



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

II. etapa – Návrhy a doporučení – vytvoření komplexní metodiky, převedení metodiky do interaktivní elektronické aplikace a vypracování související e-learningové aplikace

Část II.a: Aplikace vyhodnocených závěrů I. etapy řešení pro vytváření návrhu metodiky a pro její e-learningovou aplikaci

Výstup části II.a

**METODIKA TVORBY
PROGRAMU ROZVOJE OBCE**

dle smlouvy č. j. 956/2012-52, číslo smlouvy v CES: 4969

Zpracováno v rámci projektu

CZ.1.04/4.1.00/62.00008

**ELEKTRONICKÁ METODICKÁ PODPORA TVORBY
ROZVOJOVÝCH DOKUMENTŮ OBCÍ**

10. prosince 2012

Struktura zprávy

- ÚVOD K ČÁSTI II.a
- METODIKA TVORBY PROGRAMU ROZVOJE OBCE

Zpracoval **GaREP, spol. s r. o.** a **e-Rozvoj.cz, s.r.o.**



e-Rozvoj.cz

ÚVOD K ČÁSTI II.a

Předkládaná **Metodika tvorby programu rozvoje obce** (dále jen „Metodika“) byla zpracována v rámci veřejné zakázky **Metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí jako výstup části díla I.c dle smlouvy č. j. 956/2012-52** uzavřené dne 1. března 2012 mezi Ministerstvem pro místní rozvoj (objednatel) a GaREP, spol. s r. o. (zhotovitel). GaREP, spol. s r. o. řeší veřejnou zakázku ve sdružení s e-Rozvoj.cz, s.r.o. Dle této smlouvy je celkovým dílem „analýza současného stavu plánování rozvoje na obecní úrovni včetně návrhů a doporučení ve formě vytvořené komplexní metodiky a dále převedení metodiky do interaktivní elektronické aplikace“. **Uvedená veřejná zakázka je součástí řešení projektu CZ.1.04/4.1.00/62.00008 Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí.**

Metodika je výstupem části II.a veřejné zakázky a z věcného hlediska je jádrem celého projektu. Cílem části II.a nazvané „**Aplikace vyhodnocených závěrů I. etapy řešení pro vytváření návrhu metodiky a pro její e-learningovou aplikaci**“ je vytvoření komplexní metodiky pro zpracování rozvojového dokumentu obce modifikovatelné podle velikosti a specifík obce. Dle smlouvy musí metodika minimálně obsahovat:

- definování základních částí rozvojového dokumentu obce a jejich variantních řešení,
- postupy shromáždění a analýzy údajů potřebných k zachycení rozvojové situace obce a k formulaci rozvoje,
- postupy komunikace s relevantními subjekty a aktéry a způsoby vyjednávání s nimi,
- postupy nalezení výsledných společných potřeb rozvoje a pro jejich formulaci a prosazení k realizaci;

Metodika má být formulována podrobně, jasně a srozumitelně jako využitelný nástroj obecního rozvoje. Základní linií metodiky je proces strategického plánování, v rámci něhož vznikají či jsou realizovány a vyhodnocovány rozvojové dokumenty. V metodice musí být formulovány potřebné metodické nástroje tvorby a implementace rozvojových dokumentů obcí.

Metodika se opírá o výsledky I. etapy prací „Analýza současného stavu plánování rozvoje na obecní úrovni“. Vychází z celkového rámce fungování systému regionální podpory a rozvojových vztahů v území (výstup části I.a1) a z legislativní úpravy plánování a realizace rozvojových aktivit obcí (výstup části I.a2). Struktura programu rozvoje obce a pojetí jednotlivých částí staví zejména na poznatcích z šetření stavu plánování a obsahu rozvojových dokumentů obcí v pilotních regionech projektu, tj. v 845 obcích krajů Libereckého, Pardubického a Zlínského (výstup části I.b). Pojetí analytické části, zejména pokud jde o strukturaci témat, návodné otázky a datové pokrytí, se odráží od výsledků hodnocení dostupnosti a relevantnosti datové základny na obecní úrovni (výstup části I.c).

Vedle podkladů vzniklých v I. etapě řešení byly pro formulaci návrhu metodiky **využity existující metodické materiály** (certifikované metodiky vybrané Ústavem územního rozvoje) vztahující se k tvorbě koncepčních dokumentů veřejné správy, a dílčí podklady vzniklé v rámci výzkumného programu WD (Výzkum pro potřeby regionů) Ministerstva pro místní rozvoj ČR.

Návrh základního rámce Metodiky, vytvořený na základě uvedených podkladů, **byl rozvinut na základě výsledků několika jednání realizačního týmu projektu.** V dílčích diskuzích byly postupně zpřesňovány jednotlivé pasáže a hledána co nejpřehlednější podoba jednotlivých částí i celku. Metodika byla do finální podoby upravena na základě

podnětů pracovníků Ministerstva pro místní rozvoj, vybraných pilotních krajů a také postřehů starostů obcí, kteří budou zapojení do dalších fází řešení projektu (část III.a „Vypracování koncepčních dokumentů obcí“).

Metodika bude v dalších částech řešení II. etapy prací tvořit **základ pro vytváření systému elektronické metodické podpory tvorby programu rozvoje obce**. Jednotlivé kroky metodiky budou pomocí softwarového řešení automatizovány a vznikne tak portál umožňující přímou aplikaci metodiky. Na Metodiku naváže i e-learningová aplikace bude uceleně rozvíjet znalosti a dovednosti spojené s plánováním rozvoje obcí.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Projekt CZ.1.04/4.1.00/62.00008

ELEKTRONICKÁ METODICKÁ PODPORA TVORBY ROZVOJOVÝCH DOKUMENTŮ
OBCÍ

METODIKA TVORBY PROGRAMU ROZVOJE OBCE

Finální návrh
10. 12. 2012

OBSAH

ÚVOD	3
PROGRAM ROZVOJE OBCE.....	5
1. STRUKTURA PROGRAMU ROZVOJE OBCE	9
A. Analytická část	10
B. Návrhová část	13
2. PROCES TVORBY PROGRAMU ROZVOJE OBCE.....	18
2.1 Fáze přípravy	18
I. Nastavení parametrů PRO	18
II. Nastavení procesu tvorby PRO	19
2.2 Fáze zpracování	24
I. Specifikace zpracování analytické části.....	25
II. Způsob zpracování návrhové části PRO.....	27
III. Nastavení způsobu realizace	29
2.3 Doplnující činnosti	30
3. PŘÍLOHY.....	33
3.1 Metodické podklady.....	33
A. Metodický list pro nastavení parametrů procesu tvorby programu rozvoje obce	33
B. Podrobný obsah charakteristiky obce.....	38
C. Podklad pro uskutečnění dotazníkového šetření	47
3.2 Způsoby užití vybraných metod.....	56
3.4 Odkazy na další metodické materiály	61
3.4 Převodník pojmů	65
3.5 Seznam pojmů.....	65
Seznam zkratk	68

Zpracoval **GaREP, spol. s r. o. a e-Rozvoj.cz, s.r.o.**



e-Rozvoj.cz

ÚVOD

Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky je hlavním garantem realizace regionální politiky ČR. Mezi její základní cíle patří rozvoj regionů zaměřený na jejich soudržnost a zvyšování konkurenceschopnosti, neboť každý region by měl mít příležitosti ke svému vyváženému rozvoji odpovídajícímu jeho potenciálu a specifickým stránkám. Základními nástroji regionální politiky jsou koncepční dokumenty a strategie. Na obecní úrovni však strategické plánování rozvoje s využitím koncepčních dokumentů dosud není v potřebné míře rozvinuto.

Ministerstvo se tedy rozhodlo systémově podpořit rozšíření a zkvalitnění koncepčního řízení v obcích, a to v rámci projektu „Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí“, který vychází z vládní strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (Smart Administration). Jedním z výstupů projektu je tato **metodika**, doplněná o **elektronickou aplikaci** (metodickou podporu) usnadňující tvorbu programu rozvoje obce.

Klíčovým procesem řízení rozvoje je plánování. **Základním plánovacím dokumentem obce**, zakotveným v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, **je program rozvoje obce**¹. Jde o hlavní nástroj řízení rozvoje obce. Na základě poznání situace v obci a názorů a potřeb občanů, podnikatelů, zájmových organizací a dalších subjektů v obci formuluje představy o budoucnosti obce spolu s činnostmi vedoucími k naplnění dohodnutých představ. Program rozvoje obce se zpracovává na období 4–7 let.

Program rozvoje obce

- zachycuje hlavní problémy a předpoklady rozvoje obce a formuluje možná řešení – umožňuje tak komplexní přístup k řešení problémů a podporuje efektivní využívání finančních a personálních kapacit obce i celkového potenciálu obce;
- je podkladem pro rozhodování orgánů obce v rozvojových záležitostech;
- sladuje představy jednotlivých subjektů o rozvoji obce – slouží tak k prevenci budoucích sporů a zajišťuje kontinuitu rozvoje;
- podporuje vytvoření platformy spolupráce různorodých subjektů v obci tak, aby byl využit potenciál lidí i organizací působících v obci;
- zvyšuje šance získat finanční prostředky z vnějších zdrojů (z veřejných dotací, ze soukromého sektoru);
- je podkladem pro cílený a zdůvodněný územní průmět rozvojových aktivit v územním plánu;
- je nástrojem k upevnění pozice obce v regionu a k posílení její konkurenceschopnosti,
- je nástrojem koordinace rozvoje v širším území (reflexe rozvojových záměrů okolních obcí, zohlednění vazeb jednotlivých programů rozvoje obcí).

Plánování rozvoje obcí a tvorbu programu rozvoje obce jsou často omezeny finančními a personálními kapacitami obcí, nedostatečným povědomím o přínosech plánování a malými zkušenostmi s plánováním. Předkládaná metodika **jednoznačně formuluje strukturu**

¹ Metodika používá legislativně ustálený název PROGRAM ROZVOJE OBCE (viz §84, odst. 2, písm. a) zákona o obcích). Dle statutu, kterým obec disponuje je možné název dokumentu modifikovat (Program rozvoje městyse, Program rozvoje města, Program rozvoje statutárního města, Program rozvoje městského obvodu /městské části).

programu rozvoje obce a popisuje proces jeho tvorby. Usiluje o snížení bariér širšího uplatnění plánování rozvoje obcí.

Metodika se zaměřuje na první etapu plánovacího cyklu (procesu strategického plánování a řízení), tj. **na tvorbu programu rozvoje obce.** Současně se však dotýká i dalších etap – nastavení systému podpory realizace a vyhodnocování programu rozvoje obce.

Metodika umožňuje variabilitu zpracování včetně využití již zavedených postupů v obcích různých velikostních kategorií. Proto je metodika koncipována a strukturována ve třech různých úrovních podrobnosti jejího obsahu:

- základní obsah/postupy,
- rozšiřující obsah/postupy,
- specifické doplnění a postupy.

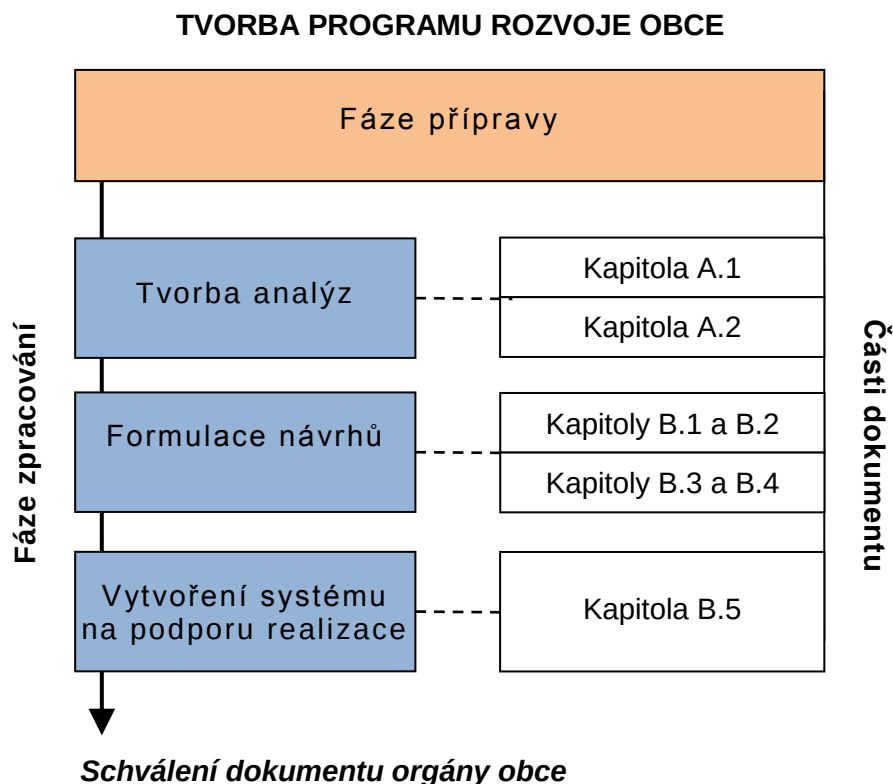
Jednotlivé kapitoly a texty programu rozvoje obce mohou mít různý rozsah; důležité však je, aby dobře vystihovaly situaci v příslušné tematické oblasti.

V rámcové výchozí kapitole Program rozvoje obce jsou v kostce představeny základní části programu rozvoje obce (PRO) a hlavní kroky procesu jeho tvorby včetně celkového přehledového schématu. V návaznosti na to je v první kapitole detailně rozvedena struktura PRO a obsah jeho jednotlivých částí a v kapitole druhé jsou rozpracovány všechny kroky tvorby PRO. Třetí kapitolu tvoří soubor několika metodických příloh podporujících tvorbu PRO.

PROGRAM ROZVOJE OBCE

Program rozvoje obce je dokumentem, v němž jsou zakotveny rozvojové priority dané obce. Zejména v malých obcích bývá běžné, že představitelé obce sice určité priority vnímají, ale pouze v myšlenkové rovině; nejsou uvedeny písemně, tzn. přístupné všem. Přitom teprve až písemná podoba struktury cílů a priorit napomůže k jejich snadnějšímu naplnění – jednak je stanovena hierarchie jednotlivých priorit (které priority jsou důležitější než jiné) a časový plán jejich naplnění, jednak jsou v dokumentu definovány realizační podmínky (konkrétní činnosti, odpovědný subjekt, využitelné zdroje financí apod.). Program rozvoje tak přispívá k tomu, aby obec efektivněji využívala finanční prostředky z vlastního rozpočtu i dostupné dotace. Navíc se pak mohou představitelé obce snadněji začít kromě běžných operativních činností (řešení každodenních problémů) věnovat také dlouhodobějšímu plánování a řízení rozvoje obce.

Tvorba programu rozvoje obce sestává z několika postupových kroků, při nichž jsou vytvářeny jednotlivé části dokumentu. Proces tvorby i potřebný obsah jednotlivých částí je podrobně rozveden v dalších kapitolách; ve stručné podobě jsou oba aspekty znázorněny na následujícím schématu².

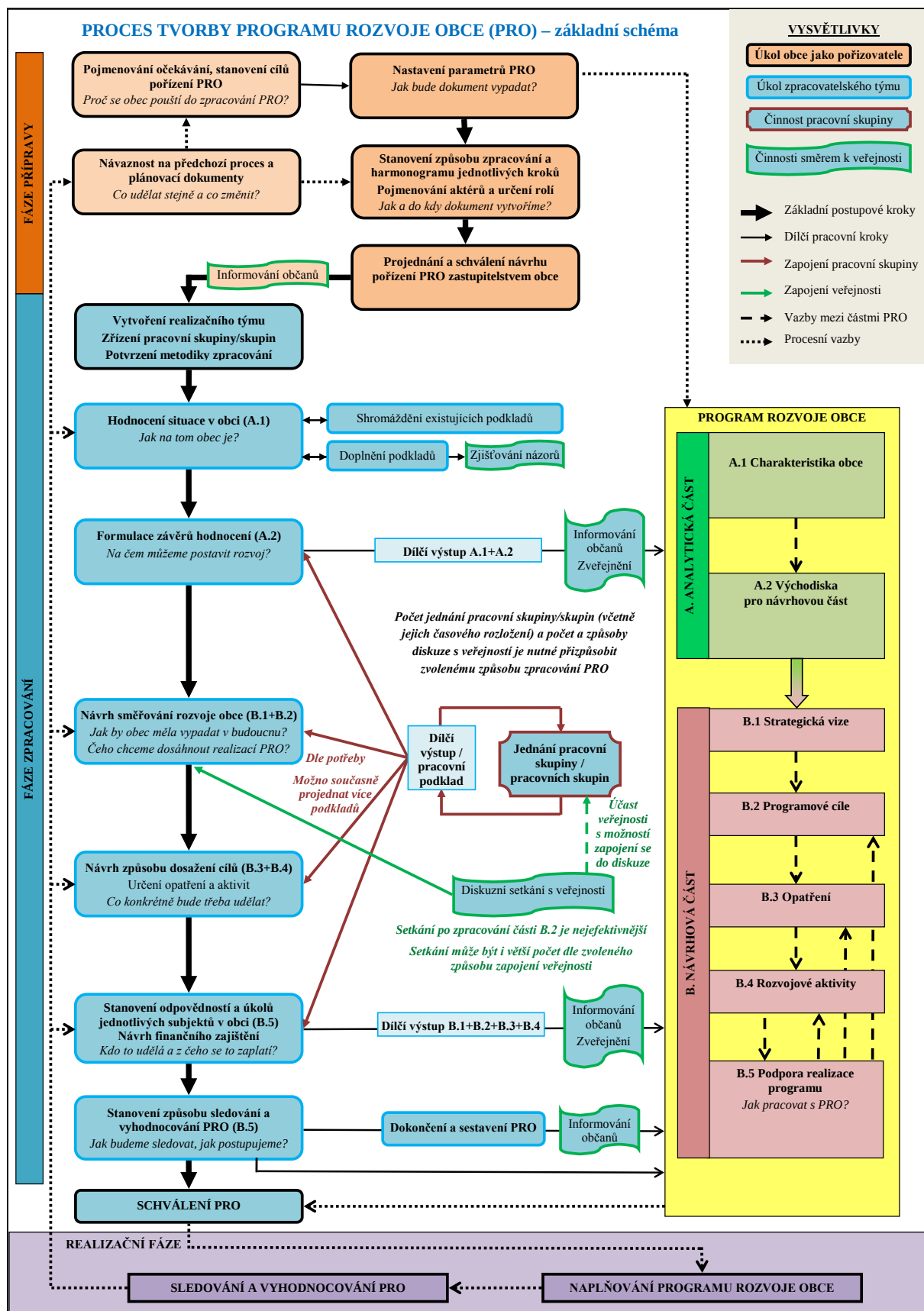


² V rámci kap. 3 je pro názornost ve zmenšené podobě uvedeného schématu na každé straně vždy zvýrazněna etapa zpracování PRO, která je právě popisována, a část PRO, která je v popisované etapě vytvářena.

Tvorba programu rozvoje obce probíhá následujícím způsobem:

Část dokumentu	Kroky zpracování
<i>Fáze přípravy</i>	
-	⇒ stanovení hlavních parametrů dokumentu (obsah, návrhové období, sběr informací atd.) ⇒ stanovení způsobu zpracování – odpovědná osoba, spolupracovníci, pracovní skupina ⇒ určení způsobu zapojení jednotlivých subjektů z obce a komunikace s nimi (včetně veřejnosti) ⇒ stanovení časového harmonogramu tvorby dokumentu
<i>Fáze zpracování</i>	
A.1 Charakteristika obce	⇒ zhodnocení situace v jednotlivých tematických oblastech (statistická data, vlastní data obcí, údaje od subjektů v obci atd.) ⇒ <i>případně terénní šetření, srovnávací analýza</i>
A.2 Východiska pro návrhovou část	⇒ formulace závěrů z analytické části (s ohledem na jejich využití pro tvorbu části návrhové) ⇒ <i>případně SWOT analýza (silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení), analýza vnějšího prostředí obce</i> ⇒ <i>případně vyhodnocení předchozího programu rozvoje obce, vyhodnocení vazeb na další koncepční dokumenty</i> ■ projednání závěrů s pracovní skupinou, s veřejností
B.1 Strategická vize	⇒ formulace žádoucího budoucího stavu obce ■ vytvoření pracovní skupinou NEBO projednání návrhu s pracovní skupinou, s veřejností (případně až spolu s cíli)
B.2 Programové cíle	⇒ stanovení skutečností, jichž má být dosaženo realizací programu (podle jednotlivých témat) ■ vytvoření pracovní skupinou NEBO projednání návrhu s pracovní skupinou, s veřejností
B.3 Opatření	⇒ určení opatření (přístupů, témat, úkolů), která povedou k naplnění cílů ■ vytvoření pracovní skupinou NEBO projednání návrhu s pracovní skupinou, s veřejností (případně až spolu s aktivitami)
B.4 Rozvojové aktivity	⇒ stanovení kroků /činností / projektů rozvíjejících dané opatření, včetně jejich důležitosti, harmonogramu, financí, odpovědnosti za realizaci ■ vytvoření pracovní skupinou NEBO projednání návrhu s pracovní skupinou, s veřejností

Část dokumentu	Kroky zpracování
B.5 Podpora realizace programu	⇒ stanovení úkolů pro nejbližší období, vymezení kompetencí a odpovědností jednotlivých aktérů ⇒ nastavení způsobu sledování a vyhodnocování dokumentu ⇒ stanovení harmonogramu aktualizace dokumentu ⇒ <i>případně vytvoření akčního plánu / katalogu akcí</i>
<i>Schválení dokumentu</i>	
Program rozvoje obce	■ projednání návrhu dokumentu s pracovní skupinou, s veřejností ⇒ schválení dokumentu zastupitelstvem obce



1. STRUKTURA PROGRAMU ROZVOJE OBCE

Program rozvoje obce (dále nejčastěji jen PRO) obsahuje dvě základní části – část analytickou a část návrhovou. Naplnění jednotlivých částí programu a také způsob jejich tvorby se odvíjí od potřeb obce. Na malé obci je situace přehlednější a je možné zachytit vše podstatné na několika málo stranách, charakteristika velkých měst vyžaduje detailnější práci se statistickými informacemi.

Z hlediska obsahu PRO lze vymežit informace základní a rozšiřující:

Část dokumentu	Základní obsah	Rozšiřující obsah
A. Analytická část		
A.1 Charakteristika obce	1. Území 2. Obyvatelstvo 3. Hospodářství 4. Infrastruktura 5. Vybavenost 6. Životní prostředí 7. Správa obce	Výsledky šetření názorů obyvatel či jiných šetření Srovnávací analýza Shrnutí kapitol
A.2 Východiska pro návrhovou část	Komplexní závěry – Faktory rozvoje a jejich významnost Významné problémy obce a jejich příčiny Zásadní skutečnosti pro formulaci návrhové části (včetně limitů rozvoje)	Vyhodnocení vnitřních a vnějších faktorů rozvoje Vyhodnocení předchozího programu rozvoje obce Vyhodnocení vazeb dalších koncepčních dokumentů Vyhodnocení vazeb východisek pro návrhovou část na územní plán obce
B. Návrhová část		
B.1 Strategická vize	Vize (10–20 let)	Principy rozvoje Dlouhodobé strategické cíle
B.2 Programové cíle	Cíle (4–7 let)	-
B.3 Opatření	Opatření (tematická, prostorová)	-
B.4 Rozvojové aktivity	Aktivity (důležitost, termín, náklady, odpovědnost)	Další specifikace aktivit (vazby, případná rizika, územní dopady...)
B.5 Podpora realizace programu)	Organizační zajištění realizace Způsob vyhodnocování a aktualizace dokumentu	Akční plán Katalog plánovaných akcí

**Základní
struktura
PRO**

PRO začíná **úvodem**, ve kterém budou uvedeny základní informace o procesu zpracování dokumentu a komentář k pojetí a využívání PRO. Občané obce a další čtenáři a uživatelé dokumentu tak budou znát okolnosti vzniku dokumentu a lépe chápat, proč je dokument zpracován právě určitým způsobem.

A. Analytická část

A.1 CHARAKTERISTIKA OBCE

**Význam
charakteristiky
obce**

Charakteristika (profil) obce soustřeďuje základní fakta o obci a obsahuje komplexní zhodnocení situace v obci, charakteristiku stavu a vývoje jednotlivých oblastí života obce. Klade důraz na zachycení hlavních rozvojových problémů obce a jejich příčin.

Smyslem charakteristiky obce je stručně a výstižně soustředit hlavní poznatky o obci. Charakteristika obce musí v jednotlivých oblastech odpovědět na následující obecné otázky:

- ⇒ Jaký je současný stav?
- ⇒ Jaký je vývoj?
- ⇒ Jaké jsou problémy, čím jsou způsobeny a případně zda a jak jsou řešitelné?

V případě, že má obec více místních částí je nezbytné sledovat situaci a vývoj i v jednotlivých částech, týká se to zejména vybavenosti.

Pro základní popis obce jsou vyhodnocovány zejména údaje z následujících oblastí: území, obyvatelstvo, hospodářství, infrastruktura, vybavenost, životní prostředí a správa obce. Těmto oblastem odpovídají jednotlivé kapitoly charakteristiky obce.

Rozsah a míra podrobnosti jednotlivých kapitol, stejně jako zahrnutí dílčích témat záleží na rozhodnutí pořizovatele dokumentu ve vazbě na velikost a další specifika obce (např. obec bez významnějších turistických atraktivit se nebude zabývat cestovním ruchem a naopak).

Struktura charakteristiky obce je následující:

**Základní
kapitoly
charakteristiky
obce**

1. Území

Poloha
Historické souvislosti

2. Obyvatelstvo

Demografická situace
Sociální situace
Spolková činnost (tj. aktivity obyvatel)

3. Hospodářství

Ekonomická situace (zemědělství, průmysl, služby, cestovní ruch)
Trh práce

4. Infrastruktura

Technická infrastruktura
Dopravní infrastruktura
Dopravní obslužnost

5. Vybavenost (včetně jejího využití a aktivit v jednotlivých oblastech)

Bydlení
Školství a vzdělávání
Zdravotnictví
Sociální péče
Kultura
Sport a tělovýchova

6. Životní prostředí

Složky životního prostředí (krajina, ovzduší, vody, hluková zátěž atd.)
Ochrana životního prostředí (chráněná území, brownfields atd.)
Odpadové hospodářství

7. Správa obce

Správa obce (kompetence, rozsah výkonu státní správy v přenesené působnosti, organizační struktura, zřizované organizace atd.)
Rozsah a využití obecního majetku
Zhodnocení finanční situace obce (rozběr příjmů a výdajů a jejich výhledu, možné využití ukazatelů finanční analýzy³)
Bezpečnost (kriminalita, zapojení do integrovaného záchranného systému, rizika živelních pohrom atd.)
Vnější vztahy a vazby obce (zejména v rámci svazku obcí, místní akční skupiny, s partnerskými obcemi)

Podrobný obsah jednotlivých kapitol a podkapitol charakteristiky obce včetně návodných otázek a možných informačních zdrojů je zařazen v příloze 3.1 jako metodický podklad B.

Charakteristika obce dále může jako rozšiřující části obsahovat:

❖ **Výsledky šetření názorů obyvatel obce či jiných šetření**

Součástí analýz také mohou být výsledky různých terénních průzkumů, šetření či anket, které si organizuje obec buď sama, nebo pověří externí subjekt. Tato šetření jsou velmi vhodná pro doplnění analytických kvantitativních dat, které mnohdy nedokážou podchytit lokální situaci v plné šíři. Šetření nemusí sloužit pouze pro analytické účely, ale také mohou sloužit ke zjištění názorů ohledně budoucího směřování obce. Šetření v terénu mohou být opravdu rozmanitá a jejich aplikace velmi závisí na zvyklostech obce, proto by měla být realizace a způsob šetření plně na jejím dobrovolném rozhodnutí.

Další možnosti rozšíření charakteristiky

³ Přehled nezbytných podkladů pro zpracování finanční analýzy a organizační analýzy je uveden v internetové publikaci „*Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv*“, a její příloze PO2-4 Vzorová metodika zpracování PRO. Dostupné na <http://www.rozvojobci.cz/rozvoj-obci/rizeni-rozvoje-obci/prakticke-navody/>.

Výsledky šetření mohou být řazeny jako samostatná kapitola, nebo mohou být přiřazeny po částech k jednotlivým tématům kapitol (např. názory občanů na kvalitu sociálních služeb budou zařazeny za popis sociálních služeb v obci).

❖ **Srovnávací analýzu**

Provedení výběrového porovnání statistických ukazatelů vůči okolním obcím a v rámci velikostně podobných sídel daného kraje či jinak vymezených území (např. ORP, okres, kraj) s vyhodnocením a popisem zjištěných výstupů. Výběrová srovnávací analýza může napomoci hledání efektivnějších rozvojových možností se získáním konkurenční výhody v rámci aktivit, které nejsou v jiných sídlech s obdobnou charakteristikou realizovány a které mohou mít do budoucna pozitivní vliv na konkrétní rozvojové procesy (*v čem jsme lepší/horší než okolní obce*).

Srovnávací analýza může být vložena jako samostatná kapitola, nebo může být použita selektivně, tj. jen u určitých analytických kapitol, u kterých je to z hlediska dalšího využití relevantní.

❖ **Shrnutí kapitol**

V případě rozsáhlejších analytických textů je nutné na konci každé kapitoly zařadit shrnutí, které by stručně a výstižně zachytilo nejpodstatnější fakta.

A.2 VÝCHODISKA PRO NÁVRHOVOU ČÁST

Východiska pro návrhovou část jsou zpracována zejména na základě poznatků z charakteristiky obce a zachycují **základní (klíčové) podněty** pro návrhovou část.

**Shrnutí
analýz –
východiska
pro
návrhovou**

- ❖ **Shrnutí komplexních závěrů analytické části** (identifikace klíčových pozitivních a negativních rozvojových faktorů, tj. toho, o co se lze při rozvoji obce opřít, a toho, co je nutno řešit, či odstranit) **a určení jejich významnosti z hlediska rozvoje dané obce** (priorizace).
- ❖ **Problémová analýza** – Jaké jsou hlavní problémy rozvoje obce a čím jsou způsobeny – propojení zjištění z charakteristiky obce a hledání souvislostí a podmínek jednotlivých problémů.
- ❖ **Výběr skutečností** (ze shrnutí a problémové analýzy), **které jsou zásadní pro formulaci návrhové části**, tj. na kterých z pozitivních faktorů bude postaven rozvoj, které problémy budou muset být přednostně řešeny apod.

Při formulaci východisek pro návrhovou část je nutné zahrnout **limity rozvoje**, tj. faktory, které může obec jen obtížně ovlivnit a které musí respektovat při plánování rozvoje. Jde zejména o ochranná pásma infrastruktury (koridory silničních komunikací či železničních tratí, vedení vysokého napětí) a zvýšenou ochranu přírody (obce na území národních parků a chráněných krajinných oblastech, maloplošná chráněná území v katastru obce). Limity rozvoje jsou obvykle zachyceny v územněplánovacích dokumentech.

Východiska pro návrhovou část mohou dále jako **rozšiřující části** obsahovat:

**Rozšiřující
části
východisek**

❖ **Analýzu vnitřních a vnějších faktorů rozvoje (SWOT analýza)**

Souhrnné zhodnocení silných a slabých stránek (vnitřní faktory) a příležitostí a ohrožení (vnější faktory – hodnocení vhodné opřít o analýzu PESTLE⁴), které ovlivňují aktivity a rozvoj obce (o užití metody SWOT více v příloze) dané organizace, resp. obec.

❖ **Vyhodnocení předchozího programu rozvoje obce**

Toto vyhodnocení přináší důležitou zpětnou vazbu o tom, které činnosti byly úspěšné a které neúspěšné, v čem je třeba pokračovat v novém programu, čeho se vyvarovat apod.

❖ **Vyhodnocení vlivů dalších koncepčních dokumentů (svazku obcí, krajů)**

Cílem vyhodnocení vlivů dalších koncepčních dokumentů je zajištění kompatibility rozvojových procesů v širším územním rámci a realizace pozitivního synergického efektu žádoucích rozvojových postupů. Jedná se též o zpětnou vazbu pro koordinační orgány (kraje, MMR) ve vztahu k jejich strategickým a koncepčním dokumentům.

❖ **Vyhodnocení vazeb východisek pro návrhovou část na územní plán obce** – vyhodnocení vazeb na územní plán umožňuje přesněji prostorově identifikovat problémy (odrážejí-li se nějakým způsobem v území) a přesněji zacílit rozvojové možnosti (v závislosti na tom, jaké plochy jsou vymezeny v územním plánu), a tím lépe specifikovat opatření a aktivity v návrhové části.

B. Návrhová část

V návrhové části je vyjádřena představa o rozvoji obce a navržen způsob jejího dosažení. **Základní kapitoly návrhové části PRO jsou tvořeny strategickou vizí, programovými cíli, opatřeními, rozvojovými aktivitami a podporou realizace dokumentu.**

Dle potřeb a zvyklostí pořizovatele dokumentu je možné rozpracovat další konkrétní kroky realizace dokumentu do dalších částí (např. akční plán).

B.1 STRATEGICKÁ VIZE – Jak by měla obec v budoucnu vypadat?

Vize představuje dlouhodobý obraz o budoucnosti obce, o tom, jak se bude obec měnit a zlepšovat, soubor představ a priorit obce. Vize je „směrovkou“ rozvoje. Součástí vize mohou být i principy, na nichž obec staví svůj rozvoj.

Časový horizont vize je v rozmezí 10–20 let. Naplnění vize by mělo být dosaženo realizací celého příslušného dokumentu či následně na něj navazujících dokumentů stejného charakteru. Strategická vize obce by měla být definována

⁴ Analýza vnějšího prostředí řešeného subjektu. Zabývá se rozбором působení Politických, Ekonomických, Sociálních, Technologických, Legislativních a Environmentálních vlivů na danou obec.

zejména na základě výsledků a závěrů předchozích bodů analytické části (části A.1 + A.2), aby byla zajištěna její budoucí reálnost a splnitelnost.

Vize by měla být formulována jako výstižné vyjádření toho, jaká je obec v našich představách, k čemu směřujeme; např. *Obec nabízí kvalitní podmínky pro život. V obci jsou dostupné základní služby. Obec žije bohatým společenským životem. Nechceme, aby mladí lidé odcházeli jinam.* Vize může být vyjádřena jak stručně pomocí několika stěžejních výroků, tak detailnějším zachycením představy o budoucnosti.

Součástí kapitoly může být rovněž **stanovení dlouhodobých strategických cílů**. Jejich naplňování bude rozpracováno pomocí programových cílů (část B.2) v několika střednědobých programech rozvoje obce (např. strategickým cílem může být, že *obec bude mít za 15 let opraveny všechny místní komunikace*, odvozeným programovým cílem při pětiletém programu rozvoje obce by bylo, že *obec během pěti let opraví třetinu místních komunikací v obci*). Dlouhodobé strategické cíle tak prostupují několika programy rozvoje obce a pomáhají udržovat kontinuitu rozvoje.

Strategické cíle

B.2 PROGRAMOVÉ CÍLE – Čeho chceme tímto programem dosáhnout?

Programové cíle

Programové cíle stanovují, čeho chce obec dosáhnout realizací programu rozvoje. Časově se váží k platnosti dokumentu, tj. jsou formulovány na 4–7 let – střednědobý časový horizont. Jsou stanoveny na základě definovaných problémů i potřeb aktérů v území a měly by vyjadřovat žádoucí stav obce, kterého by mělo být dosaženo do konce platnosti daného dokumentu.

Cíle musí být přiměřeně konkrétní, realistické, hodnotitelné, vydiskutované a odsouhlasené aktéry. Musí být zřejmé, do kdy má být cílů dosaženo (programové cíle mohou být formulovány i na kratší období v rámci platnosti programu rozvoje obce). Cíle musí být v souladu s vizí. Cíle musí být vzájemně sladěny.

U každého cíle by měly být specifikovány hodnoticí ukazatele, včetně výchozích hodnot a hodnot očekávaných realizací uvedeného cíle, aby bylo možné hodnotit míru jejich naplňování v průběhu realizace PRO. Je nutné mít odpovídající podklady pro nastavení cílů, aby cíle byly reálné, např. *zmapování ekologických zátěží, pasport komunikací apod.*

Cíl musí být co nejvíce jednoznačným a hodnotitelným vyjádřením stavu, jehož má být dosaženo; např. *odstranit staré ekologické zátěže v okolí obce; dobudovat chybějící místní komunikace a opravit alespoň 30 % stávajících místních komunikací (v závislosti na stavu místních komunikací), zvýšit počet obyvatel o 5 %.* V kvalitativních oblastech rozvoje obce by cíle měly být hodnotitelné adekvátním způsobem, nemusí být všechny kvantifikovatelné.

B.3 OPATŘENÍ – Na co se zaměříme?

Opatření jsou definována jako zásadní úkoly k naplnění stanovených programových cílů a formulují přístup k řešení jednotlivých témat. Odvíjí se od programových cílů a mají střednědobý charakter, předpoklad jejich realizace je v celém návrhovém období nebo ve stanoveném kratším časovém úseku. Jednotlivá opatření jsou pak naplňována prostřednictvím realizace konkrétních rozvojových aktivit. Samotná opatření mohou mít v rámci použití integrovaného přístupu dvojí charakter:

Opatření

- ⇒ **Tematický charakter** – opatření se zaměřují na řešení určitého tématu v rámci celé obce, případně ve více lokalitách (např. zlepšení podmínek pro volnočasové aktivity).
- ⇒ **Prostorový charakter** – opatření se zaměřují na (komplexnější) řešení situace v jednotlivých částech obce (např. revitalizace zanedbané části obce X).

Při větším počtu opatření je vhodné (možné) seskupit opatření dle zaměření do tematických okruhů/oblastí apod.

B.4 ROZVOJOVÉ AKTIVITY – Co konkrétně budeme dělat?

Rozvojová aktivita je projekt, nebo činnost (soubor činností) vedoucí k naplnění příslušného opatření.

**Rozvojové
aktivity**

U každé rozvojové aktivity je potřebné stanovit minimálně:

- ⇒ **Odpovědnost za realizaci** – určení subjektů, které budou odpovídat za splnění aktivity, a subjektů, které se budou podílet na realizaci.
- ⇒ **Harmonogram** – jak dlouho bude realizace trvat, do kdy má být hotova, kdy může být zahájena, kolikrát se bude opakovat, apod.
- ⇒ **Náklady a financování** – Odhad nákladů na realizaci aktivity a zdroje financování (tato informace pak bude využívána při sestavování rozpočtů a rozpočtových výhledů obce).
- ⇒ **Důležitost (priorizace)** – na základě porovnání důležitosti jednotlivých aktivit se stanoví jejich pořadí (zejména s ohledem na finanční možnosti obce).

Rozvojové aktivity lze konkretizovat v podobě tabulky:

Název aktivity	Důležitost*	Náklady	Harmonogram	Odpovědnost
<i>Pravidelná setkávání seniorů</i>	<i>důležitá</i>	<i>50 tis. Kč/rok</i>	<i>konání 3 x ročně průběžné</i>	<i>Sociální výbor zastupitelstva obce</i>
<i>Oprava komunikace XY</i>	<i>urgentní</i>	<i>600 tis. Kč</i>	<i>do konce roku</i>	<i>starosta</i>
...	...	...	...	...

* K hodnocení důležitosti můžeme využít např. bodování na jednání pracovní skupiny. Jednodušší může být slovní kategorizace, např. naléhavá, důležitá, střední, nízká apod.

Charakteristiku aktivity je možné rozšířit o podrobnější popis – například vzájemné vazby mezi aktivitami, hodnocení významu, rizika realizace, územní rozsah (lokalizaci), vazby na jiné rozvojové programy a územně plánovací dokumentace, dotační potenciál, atd.)

B.5 PODPORA REALIZACE PROGRAMU – Jak s Programem pracovat?⁵

V závěrečné části PRO musí být vyjasněny následující záležitosti:

Podpora
realizace
programu

- ⇒ konkrétní návrh způsobu zajištění, řízení, organizace naplňování PRO po jeho schválení,
- ⇒ alespoň zjednodušený popis realizačních kroků pro nejbližší období,
- ⇒ způsob využívání dokumentu při tvorbě rozpočtu (i krátkodobých finančních plánů), rozpočtových výhledů a víceletých finančních plánů,
- ⇒ postup sledování a vyhodnocování realizace dokumentu (tzv. monitoring plnění), včetně stanovení odpovědnosti a termínů,
- ⇒ způsob aktualizace dokumentu.

Kroky/projekty/činnosti/akce na nejbližší období mohou být specifikovány v podobě rozšiřujících kapitol například v:

❖ AKČNÍM PLÁNU

Akční plán

Na návrh opatření a aktivit může navázat tzv. Akční plán. Ten představuje krátkodobý dokument (na období 1–2 let), který podrobně specifikuje způsob naplňování programových cílů, opatření a rozvojových aktivit programu rozvoje obce. Akční plán zejména konkretizuje rozvojové aktivity na nejbližší období až do podoby postupových kroků.

Věcný obsah akčního plánu může být různorodý, ale obvykle je v zavedené praxi běžně součástí akčního plánu: seznam nosných aktivit či projektů⁶ na dané období, rozpis hlavních kompetencí a úkolů vybraných aktérů (organizační a materiální zabezpečení), projektové fiše⁷, zásobník projektů apod.

Katalog
plánovaných
akcí

❖ KATALOGU PLÁNOVANÝCH AKCÍ

Soupis a charakteristika investičních a neinvestičních akcí, jejichž realizace vyplývá z PRO.

⁵ Část B.5 Podpora realizace programu obsahuje záležitosti obvykle řazené v koncepčních dokumentech do samostatné třetí realizační (implementační) části. Zařazení jako závěrečná část návrhové části zjednodušuje strukturu programu rozvoje a současně posiluje vazbu s cíli, opatřeními a aktivitami.

⁶ Při výběru vhodných projektů je vhodné se řídit celkovou životaschopností projektu, poměrem nákladů a přínosů projektu. To lze zjistit pomocí studie proveditelnosti, nebo analýzy nákladů a přínosů (CBA analýzy) jejichž metodika je popsána v příloze PO8-3 CBA a PO8 – 5 Studie proveditelnosti, které jsou součástí internetové publikace: „*Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv*“ dostupné na stránkách <http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/>

⁷ Vybrané projektové záměry obcí, u nichž byl identifikován nositel, cíl projektu, základní finanční rámec, možné způsoby financování a další potřebné informace, jsou rozpracovány do podoby projektových fiší. Jedná se o standardizovaný formulář sloužící ke vstupnímu popisu projektu při předkládání žádosti o finanční podporu.

Aktivity, které mají nižší důležitost, které se týkají pozdějšího období, resp. různé další náměty na rozvoj obce, je možné zachytit do tzv. **ZÁSOBNÍKU AKTIVIT**, kde budou k dispozici pro přípravu dalšího PRO, či aktualizace PRO/akčního plánu.

Program musí respektovat relevantní koncepční dokumenty z krajské a národní úrovně. Koncepční dokumenty z národní úrovně by měly být promítnuty na krajskou úroveň. Minimálně je třeba projít návrhové části strategie a programu rozvoje kraje (případně vybrané dílčí koncepce, na něž tyto komplexní koncepce odkazují) a zkontrolovat, zda zde nejsou konkretizovány rozvojové záměry kraje vztahující se k území dané obce (např. podpora rozvoje cestovního ruchu v určitých částech kraje apod.).⁸

Vazba PRO na vnitřní a vnější podmínky

Program musí být zpracován (nejen) ve vazbě na územní plán obce⁹ a s ohledem na rozpočtové a majetkové možnosti obce. Je nutné reflektovat rozvojové záměry okolních obcí a obcí v rámci svazků obcí, jichž je obec členem.

⁸ V systému elektronické metodické podpory tvorby rozvojových dokumentů obcí se předpokládá dílčí aplikace, kde by bylo možné mít rovnou k dispozici vybrané rozvojové záměry kraje vztahující se k území dané obce.

⁹ Podrobněji viz kap. 2.3.

Územní plán obce musí respektovat zásady územního rozvoje kraje. Přes územní plán tak do PRO vstoupí i širší prostorové řešení rozvoje kraje.

2. PROCES TVORBY PROGRAMU ROZVOJE OBCE

2.1 FÁZE PŘÍPRAVY

Ve fázi přípravy musí být vyjasněny všechny potřebné záležitosti zpracování programu rozvoje obce.

Fázi přípravy zajišťuje zastupitelstvo, resp. vybraní členové zastupitelstva, případně ve spolupráci s příslušným úředníkem (pokud se jedná o obec s větším úředním aparátem) nebo externím odborníkem.

Základními kroky fáze přípravy jsou:

- I. **Nastavení parametrů PRO – Jak bude dokument vypadat?**
- II. **Nastavení procesu tvorby PRO – návrh způsobu zpracování, financování, věcného a časového harmonogramu; pojmenování aktérů a určení rolí – Jak, za co a kdy dokument vytvoříme?**
- III. **Projednání a schválení návrhu pořízení PRO – konečný návrh parametrů PRO a procesu tvorby PRO bude projednán a schválen v zastupitelstvu obce.**

Výstupy fáze přípravy jsou:

- ⇒ materiál určující strukturu PRO a proces tvorby PRO (**formulář pro nastavení procesu tvorby a struktury PRO je zařazen v jako metodický materiál A, v příloze 3.1**),
- ⇒ případně zadávací dokumentace pro veřejnou zakázku na zpracování PRO (v případě externího zpracovatele).

V rámci strategického plánování se vždy již navazuje na některé kroky, které byly v minulosti v obci uskutečněny a to i přestože doposud obec neměla vlastní PRO. Tyto minulé aktivity se tak zákonitě musí odrazit při přípravě nového PRO minimálně v této podobě:

- ⇒ zhodnocení dosavadních plánovacích aktivit a zkušeností,
- ⇒ revize výstupů hodnocení předchozích případných plánovacích dokumentů,
- ⇒ identifikace pozitivních a negativních zkušeností z předchozí realizace rozvoje obce.

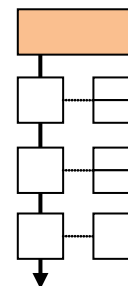
Zhodnocení minulých zkušeností s plánováním umožní zlepšit proces tvorby PRO.

Vyhodnocení minulých koncepcí obce je důležitým podkladem pro tvorbu návrhové části PRO.

I. Nastavení parametrů PRO

Obec stanoví:

- ❖ Název dokumentu – program rozvoje obce jako standardní název pro nově zpracovávané dokumenty, případně alternativní název zejména pro



Základní kroky fáze přípravy

Zhodnocení minulých kroků

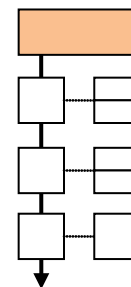
aktualizované dokumenty; obec může zvolit podtitul PRO specifikující jeho pojetí.

- ❖ Obsah dokumentu – zda dokument bude obsahovat pouze základní části, jaké případné další rozšiřující části budou do PRO zařazeny (obsah PRO má vliv na náročnost, čas a způsob zpracování).
- ❖ Návrhové období – určení období, pro něž je formulována strategická vize; určení období, pro něž platí programové cíle (=období platnosti programu).

Podkladem pro rozhodnutí o parametrech PRO je popis obsahu jednotlivých částí PRO v kapitole 1 a zkušenosti s předchozími koncepčními dokumenty obce.

Uvedená rozhodnutí **musí odrážet cíle pořízení a realizace** PRO, tj. zejména:

- co obec očekává od procesu tvorby PRO,
- jak bude s dokumentem pracovat po jeho schválení,
- jaké subjekty zapojí do realizace navržených aktivit,
- atd.



**Parametry
PRO**

II. Nastavení procesu tvorby PRO

Způsob zpracování

Obec může PRO zpracovat:

- ❖ vlastními silami,
- ❖ nebo dle potřeby s ohledem na personální a finanční kapacity obce může obec využít externích odborníků, a to:
 - na zpracování celého dokumentu a na kompletní řízení procesu tvorby,
 - na zpracování dílčích částí a na pomoc při řízení procesu tvorby,
 - nebo na metodickou podporu procesu tvorby.

Dále může obec různým způsobem pracovat s veřejností a významnými aktéry (subjekty) působícími v obci.

Pro efektivní nastavení rolí důležitých aktérů je nutné stanovit **způsob řízení a koordinace procesu, včetně komunikace mezi všemi dotčenými aktéry**.

**Způsob
zpracování**

Určení aktérů a jejich rolí

Zásadní a nezastupitelnou roli v procesu tvorby PRO hraje **politická reprezentace obce** (starosta, rada obce, zastupitelstvo obce), která se vedle zaštitění celého procesu tvorby a schválení finální podoby dokumentu zapojuje dle zvoleného způsobu tvorby různým způsobem do jednotlivých etap a kroků procesu tvorby PRO (viz dále).

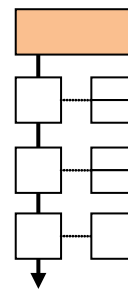
Základním subjektem zpracování PRO je **realizační tým**, tj. několik osob, které budou sestavovat (psát) jednotlivé části dokumentu. Vedoucí realizačního týmu je zastupitelstvu zodpovědný za průběh procesu tvorby a za přípravu dílčích podkladů.

**Zapojení
aktérů**

Politická
reprezentace

Realizační
tým

- ❖ V případě zpracování PRO vlastními silami a u obcí s malým úřednickým aparátem je vedoucím realizačního týmu starosta obce, nebo pověřený zastupitel. Členy týmu jsou vybraní zastupitelé, vybraní členové výborů zastupitelstva či komisi rady, případně externí odborník.
- ❖ V případě větších obcí a měst musí realizační tým opět vést starosta/primátor, nebo pověřený radní/zastupitel. Členy týmu jsou vybraní úředníci podílející se na tvorbě PRO, případně i externí odborníci (zejména pokud jsou vybrané části či kroky PRO zajištěny dodavatelsky, či je najat odborník zajišťující metodické vedení). Vybraný vedoucí úředník může působit jako tajemník týmu a řídit dílčí aktivity týmu dle pokynů vedoucího týmu.
- ❖ V případě externího zpracování celého PRO „na klíč“ může realizační tým vést externí odborník. Členy týmu jsou další externí odborníci, úředníci obecního/městského úřadu, starosta, či někdo z vedení obce/města (např. příslušný radní).



Důležitým subjektem v procesu tvorby PRO je také **pracovní skupina** (případně více pracovních skupin). Pracovní skupina je shromážděním místních aktérů – starosta, vybraní zastupitelé, významní podnikatelé, zástupci neziskových organizací, zástupci jednotlivých skupin občanů, případně dalších pro rozvoj obce důležitých subjektů (např. kraj) apod. Pracovní skupina je významnou tvůrčí silou: projednává jednotlivé návrhy a upravuje jejich formulace, doplňuje informace, slaďuje rozporná stanoviska, hodnotí problémy, stanoví významnost opatření a aktivit apod. (v případě struktury více skupin plní tuto funkci řídicí skupina).

Pracovní skupina

V případě zřízení *více pracovních skupin* je nezbytné sladit návrhy jednotlivých skupin. Tuto funkci plní zastupitelstvo obce, případně realizační tým (pokud je v něm starosta obce a vybraní zastupitelé)¹⁰. V této koordinační skupině by měla mít každá skupina svého zástupce.

Pracovní skupina se schází dle předem stanoveného harmonogramu s ohledem na tvorbu jednotlivých částí PRO. Podklady pro jednání spolu s pozvánkou obdrží členové pracovní skupiny min. 7 dní před vlastním jednáním. Přípravu podkladů a jejich (e-mailovou) distribuci zajišťuje realizační tým. Jednání pracovní skupiny se vždy účastní zástupce obce (starosta, nebo jím pověřený zastupitel), který řídí jednání po formální stránce a zástupce realizačního, který zajišťuje průběh jednání po obsahové stránce.

Možnosti zapojení pracovní skupiny:

- ❖ Pracovní skupina je hlavní tvůrčí silou procesu tvorby PRO. Schází se k projednání a doformulování všech základních částí PRO, tj. běžně 3–5 x.
- ❖ Pracovní skupina projednává a vyjadřuje se k větším celkům PRO, tj. proběhne minimálně jednání k návrhu analytické části a k návrhu návrhové části. Toto řešení klade zvýšené nároky na formulační činnost realizačního týmu.

Zapojení pracovní skupiny

¹⁰ S ohledem na význam práce a výstupů je vhodné stanovit pracovní skupině stejný rozsah pravomocí, jakým disponují výbory zastupitelstva. V případě vzniku výboru (např. pro rozvoj) v souvislosti se zpracováním PRO, je třeba, aby tento výbor byl schválen zastupitelstvem obce.

-

Zapojení občanů

Zapojení občanů

- ## Zapojení občanů

Zapojení občanů

- ## Zapojení občanů

Zapojení občanů

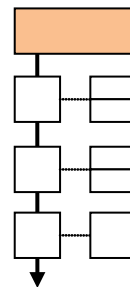
- ## Zapojení občanů

Zapojení občanů

- ## Zapojení občanů

problémy, které je třeba řešit; diskuze/setkání přímo v jednotlivých lokalitách obce apod.).

Termíny jednání pracovních skupin, zveřejňování dílčích výstupů na internetu, na vývěsce, v obecním periodiku apod., diskuzních setkání s občany apod. **je třeba dopředu rozvrhnout**, tak aby realizační tým mohl s předstihem připravit podklady pro jednotlivé akce. Tyto termíny jsou součástí harmonogramu tvorby PRO (případně je lze zpracovat do tzv. **komunikačního plánu**, v němž bude stanoveno, kdy, jakým způsobem komunikace a komu budou směřovat různé informace týkající se PRO).



V různých fázích zpracování dokumentu dominují různé formy zapojení veřejnosti, kdy např. terénní šetření mezi veřejností se většinou realizuje v rámci sestavování analytické části PRO nebo naopak veřejné projednání dokumentu probíhá v rámci zpracování návrhové části PRO nebo až po dokončení kompletního PRO.

Metodika stanoví základní obsah PRO, který je nutno respektovat. V případě způsobu zpracování a zejména zapojení aktérů mají obce větší volnost a mohou PRO tvořit dle svých zvyklostí, pokud ty splňují následující **minimální požadavky na proces tvorby PRO:**

Minimální požadavky na zapojení aktérů

- ❖ Obyvatelé a další subjekty působící v obci (tj. aktéři) jsou průběžně informováni o procesu tvorby PRO a jednotlivé části vznikajícího PRO jim jsou dostupné k nahlédnutí (minimálně na obecním/městském úřadě, na webových stránkách a klíčové části i na úřední desce).
- ❖ Aktéři mají možnost (a jsou o tom informováni) vyjádřit se k jednotlivým částem vznikajícího PRO, jejich připomínky budou brány na zřetel a budou řádně vypořádány / zodpovězeny.
- ❖ Proběhne minimálně jedno diskuzní setkání s občany. Setkání se uskuteční ve fázi zpracování tak, aby bylo možné relevantní podněty zapracovat do PRO (tj. *uspořádání setkání k představení výsledné podoby PRO, kdy již není prostor pro případné úpravy dokumentu, nelze považovat za splnění tohoto požadavku*).

Harmonogram

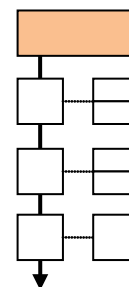
V harmonogramu obec stanoví zejména:

- ⇒ jednotlivé postupové kroky (včetně zapojení aktérů a informování veřejnosti),
- ⇒ uzlové body postupu zpracování a dílčí výstupy.

Harmonogram

Nejvhodnějším způsobem pro naplánování časového rozložení a návaznosti jednotlivých kroků je využití grafického schématu (tzv. Gantův diagram). Viz následující tabulka.

Postupový krok	Návaznost a trvání postupových kroků										Termín splnění
Nastavení parametrů PRO	■										
Nastavení procesu tvorby PRO	■										
Zpracování charakteristiky obce		■	■	■							
Formulace východisek pro NČ				●							
Návrh vize a cílů					★						
Návrh opatření a aktivit						●	■	■	■		
Návrh podpory realizace									●		
Dopracování a finalizace dokumentu										★	
Schválení dokumentu										■	



V grafu lze na samostatných řádcích rozvést i jednotlivé kroky zapojení aktérů, tyto kroky lze zaznačit i jako body do uvedeného schématu (např. jednání pracovní skupiny ● diskuzní setkání s občany ★)

Má-li být koncepce široce prodiskutovaným a přijímaným dokumentem, tak musí být dostatek času na zpracování jednotlivých částí. Jednotlivé postupové kroky mohou trvat klidně 1–2 měsíce. Na druhou stranu proces tvorby PRO musí mít určitou dynamiku a musí být zřejmý posun kupředu. Dlouhodobé udržení pozornosti občanů je náročné, proto je intenzivní tvorba PRO často efektivnější. Dynamický přístup ale vyžaduje vysoké nasazení realizačního týmu a pečlivou přípravu celého procesu tvorby PRO.

Náklady a financování

Bez ohledu na způsob zpracování PRO musí obec vždy počítat s náklady na zpracování.

Základními skupinami nákladů, se kterými je třeba počítat, jsou:

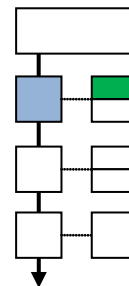
- ❖ *Náklady na vlastní zpracování PRO* – v případě expertního zpracování tvoří většinu nákladů platba příslušnému dodavateli, v případě zpracování vlastními silami záleží na rozsahu dobrovolnické práce zapojených osob, na případném dílčím zapojení expertů apod.
- ❖ *Náklady na získání informačních podkladů* (zejména dotazníková šetření, terénní průzkum, nákup informací apod.), případně na zpracování získaných dat (např. v případě rozsáhlejšího dotazníkového šetření); v případě expertního zpracování jsou většinou součástí prací dodavatele.
- ❖ *Náklady na pořádání jednání pracovních skupin a diskuzních setkání s občany* (nájem/příprava prostor, občerstvení, tisk podkladů), případně náklady na netradiční aktivity (např. ceny pro soutěžící děti/občany).
- ❖ *Náklady na publicitu* – tisk informačních materiálů, častější úpravy webových stránek obce apod.

Náklady na tvorbu PRO

Odhad nákladů je možné uskutečnit až na základě stanovených parametrů dokumentu, způsobu zpracování, rolí a rozsahu zapojení jednotlivých aktérů a harmonogramu zpracování.

Před samotným započítáním zpracování PRO (nebo vypsáním veřejné zakázky na zpracování PRO) je nutné, aby si představitelé obce naplánovali finanční zajištění celého procesu, a to v těchto krocích:

- ⇒ zpracování odhadu nákladů na pořízení PRO,
- ⇒ návrh a projednání zásad financování procesu pořízení PRO,
- ⇒ zajištění potřebných zdrojů pro krytí finančních nákladů na pořízení PRO,
- ⇒ stanovení odpovědnosti za financování všech fází procesu.



2.2 FÁZE ZPRACOVÁNÍ

Fáze zpracování PRO se skládá ze tří částí:

- I. Zpracování analytické části**
- II. Formulace základu návrhové části**
- III. Nastavení způsobu realizace PRO**

**Fáze
zpracování**

Níže rozvedené postupy tvorby PRO jsou určeny zejména realizačnímu týmu PRO, který bude tvořit jednotlivé podklady pro zapojení jednotlivých aktérů.

Zapojení aktérů je průřezovou činností, která může nabýt různých podob (viz výše) a probíhá způsobem stanoveným v přípravné fázi. Jde zejména o:

**Zapojení
aktérů**

- ⇒ *jednání pracovních skupin* (dle stanoveného harmonogramu a na základě vzniku jednotlivých částí PRO),
- ⇒ *průběžné informování veřejnosti* (viz komunikační plán),
- ⇒ *diskuzní setkání s občany*,
- ⇒ *realizace terénních šetření* (anketa, dotazníky nebo jiná forma průzkumu – pro zpracování dokumentu není nezbytně nutné).

I. Specifikace zpracování analytické části (datové a analytické procesy)

1. Zpracování charakteristiky obce

Zpracování charakteristiky obce probíhá v následujících krocích:

- ⇒ **Stanovení témat, která jsou pro obec relevantní a která chceme v charakteristice obce zachytit** – Formulace základních otázek (*viz Podrobný obsah charakteristiky obce, příloha 3.1, metodický podklad B*).
- ⇒ **Shromáždění existujících podkladů** potřebných pro zachycení situace v obci a zodpovězení základních otázek.¹¹
- ⇒ **Sběr nových (dosud nedostupných) informací** – Vyžádání informací / uskutečnění terénních šetření (*viz následující část 2. Provedení a vyhodnocení terénního šetření*).
- ⇒ **Popis vývoje a stavu obce**, zodpovězení základních otázek, srovnání situace se zjištěnými potřebami (tj. co je třeba změnit), **pojmenování problémů**.
- ⇒ **Hledání příčin zjištěných problémů** (nesouladů stavu a potřeb), *případně srovnání v čase, srovnání s jinými obcemi*.

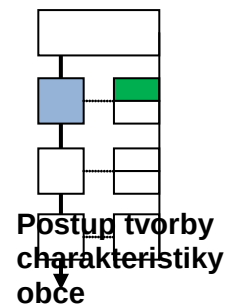
Pro kvalitní analýzu je potřeba shromáždit a zhodnotit důležité údaje o obci. Data pro tuto analýzu lze získat z více zdrojů: jednak z dostupných veřejných databází, jednak přímo od zdrojových institucí (např. počet klientů v zařízení sociálních služeb).

Za každou kapitolu charakteristiky obce zpracovatel analytické části shromáždí potřebné údaje (blíže viz kapitola 1.A) – jednu konkrétní hodnotu nebo časovou řadu za více let. Tyto údaje použije buď přímo v podobě, v jaké je získal (např. počet obyvatel, míra nezaměstnanosti), nebo z nich vypočte určité ukazatele (index stáří, podíl ekonomických subjektů na 1 000 obyvatel a další).

S využitím těchto dat zpracovatel popíše situaci za jednotlivá témata. Přitom bude klást důraz na tzv. problémový přístup, tedy nebude pouze sepisovat hodnoty ukazatelů, ale bude s pomocí ukazatelů hodnotit situaci v obci (příznivost či nepříznivost hodnocených jevů). Současně se zaměří i na příčiny a možné důsledky zjištěného stavu. Na závěr každé kapitoly budou stručně shrnuty nejvýznamnější skutečnosti.

Rozšiřujícím pohledem na analýzy (**nikoliv povinným**) je prostorové srovnání. Hodnoty ukazatelů použitých v jednotlivých kapitolách se srovnají s hodnotami za příslušné ORP, okres nebo kraj. Toto srovnání umožní lépe pochopit situaci v obci v rámci širšího území – zda je na tom obec lépe či hůře než daný územní celek, a tedy zda lze identifikované pozitivní a negativní skutečnosti v obci považovat za více nebo méně závažné než v daném ORP, okrese nebo kraji.

¹¹ V případě, že má obec územní plán zpracovaný v posledních letech, je územní plán velkým zdrojem informací pro PRO, zejména v oblasti infrastrukturní a dopravní, ale i v dalších. Obdobně lze využívat územně analytické podklady, které jsou za jednotlivé správní obvody obce s rozšířenou působností zpracovávány každé dva roky.



Shromáždění a zpracování dat

Zpracováním uvedených údajů vznikne část **A.1 Charakteristika obce**.

2. Provedení a vyhodnocení terénního šetření

Tato část je **volitelná, rozšiřující** – zpracovává se pouze v případě potřeby.

Terénní šetření je vhodnou protiváhou, případně doplňkem statistických dat o obci. Umožňuje získat informace, které dosud nejsou k dispozici.

Terénní šetření může být zaměřeno buď komplexně, nebo se týkat jen vybraných témat. Dotazovanými mohou být obyvatelé obce, významné organizace v obci (podnikatelé, instituce, neziskové organizace) či návštěvníci.

Zpracovatel formuluje otázky, které budou vycházet z motivů realizace šetření – budou tedy směřovat ke zjištění názorů, problémů, zájmu o zamýšlené změny apod. Pro jednoduchost vyhodnocení je vhodné, aby většina otázek obsahovala seznam možností, z nichž dotazovaní vybírají (nikoliv aby dotazovaní volně psali text; textová forma dostačuje např. u závěrečného komentáře). Na závěr dotazníku se kvůli vyhodnocení uvádí charakteristika dotazovaného – zejména pohlaví a věk, a dále podle potřeby např. místo bydliště, vzdělání, ekonomické postavení (zaměstnanec, podnikatel, nezaměstnaný, důchodce atd.), výše příjmů apod. Nezbytnou součástí dotazníku je termín a způsob jeho odevzdání.¹² *Podkladové dotazníky jsou uvedeny v závěru metodiky.*

Distribuci dotazníků lze řešit řadou způsobů. U obyvatel je obvyklou formou roznesení do poštovních schránek, vložení do obecního časopisu a zpřístupnění na webových stránkách (elektronický formulář). Dotazníky mohou být k dispozici i na místech, kde se lidé přirozeně scházejí – čekárna lékaře, mateřské centrum, klub seniorů, kostel, sokolovna, místní obchod, základní škola apod.

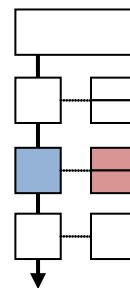
Organizace je vhodné oslovovat osobně, telefonicky či e-mailem. Šetření mezi návštěvníky se provádí osobním dotazováním nebo nabídkou dotazníků na místech, kde se návštěvníci koncentrují (významné památky, turistické informační centrum atd.).

Způsob sběru vyplněných dotazníků závisí na jejich rozšíření. U osobního a telefonického dotazování jsou odpovědi získány přímo, v případě šíření dotazníků e-mailem jsou většinou vráceny na adresu odesílatele. Tištěné dotazníky lze obvykle vracet do připravených schránek např. na obecním úřadě, ve škole, na poště, u lékaře apod.

Vyhodnocení se provádí za jednotlivé otázky v absolutních hodnotách (počty) a relativních hodnotách (%). Kromě toho se vytváří také hodnocení odpovědí na jednotlivé otázky podle výše uvedené charakteristiky dotazovaných, případně se sledují i kombinace odpovědí na různé otázky (např. v programu Excel lze obojí provést formou kontingenčních tabulek).

Výsledky terénního šetření doplní poznatky o obci obsažené v části A.1 Charakteristika obce. Vhodnější je uvádět výsledky vždy v konkrétní kapitole, do které obsahově spadají, než souhrnně jako samostatnou kapitolu.

3. Formulace závěrů a východisek pro návrhovou část

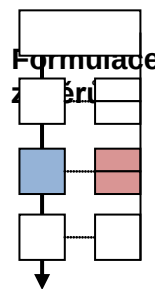


Terénní šetření

¹² V případě podnikatelů a významných organizací v obci je nejvhodnější formou řízený rozhovor.

Ze skutečností zjištěných v rámci analytických prací (z dat i šetření) formuluje zpracovatel závěry, které budou souhrnně a stručně hodnotit situaci v řešené obci. Popíše hlavní problémy obce, a také pozitivní skutečnosti, na kterých lze do budoucna stavět. Toto shrnutí bude formulováno tak, aby z něj bylo patrné, jaká témata by měla být návrhovou částí řešena. Bude tvořit část A.2 Východiska pro návrhovou část.

Závěry a východiska budou projednány v pracovní skupině a představeny veřejnosti. Následně budou použity při tvorbě návrhové části.



II. Způsob zpracování návrhové části PRO

(postupy formulování návrhů)

Obdobně jako u analytické části je nutné, aby si zpracovatel PRO stanovil ještě před započítím prací na návrhové části její postupové kroky. Zde se otevírá poměrně velké množství možností, jejichž využití se bude plně odvíjet od zvoleného způsobu zpracování celého PRO (vlastními silami, s využitím externího subjektu či kombinace obojího), rozsahu PRO nebo hloubky zapojení veřejnosti.

Formulování
návrhů

Návrhová část je tvořena v následujících krocích:

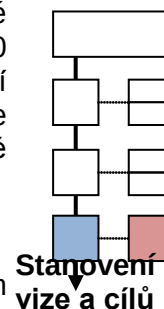
- ⇒ stanovení harmonogramu a kontrolních termínů zpracování návrhové části,
- ⇒ **stanovení strategické vize** (lze využít různé přístupy: např. společná formulace, shromáždění různých nápadů a následný výběr apod.; určení, kdo se na formulaci vize bude podílet),
 - **vize = 1 a více programových cílů**
- ⇒ **stanovení rozvojových cílů** obce a jejich společných znaků (určení ukazatelů pro hodnocení cílů) – cíle by měly odrážet klíčové problémy, které obec chce řešit, ale také rozvinutí silných stránek obce apod.,
 - **rozvojový cíl = 1 a více opatření**
- ⇒ **stanovení střednědobých opatření** a určení společných znaků, resp. rozsah specifikace / konkretizace,
 - **opatření = 1 a více aktivit**
- ⇒ **formulace aktivit** a určení úrovně konkretizace,
- ⇒ stanovení **důležitosti opatření a aktivit**,
- ⇒ stanovení způsobu práce s aktuálně méně urgentními opatřeními a aktivitami (zavedení tzv. zásobníku aktivit a opatření),
- ⇒ **stanovení termínů**, do nichž mají být jednotlivé aktivity naplněny,
- ⇒ **odhad nákladů a zdrojů financování** jednotlivých aktivit.

1. Stanovení vize a cílů

Při vytváření návrhové části je nutné nejprve vymezit základní směr dalšího rozvoje obce, který pak bude v dalších fázích rozpracováván.

Strategická **vize** (případně související strategické cíle, viz kapitola B.1 návrhové části), tedy žádoucí budoucí stav obce, je vytvářena na dlouhé období (10–20 let); proto má být relativně obecná. Současně ale musí vystihovat hlavní charakteristiky, kterých by obec měla dosáhnout. Vizi formulují obvykle představitelé obce, ale do úvah nad zněním vize je velmi vhodné zapojit také pracovní skupiny a veřejnost. To lze učinit řadou způsobů:

- svoláním obyvatel / pracovní skupiny a veřejnou diskuzí,
- zveřejněním variant vize vytvořených zpracovatelem (v obecním zpravodaji, na úřední desce, webových stránkách apod.) a hlasováním o navržených variantách,
- možností doručit zpracovateli / představitelům obce svůj návrh vize (*toto je vhodné spíše v menších obcích*) atd.



Vytváření dalších částí PRO může probíhat dvěma základními způsoby: buďto je tvoří přímo pracovní skupina či skupiny, nebo pro každou fázi vytvoří zpracovatel podklady a ty jsou pak diskutovány v pracovní skupině či skupinách.

Na základě stanovené vize, která je dlouhodobá a překračuje návrhové období PRO, jsou pak definovány **programové cíle** (kapitola B.2). Cíle určují, jaká část vize bude naplněna v návrhovém období PRO (4–7 let), proto jsou již konkrétnější než vize, a týkají se různých tematických oblastí (např. *zlepšit dopravní obslužnost obce*). Je nutné, aby cíle byly vydiskutované a odsouhlasené významnými aktéry. Počet cílů závisí na výsledcích analýz, obecně je vhodné koncentrovat směr rozvoje do cca 3–6 cílů.

Každý cíl musí být formulován tak, aby nebyl obecnou proklamací, ale aby byl přiměřeně konkrétní; současně by měl být nastaven tak, aby bylo možné hodnotit, zda jej bylo v určitém období dosaženo (např. *zabránit snížení počtu obyvatel obce do roku 2020*). Cíl nemá být ani příliš nízký, ani příliš ambiciózní. Jednotlivé cíle musí být vzájemně sladěny, aby mezi nimi nebyly rozpory.

2. Formulace opatření a aktivit

Po stanovení obecného směru rozvoje obce je potřeba formulovat konkrétní kroky k jeho dosažení.

Opatření naplňují jednotlivé cíle. Proto je může vytvářet buďto (jediná) pracovní skupina, nebo může být ke každému cíli vytvořena vlastní tematická pracovní skupina, jejíž členy budou tvořit aktéři, jejichž činnost souvisí s předmětem programového cíle nebo se jich budou týkat důsledky realizace cíle. Jak bylo uvedeno v části B.3, opatření mohou být zaměřena tematicky nebo prostorově. Každý cíl by měl zahrnovat přiměřený počet opatření (cca 3–5). Opatření mají podobu témat, která je potřeba řešit (např. *zajištění dostatečného počtu spojů veřejné dopravy*). Formulována jsou částečně obecně, aby v každém opatření mohly být definovány konkrétní aktivity.

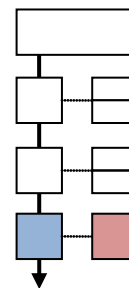
Formulace
opatření a
aktivit

Opatření jsou konkretizována formou **aktivit**, tj. určitých projektů nebo souborů činností spadajících pod dané opatření (ve výše uvedeném případě např. *vyjednat vyšší počet spojů o víkendy* nebo *zajistit zřízení vlakové zastávky*). Obsahová struktura aktivit je uvedena v kapitole 1., bod B.4.

Aktivity stejně jako opatření zahrnují nejen činnosti, které může realizovat přímo obec, ale také činnosti realizované různými aktéry. Stejně jako cíle a

opatření musejí být i aktivity zařazené do PRO nejprve vydiskutované a s jejich zařazením musí souhlasit subjekt, který bude odpovědný za jejich realizaci. Vhodný počet aktivit nelze paušálně stanovit; mělo by však stejně jako u cílů jít o realistický odhad toho, co lze v obci v návrhovém období dokumentu realizovat¹³.

Opatření a aktivity tvoří kapitoly B.3 a B.4 dokumentu.



Nastavení způsobu realizace

III. Nastavení způsobu realizace

Poté, co je vyjasněna obsahová stránka PRO, musí být stanoven také způsob, jak zajistit a sledovat jeho naplňování. Pro následnou úspěšnou realizaci PRO je nepostradatelná kapitola B.5 Podpora realizace programu. V této části je velmi důležitá spolupráce hlavních aktérů (včetně pořizovatele a zpracovatele, pokud není zpracovatelem obec) a jejich vzájemná komunikace, neboť právě na základě formulace této části bude PRO postupně realizován a naplňován.

Pro úspěšné nastavení a praktické využití této části je proto nutné podrobně popsat a specifikovat:

- ⇒ zavedení systému krátkodobého (operativního) plánování (zpracování akčního plánu na rozpočtový rok, zpracování konkrétních projektů z prioritních aktivit PRO apod.),
- ⇒ odpovědnost za zajištění plnění schválených opatření / aktivit,
- ⇒ osobu/tým, který bude řídit a koordinovat realizační fázi,
- ⇒ finanční zdroje pro realizaci (obecní rozpočet, externí zdroje),
- ⇒ spolupráci aktérů při realizaci rozvoje (soukromý sektor, neziskový sektor, veřejnost).

Bude určena osoba, která bude sledovat naplňování aktivit a průběžně (např. jednou ročně) hodnotit pokrok, kterého bylo za dané období dosaženo. Současně bude stanoven také způsob aktualizace dokumentu, tedy jak často budou opatření a aktivity revidovány (každoročně, po dvou letech apod.).

Každoročně bude zpracováván přehled aktivit, které se podařilo uskutečnit¹⁴, případně mohou být sledovány také některé statistické údaje (např. počet obyvatel, naplněnost školy, počet spojů veřejné dopravy apod. – dle stanovených cílů).

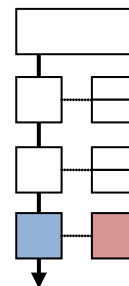
Podle svých možností si obec stanoví, jak bude zohledňovat aktivity naplánované na určitý rok při tvorbě obecního rozpočtu.

¹³ V odůvodněných případech však mohou být mezi aktivity zahrnuty i činnosti, které sice není reálné v době platnosti dokumentu plně realizovat (nebo jenom částečně), ale jsou pro rozvoj obce zásadní.

¹⁴ V případě, že má obec zpracovaný akční plán, tak je vyhodnocením tohoto plánu v zásadě vyhodnocen celý program rozvoje.

Konkretizace nejbližších úkolů

Tato část je **volitelná, rozšiřující**. Z aktivit obsažených v PRO se vyberou ty, jejichž realizace je pro nejbližší období prioritní. Pro tyto aktivity se vytvoří zcela konkrétní postupové kroky-úkoly, s odpovědnými subjekty, termíny realizace a finančním zajištěním (tj. „co, kdo, do kdy, za co“).



2.3 DOPLŇUJÍCÍ ČINNOSTI

Projednání dílčích výstupů a celého dokumentu

Proces projednávání dílčích výstupů PRO zejména u návrhové části a následně celého PRO musí být veden se snahou o vytvoření takových podmínek, které následně napomohou k uskutečňování důležitých rozvojových záměrů obce a jejich aktérů.

**Projednání
dílčích
výstupů**

Pro úspěšný průběh projednání výstupů je nezbytné:

- ⇒ určit aktéry projednávání dílčích částí a kompletního dokumentu (výbory zastupitelstva, komise rady, obecní úřad, pracovní skupina, rada obce, zastupitelstvo obce, veřejnost),
- ⇒ určit uzlové body zpracování (kontrolní termíny zpracování) a výstupů, které budou v těchto termínech zpracovány,
- ⇒ stanovit harmonogram projednávání v podobě stanovení klíčových termínů:
 - rozeslání podkladů,
 - prostudování podkladů,
 - vlastní projednání,
 - shromáždění výstupů z projednávání,
 - zhodnocení a zapracování výstupů z projednání,
- ⇒ určit obsah jednotlivých projednávání,
- ⇒ v případě rozhodovacích orgánů (rada obce, zastupitelstvo obce) určit povahu přijímaného usnesení v jednotlivých fázích projednávání PRO.

Příprava a zajištění procesu schválení PRO

Proces tvorby PRO je zakončen schválením finální podoby PRO zastupitelstvem obce (viz § 84, odst. 2, písm. a zákona č. 128/2000 Sb.). PRO se tak stává závazným dokumentem pro řízení rozvoje obce.

Pro hladké schválení PRO je žádoucí, aby se zastupitelé na tvorbě PRO podíleli (viz přípravná fáze, role aktérů), resp. byli alespoň průběžně informováni a mohli vyjádřit svůj názor. Neměla by tak nastat situace, kdy se teprve při schvalování objeví námitky, které měly být řešeny již dříve. To platí i pro zapojení členů dalších orgánů obce v závislosti na jejich roli ve schvalovacím procesu.

**Schvalovací
proces**

V souvislosti se závěrečným schválením zastupitelstvem obcí je třeba dodržet schvalovací zvyklosti dané obce a nechat PRO projít jednáním a vyjádřením

dalších orgánů obce, jako jsou rada obce, výbory zastupitelstva obce, komise rady obce.

Musí tedy být tedy stanoveno:

- ⇒ zapojení jednotlivých orgánů obce do schvalovacího procesu,
- ⇒ harmonogram schvalování,
- ⇒ návrh formulace jednotlivých schvalovacích usnesení pro orgány obce,

Schvalovací proces může započít v okamžiku, kdy je hotova finální podoba PRO.

Proces schvalování je vhodné nastavit již ve fázi přípravy PRO, aby mu mohlo být přizpůsobeno zapojení členů jednotlivých orgánů obce.

Zásady sledování a kontroly plnění (monitoring) PRO

Účelem sledování a kontroly plnění PRO je snaha o ověření, zda a do jaké míry je PRO realizován podle stanovených pravidel a zda podpořené projekty naplňují jeho programové cíle, opatření. Tím dojde k potvrzení účinnosti realizovaných rozvojových aktivit a k zajištění efektivnosti vynakládání veřejných zdrojů.

Sledování a kontrola plnění PRO

Pro úspěšné nastavení systému monitorování jsou důležité dva základní kroky:

- ⇒ jasně rozdělit odpovědnost za kontrolu výstupů PRO včetně identifikace předmětu kontroly, formulace výstupů sledování, formy vyhodnocení plnění či neplnění aktivit / opatření / cílů PRO),
- ⇒ stanovit způsoby další práce s výstupy z hodnocení (zajištění zpětné vazby směrem k zpřesnění a revizi PRO).

Pro hodnocení PRO a projektů, které ho budou naplňovat, mohou být rozpracovány různé typy hodnocení (evaluací) – předběžné (ex-ante), průběžné (interim) nebo závěrečné (ex-post). Výstupy monitorovacího systému musí ale probíhat v úzké vazbě na proces realizace PRO, tak aby bylo možno modifikovat nastavené struktury.

Zpracovatel ve spolupráci s hlavními aktéry musí stanovit systém a časový harmonogram vyhodnocování realizace aktivit podle jednotlivých definovaných odpovědných subjektů. Plnění musí být následně hodnoceno pořizovatelem PRO (nebo určeným aktérem) z hlediska časového, věcného a finančního (zde by měly být sledovány vazby na roční rozpočty a rozpočtový výhled obce).

Vazby programu rozvoje obce a územního plánu obce

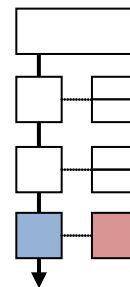
Program rozvoje obce a územní plán obce (ÚP) jsou základními nástroji usměrňování rozvoje obce. PRO má více aktivizační charakter, ÚP stanoví prostorové využití území obce.

Vazby PRO a územního plánu

Ideální variantou tvorby obou dokumentů je **sladit procesy zpracování** tak, aby informační podklady shromažďované pro ÚP (v často větší podrobnosti než je obvyklé pro PRO) mohly sloužit pro PRO. Následně vize, cíle, opatření a aktivity PRO (jejichž formulace trvá kratší dobu než návrh ÚP) slouží jako východisko pro návrh budoucího prostorového využití území obce v ÚP.

V případě, že obec má ÚP již zpracovaný, tak **ÚP vstupuje do tvorby PRO jako významný podklad pro zpracování analytické části**, zejména pro zachycení limitů rozvoje obce (pokud ovšem údaje v textové části ÚP již nejsou zastaralé).

Následně **PRO může sloužit jako podklad pro provedení promyšlených změn v ÚP**. Právě PRO by měl bránit ad hoc změnám ÚP. *Skutečnost, že v ÚP nejsou vymezeny plochy pro plánované aktivity obce v rámci PRO, není argumentem pro odmítnutí takovýchto aktivit.*



Hodnocení vlivů na životní prostředí

Dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů může nastat situace, kdy program rozvoje obce, resp. jiná obecní koncepce, bude předmětem posuzování vlivů koncepce na životní prostředí.

V případě, že PRO bude stanovovat rámec pro budoucí povolení záměrů uvedených v příloze č. 1 zákona č. 100/2001 Sb., musí podat na Ministerstvo životního prostředí oznámení o zpracování koncepce. Ve zjišťovacím řízení je poté rozhodnuto, zda PRO bude posuzován dle zákona 100/2001 Sb.

Záměry uvedené ve zmíněné příloze 1 se týkají zejména změn v krajině s větším plošným dopadem, či velkých (zejména průmyslových, či infrastrukturních) staveb, což je případ pouze menšího množství PRO. Pozor je třeba dát zejména u větších měst, kdy je pravděpodobnost posuzování vyšší. PRO může reálně z hlediska kompetencí obce stanovit rámec pouze pro omezenou skupinu záměrů, což opět snižuje pravděpodobnost posuzovací povinnosti.

**Hodnocení
vlivů na
životní
prostředí**

Doporučení pro publicitu

PRO je veřejným dokumentem obce. Po schválení musí být zajištěna širší dostupnost PRO:

- ⇒ PRO musí být po celou dobu platnosti dostupný na webových stránkách obce a k nahlédnutí na obecním úřadě, případně na jiném vhodném místě (např. v informačním centru).
- ⇒ PRO je vhodné přímo předat i okolním obcím a kraji. V případě okolních obcí jde o to, aby v PRO uvedené záměry reflektovaly při plánování rozvoje své obce (zejména z důvodu možného střetu záměrů, např. rozvoj cestovního ruchu x rozvoj podnikání apod.).

V případě aktualizace/významnějších úprav PRO je třeba tyto úpravy obdobným způsobem zpřístupnit.

**Doporučení
pro publicitu**

3. PŘÍLOHY

3.1 METODICKÉ PODKLADY

A. Metodický list pro nastavení parametrů procesu tvorby programu rozvoje obce

Parametr	Nastavení
P1 – Nastavení parametrů PRO	
P1-1 Název dokumentu	
P1-2 Návaznost na předchozí plánovací procesy a dokumenty	– jaké rozvojové dokumenty má obec k dispozici • → odkaz na vyhodnocení předchozího PRO (P2) – jakým způsobem a co obec plánovala v minulosti (např. projekty, akce) – jak budou existující dokumenty využity při zpracování nového PRO
P1-3 Návrhové období PRO	– strategická vize bude zpracována na období (rozmezí 10–20 let): – programové cíle a opatření budou zpracovány na období (rozmezí 4–7 let): – akční plán (pokud si ho zvolí) bude zpracován na období (rozmezí 1–2 let):
P1-4 Nastavení rozsahu zpracování	– základní struktura (závazná) – výběr rozšiřujících prvků



Obsah dokumentu – výběr rozšiřujících částí:	
Výsledky šetření názorů obyvatel či jiných šetření (vazba na etapu P2-2)	ANO/NE – využití v jakých částech PRO? • kapitola ... analytické části • ověření analytické části • návrhová část – způsob interpretace (grafy, tabulky, základní přehledy, dílčí závěry...), vyhodnocení
Srovnávací analýza	ANO/NE – s jakým územním celkem • obec (vybrané obce –

Obsah dokumentu – výběr rozšiřujících částí:	
	sousední, velikostně srovnatelné apod.) • mikroregion (svazek obcí) • ORP/okres • kraj (Pozn.: skladebnost dle obcí) – v jakých parametrech • problémové okruhy analýzy • návrhová část
Vyhodnocení předchozího programu rozvoje obce	ANO/NE – vyhodnocení naplnění cílů a indikátorů předchozího PRO – identifikace oblastí (lokalizace, témata), ve kterých se realizace odehrávala – porovnání vlivu realizace na analytické údaje (porovnání předchozích a současných stavů) – vyhodnocení naplňování dlouhodobých cílů obce (vazba na aktuálně zpracovávaný PRO)
Zpracování východisek pro návrhovou část	– výběr metody • slovní zhodnocení analytických podkladů • definování + a – • SWOT analýza • ... – prioritizace (význam analytických závěrů) • expertní zhodnocení • kolektivní zhodnocení (PS, zastupitelstvo) • subjektivní objektivizace (bodování)
Operativní (krátkodobé) rozpracování PRO	– Akční plán • ANO: na období: • NE – Katalog plánovaných akcí • ANO: na období: • NE
Zásobník aktivit	– ANO – NE

P2 – Nastavení procesu tvorby PRO	
P2-1 Způsob zpracování	– vlastními silami, – s metodickou a expertní podporou – expertně („na klíč“)
P2-2 Aktéři a jejich role v procesu zpracování	
Kdo bude tvořit realizační tým, tj. kdo bude sestavovat jednotlivé části dokumentu?	– hlavní řešitel za obec – metodické vedení – další členové realizačního týmu a jejich role
Bude obec vytvářet pracovní skupiny? Kolik?	– vytváří obec PS? – ANO/NE – počet pracovních skupin + zaměření – počet členů PS – stanovení úlohy PS
Jaké bude složení pracovní/ch skupiny/skupin, tj. zástupci jakých skupin obyvatel a dalších subjektů budou vyzváni k účasti? Jak budou pracovní skupiny fungovat?	– způsob určení členů (podnikatelská sféra, nezisková sféra, lékaři, učitelé, práce s mládeží, apod.) – složení PS (jmenovitě) – rozvržení aktivit PS • počet schůzek • rámcový harmonogram schůzek • obsah schůzek • způsob formulace úkolů • způsob zajištění komunikace (předávání podkladů, sběr podnětů)
Jakým způsobem bude obec o procesu a jeho výstupech informovat občany?	– diskuzní setkání s občany (veřejná projednání) • ANO: – počet setkání: – V jaké fázi realizace PRO (na začátku, po analýze, po návrhu?): • NE – informace do obecní tiskoviny • ANO – jaké, v jaké periodě, kdo zajistí? • NE – informace na web obce • ANO – jaké, v jaké periodě, kdo zajistí? • NE
Bude obec dělat šetření názorů obyvatel?	ANO

P2 – Nastavení procesu tvorby PRO	
	– kdy (v jaké fázi zpracování), – kdo, – způsob šetření – zaměření + okruhy otázek – očekávané výstupy (využitelnost) NE
Bude obec dělat nějaká další šetření?	ANO – kdy (v jaké fázi zpracování), – kdo, – způsob šetření – zaměření + okruhy otázek – očekávané výstupy (využitelnost) NE
P2-3 Harmonogram zpracování PRO	– vazba na rozsah zapojení aktérů – vazba na vybraný způsob zpracování – vazba na určený rozsah zpracování
P2-4 Náklady a financování zpracování PRO	– vazba na vybraný způsob zpracování – vazba na určený rozsah zpracování
P2-5a Výběr externího zpracovatele	– vazba na P2-1 – zpracování zadávací dokumentace – kdo, kdy – stanovení způsobu výběru (dle zákona o veřejných zakázkách)
P3 – Projednání a schválení návrhu zpracování PRO	
P3-1 Projednání a schválení záměru a postupu zpracování v orgánech obce	– projednání v obecní radě – ANO/NE/NERELEVANTNÍ – projednání ve výborech – ANO/NE – projednání v komisích – ANO/NE/NERELEVANTNÍ – projednání v zastupitelstvu – ANO/NE – obsah projednání • způsob zpracování • realizační tým • existence a složení PS • zapojení veřejnosti

	• harmonogram – důvodová zpráva – zajistí předkladatel návrhu – usnesení zastupitelstva (dtto) • schvaluje Úkoly: – termíny jednání zastupitelstva – termíny jednání rady – termíny jednání výborů a komisí – termín zpracování důvodové zprávy
P3-2 Projednání podmínek výběru externího zpracovatele	– vazba na P2-1 – rada obce – ANO/NE/NERELEVANTNÍ – zastupitelstvo obce – ANO/NE – projednání zadávací dokumentace – schválení • obsahu zadávací dokumentace • způsobu a harmonogramu výběru • výběrové komise – usnesení zastupitelstva • schvaluje a pověřuje
P2-5b Výběr externího zpracovatele	– realizace výběru zpracovatele dle usnesení obecní rady a/nebo obecního zastupitelstva – výběr zpracovatele – podpis smlouvy s vybraným zpracovatelem

B. Podrobný obsah charakteristiky obce

Níže uvedená tabulka je základním vodítkem pro zachycení všech podstatných charakteristik obce v kapitole charakteristika obce. Uvádí doporučené otázky, na něž by charakteristika obce měla dát odpověď a pomocí nichž lze identifikovat rozvojové problémy obce.

* V případě, že dané **téma není pro obec relevantní**, tak obec **zmíní tuto skutečnost a dále se tématu nevěnuje**, např. v obci se nenachází větší průmyslové podniky, v obci není žádné zdravotnické zařízení – za zdravotní péči občané dojíždějí do..., tento způsob je vyhovující/jsou s tím spojeny následující problémy..., cestovní ruch se v obci nevyskytuje, v obci nejsou žádné ekologické zátěže/brownfields apod.

Kapitola/problémový okruh	Dílčí témata	Obsah podkapitoly (co by mělo být v podkapitole uvedeno)*	Návodné otázky	Možné zdroje informací
1. Území	Geografická situace	- ve kterém kraji, okrese, ORP se obec nachází - jaká je krajina v okolí obce - jaké vodní toky protékají obcí - jak daleko je do spádových měst	Jaká je poloha obce (v rámci ČR, kraje...)?	Mapové podklady.
	Historické souvislosti	- rok (období) založení obce - významné roky/období v historii	Jaké jsou historické mezníky obce v oblasti ekonomiky, obyvatelstva a rozvoje infrastruktury?	Kronika obce.
2. Obyvatelstvo	Demografická situace	- aktuální počet obyvatel a jeho vývoj v posledních 10 letech - pohyb obyvatel – počty (% podíly) narozených, zemřelých, přistěhovalých a vystěhovalých osob - věková struktura obyvatel (zejména podíl seniorů, podíl dětí různých věkových skupin)	- Jaký je počet obyvatel obce? - Jak se počet obyvatel obce vyvíjí (klesá, nemění se, roste)? - Kolik se v obci rodí dětí za rok? - Jak mnoho občanů se do obce stěhuje? - Kolik je v obci dětí ve věku 3–6 let (MŠ), 6 – 11 let (I. st. ZŠ) a 12 – 15 let (II. st. ZŠ)? Jak se bude počet dětí vyvíjet? - Kolik je v obci seniorů (nad 65 let, nad 80 let)? Jak se bude počet seniorů vyvíjet?	Evidence obyvatel – obec může vygenerovat různé výstupy. Vlastní zjišťování. Data Českého statistického úřadu a MPSV.
	Sociální situace	národnostní struktura obyvatel	Jsou v obci národnostní menšiny?	Data Českého

Kapitola/problémový okruh	Dílčí témata	Obsah podkapitoly (co by mělo být v podkapitole uvedeno)*	Návodné otázky	Možné zdroje informací
		• odhad počtu (podílu) sociálně slabých obyvatel, případné problémy s nimi • zda existují tzv. sociálně vyloučené lokality, jejich charakteristika • případné problémy s uživateli návykových látek (alkohol, drogy...)	• Jsou v obci sociálně slabí obyvatelé (s nízkými příjmy)? • Vyskytují se v obci problémy s uživateli návykových látek (alkohol, drogy...)?	statistického úřadu. Vlastní zjišťování.
	Spolková činnost	• spolky působící v obci, obory činnosti, počty členů a trendy jejich vývoje • spolky zaměřené na mládež, počty členů-mládeže • nejvýznamnější akce pořádané spolky	• Jaké spolky v obci působí a čemu se věnují? • Jak je v obci zajištěna práce s mládeží?	Vlastní zjišťování.
3. Hospodářství	Ekonomická situace	• počet ekonomických subjektů • struktura ekonomických subjektů podle sektorů (zemědělství, průmysl, služby) • možnosti rozvoje podnikání (plochy, objekty)	• Jsou v obci podnikatelé s více než 100, 50, 20 zaměstnanci? • v <i>případě šetření u podnikatelů např.</i> Co potřebují podnikatelé pro svůj další rozvoj? Existují zájemci o podnikání v obci? Jsou v obci volné plochy pro podnikání?	Registr ekonomických subjektů. Portál MPSV. Vlastní zjišťování.
	Zemědělství	• hlavní subjekty • typ zemědělské výroby (rostlinná, živočišná), druhy plodin • pozemkové úpravy	• Jaký charakter má zemědělská výroba v obci? • Byly už provedeny pozemkové úpravy? Jsou v obci nutné?	Vlastní zjišťování.
	Průmysl	• nejvýznamnější obory průmyslu • hlavní zaměstnavatelé • průmyslové (podnikatelské) zóny	• Jaká jsou v obci nejvýznamnější odvětví průmyslové výroby? • Jak se změnila struktura průmyslové výroby v posledním období (např. 10 let)?	Registr ekonomických subjektů. Vlastní zjišťování.

Kapitola/problémový okruh	Dílčí témata	Obsah podkapitoly (co by mělo být v podkapitole uvedeno)*	Návodné otázky	Možné zdroje informací
			Existují v obci průmyslové zóny? Do jaké míry jsou naplněny?	
	Služby	- hlavní zaměstnavatelé - nejvýznamnější obory služeb - chybějící služby	- Jaké komerční služby jsou v obci k dispozici? - Jak se změnila nabídka služeb v posledním období (např. 10 let)? - Za kterými službami se musí z obce vyjíždět? Jaké služby v obci chybí?	Registr ekonomických subjektů. Vlastní zjišťování.
	Cestovní ruch	- atraktivita cestovního ruchu (přírodní, kulturní) a počet jejich návštěvníků - ubytovací a stravovací zařízení (počet, kapacita) - nejvýznamnější podnikatelské subjekty v cestovním ruchu - infrastruktura pro cestovní ruch (kulturní zařízení, sportovní zařízení, cyklostezky, infocentrum atd.)	- Jsou v obci atraktivita cestovního ruchu? - Navštěvují obec turisté? - Je obec vybavena základní (ubytování, stravování) a doprovodnou (stezky, půjčovny, kulturní zařízení...) turistickou infrastrukturou?	Vlastní zjišťování. Data Českého statistického úřadu.
	Trh práce	- míra nezaměstnanosti (stav, vývoj) - volná pracovní místa (počet, struktura) - dojíždka a vyjíždka za prací - kvalifikační struktura zaměstnaných (struktura podle vzdělávání, profese) - chybějící profese	- Jak vysoká je v obci nezaměstnanost? Jsou s nezaměstnaností v obci spojené další problémy? - Je většina ekonomicky aktivních obyvatel zaměstnaná v obci nebo za prací vyjíždí? - Jsou v obci volná pracovní místa? - Jaká je kvalifikační struktura zaměstnanců místních firem (profese, vzdělání)?	Data Českého statistického úřadu a MPSV. Vlastní zjišťování.
4. Infrastruktura	Technická infrastruktura	nápojení na kanalizaci (obec celkově, jednotlivé části)	Má obec kanalizaci napojenou na ČOV?	Technická dokumentace obce

Kapitola/problémový okruh	Dílčí témata	Obsah podkapitoly (co by mělo být v podkapitole uvedeno)*	Návodné otázky	Možné zdroje informací
		• způsob čištění odpadních vod, existence ČOV • napojení na vodovod (obec celkově, jednotlivé části) • plynofikace (obec celkově, jednotlivé části); poptávka po plynofikaci • dostatečnost/nedostatečnost stávajících kapacit sítí technické infrastruktury	• Existuje jiná možnost čištění odpadních vod? • Je obec plynofikována? • Je v obci zaveden vodovod (dostatečná kapacita, kvalita vody, nutnost oprav)? • Jak je řešeno nakládání s odpady? • Jaké jsou hlavní problémy technické infrastruktury v obci?	/ majitelů či správců sítí. Územní analytické podklady.
	Dopravní infrastruktura	• čísla a kategorie silnic procházejících obcí • vzdálenost obce od nájezdu na dálnici / rychlostní komunikaci • číslo železniční trati procházející územím obce, přítomnost zastávky • počet automobilů projíždějících obcí za 24 hodin • stav místních komunikací; místa, která jsou v nejhorším stavu • délka cyklostezek na území obce	• Jaké je napojení obce na dálnice a rychlostní silnice? • Je v obci železniční zastávka? • Jaká je dopravní zátěž obce (množství průjezdů vozidel, hluk apod.)? • V jakém stavu jsou místní komunikace? • Vedou přes obec cyklostezky?	Mapové podklady. Vlastní zjišťování. Ředitelství silnic a dálnic (sčítání dopravy).
	Dopravní obslužnost	• počet spojů veřejné dopravy (bus, vlak) - o ve všedních dnech, o víkendu - o do centra ORP, do krajského města • kvalita spojení (dostatečná četnost spojů, nutnost přestupů atd.) • chybějící spoje (kdy, kam)	• Jaké způsoby veřejné dopravy jsou v obci k dispozici? Jak často jezdí spoje do obce s rozšířenou působností/do krajského města? Je obec dobře dostupná veřejnou dopravou i o víkendech a svátcích? • Je obec zapojena do integrovaného systému dopravy?	Databáze IDOS. Vlastní zjišťování.
5. Vybavenost	Bydlení	• počet obydlených a neobydlených bytů	• Jsou v obci volné plochy pro bytovou výstavbu?	Vlastní zjišťování. Data Českého

Kapitola/problémový okruh	Dílčí témata	Obsah podkapitoly (co by mělo být v podkapitole uvedeno)*	Návodné otázky	Možné zdroje informací
		- počet bytů v rodinných domech, bytových domech, stáří domů - sociální bydlení („startovací“ byty, byty s pečovatelskou péčí...) - podíl domů využívaných pro rekreaci - rozloha ploch určených pro bytovou výstavbu - počet zájemců o dům/byt	- Je v obci zájem o bytovou výstavbu? - V jakém stavu je domovní fond v obci? - Jaké množství domů je využíváno pro rekreaci? - Je v obci zájem o sociální bydlení? Pokud ano, je potřeba pokryta? Pokud ne, v jaké obci je možnost zajištění?	statistického úřadu (sčítání lidu, domů a bytů).
	Školství a vzdělávání	- existence mateřské školy, základní školy (úplná, neúplná – ročníky), střední školy - počty dětí a žáků v jednotlivých druhích škol, naplněnost škol (současný stav, výhled) - obce, kam žáci dojíždějí do škol	- Jak obec zajišťuje MŠ a ZŠ? Dostačují kapacity / vyhovuje způsob zajištění? - Kam obec spáduje z hlediska středního školství?	Rejstřík škol. Data Českého statistického úřadu (městská a obecní statistika). Vlastní zjišťování.
	Zdravotnictví	- přítomnost lékařů v obci (praktický, dětský, stomatolog, gynekolog; zdravotní středisko, nemocnice) - frekvence dojížděky lékařů do obce, četnost ordinačních hodin - chybějící zdravotní služby - obce, kam se vyjíždí za zdravotními službami	- Jaká zdravotnická zařízení jsou přímo v obci? Dostačují jejich ordinační hodiny? - Jsou dobře dostupná zdravotnická zařízení, za nimiž se musí dojíždět? - Splňuje dojezdnost zdravotnické záchranné služby legislativně stanovenou maximální dobou dojezdu?	Registr zdravotnických zařízení. Seznam členů České stomatologické komory. Data Českého statistického úřadu (městská a obecní statistika). Vlastní zjišťování.
	Sociální péče	počet a kapacita pobytových zařízení sociálních služeb pro různé skupiny	Jaká zařízení sociálních služeb jsou v obci? Jaká je dostupnost ostatních	Registr poskytovatelů

Kapitola/problémový okruh	Dílčí témata	Obsah podkapitoly (co by mělo být v podkapitole uvedeno)*	Návodné otázky	Možné zdroje informací
		(seniory, zdravotně postižené atd.) • kapacita ambulantních a terénních sociálních služeb • chybějící sociální služby • obce, kam se vyjíždí za sociálními službami / spádové obce s pobytovými zařízeními	zařízení sociálních služeb? • Jaké sociální služby jsou v obci poskytovány (k dispozici)? • Jsou dobře dostupná zařízení sociálních služeb, do nichž se musí dojíždět?	sociálních služeb. Data Českého statistického úřadu (městská a obecní statistika). Vlastní zjišťování.
	Kultura	• počet kulturních zařízení, jejich návštěvnost • nejvýznamnější kulturní památky, jejich návštěvnost • nejvýznamnější kulturní aktivity v obci • chybějící kulturní zařízení	• Jaké jsou v obci podmínky pro kulturní, aktivity? • Jaké aktivity/akce v těchto oblastech v obci probíhají?	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. Data Českého statistického úřadu (městská a obecní statistika). Vlastní zjišťování.
	Sport a tělovýchova	• počet sportovních a volnočasových zařízení • počet členů sportovních klubů a jednot • nejvýznamnější sportovní a volnočasové aktivity v obci • chybějící sportovní/volnočasová zařízení	• Jaké jsou v obci podmínky pro kulturní, sportovní a volnočasové aktivity? • Jaké aktivity/akce v těchto oblastech v obci probíhají?	ČSTV. Data Českého statistického úřadu (městská a obecní statistika). Vlastní zjišťování.
6. Životní prostředí	Složky životního prostředí	• kvalita ovzduší (koncentrace SO₂, NO_x atd.) • kvalita vody z lokálních zdrojů • kvalita půd, míra ohrožení erozí • míra ohrožení hlukem, existence protihlukových stěn a podobných	• Jsou v obci problémy s životním prostředím? • Které složky životního prostředí jsou ohroženy znečištěním?	Portál CENIA. Vlastní zjišťování.

Kapitola/problémový okruh	Dílčí témata	Obsah podkapitoly (co by mělo být v podkapitole uvedeno)*	Návodné otázky	Možné zdroje informací
		zařízení		
	Ochrana životního prostředí	- přítomnost zvláště chráněného území (chráněné krajinné oblasti, národního parku, přírodní rezervace atd.) - rozloha (zónace) zvláště chráněných území na katastru obce - případné střety rozvojových záměrů a ochrany přírody	- Jsou na území obce nějaká zvláště chráněná území? - Je existence chráněných území překážkou rozvoje obce?	AOPK ČR. Vlastní zjišťování.
	Brownfields, ekologické zátěže	- počet a rozloha ploch/areálů brownfields, lokalit s ekologickými zátěžemi - počet a rozloha ploch/areálů, které již byly revitalizovány - počet a rozloha ploch/areálů, které je v plánu revitalizovat (v blízké době)	- Jsou v obci plochy/areály s poškozeným životním prostředím? - Jsou na těchto plochách vyřešeny vlastnické vztahy? - Má obec kapacity k jejich řešení? - Existují jiné zájmy (např. soukromí investoři) o využití těchto lokalit?	Databáze brownfields. Vlastní zjišťování.
	Odpadové hospodářství	- existence skládky, spalovny, sběrného dvora apod. přímo v obci - obec, kam je odpad odvážen	- Jak je řešeno nakládání s odpady? - Je zaveden v obci systém recyklace?	Územní analytické podklady. Vlastní zjišťování.
7. Správa obce	Obecní úřad a kompetence obce	- typ obecního úřadu (obec, pověřený obecní úřad, obec s rozšířenou působností) - případně rozsah obhospodařovaného správního obvodu - činnosti, které obec vykonává pro jiné obce - počet zaměstnanců obce	- Jakého typu je obecní úřad obce? Jaké správní činnosti zajišťuje? - Kolik zaměstnanců má obec?	Dokumenty obce.
	Obcí zřizované organizace	- seznam organizací zřizovaných obcí - obory jejich činnosti, hlavní aktivity - ekonomické výsledky hospodaření	- Jaké organizace obec zřizuje / zakládá? - Jak obecní organizace hospodaří?	Dokumenty obce a zřizovaných organizací.

Kapitola/problémový okruh	Dílčí témata	Obsah podkapitoly (co by mělo být v podkapitole uvedeno)*	Návodné otázky	Možné zdroje informací
		zřizovaných organizací (přebytkové/deficitní hospodaření)		
	Hospodaření obce	• typ rozpočtu obce (vyrovnaný/přebytkový/deficitní) • struktura příjmů a výdajů obce podle témat • saldo příjmů a výdajů v rozpočtovém výhledu	• Jak obec hospodaří se svými finančními prostředky? • Jak obec využívá svůj majetek?	Rozpočet obce. Vlastní zjišťování.
	Bezpečnost	• míra kriminality (podíl trestných činů na 1 000 obyvatel) • počet skutečností řešených přestupkovou komisí za rok • aktivity zaměřené na prevenci kriminality • doba dojezdnosti hasičské záchranné služby / hasičského sboru do obce (<i>nenachází-li se v obci</i>) • doba dojezdnosti policie do obce (<i>nenachází-li se v obci</i>) • způsob předcházení živelním pohromám • způsob varování obyvatel před nebezpečím (zejm. živelním)	• Jaký je stav kriminality v obci? Je v obci řešena prevence kriminality? • Jak je v obci řešeno krizové řízení a ochrana před živelními pohromami?	Vlastní zjišťování. Dokumenty obce. Případně údaje obecní policie, Policie ČR.
	Vnější vztahy a vazby	• seznam organizací, asociací apod., jichž je obec členem • seznam organizací, které se věnují rozvoji území a v nichž je obec členem (vč. popisu činnosti těchto organizací) • partnerské obce a regiony v ČR, v	• V jakých organizacích je obec členem? • S kým obec spolupracuje na rozvoji? • Jaké jsou partnerské obce / regiony? • Přináší zapojení obce do jednotlivých organizací pozitivní efekty?	Dokumenty obce. Dokumenty jiných organizací (dobrovolný svazek obcí, místní akční skupina...).

<i>Kapitola/problémový okruh</i>	<i>Dílčí témata</i>	<i>Obsah podkapitoly (co by mělo být v podkapitole uvedeno)*</i>	<i>Návodné otázky</i>	<i>Možné zdroje informací</i>
		zahraničí		

C. Podklad pro uskutečnění dotazníkového šetření

Způsoby dotazování

- ❖ Písemné dotazování.
- ❖ Osobní dotazování.
- ❖ Telefonické dotazování.
- ❖ Elektronické dotazování.

Výhody dotazníkového šetření:

- ❖ rychlá metoda,
- ❖ respondent je ochotnější uvěřit v anonymitu výzkumu.
- ❖ ekonomicky výhodná metoda (nemusí platit při nízké návratnosti, kdy průměrné náklady na dotazník rostou),
- ❖ umožňuje pomocí vhodně zvoleného vzorku reprezentativně zachytit názory širokého okruhu osob.

Nevýhody dotazníkového šetření:

- ❖ nutnost správně formulovaných otázek (v případě písemného a elektronického dotazování respondent nemůže konzultovat význam s tazatelem),
- ❖ nevhodné pro otázky, na něž se vyžaduje spontánní odpověď,
- ❖ není možné ověřit, zda dotazník vyplnila vybraná osoba,
- ❖ odpověď respondenta není možné doplnit o výsledek pozorování,
- ❖ poštovní dotazníky mají mnohem nižší návratnost než rozhovory. Při obecné populaci je to cca 30–40 %, někdy však jen 10 %, velice zřídka je dosaženo kolem 90 % (jde o šetření tematicky blízké respondentům),
- ❖ ti co neodpověděli, se více méně liší od respondentů, tím vzniká systematické vychýlení výsledků od uvažovaných hodnot pro celou populaci (ti co neodpovídají, jsou nejčastěji lidé s nižším vzděláním z méně kvalifikovaných profesí).

Faktory ovlivňující návratnost:

- ❖ délka dotazníku (nadměrná snižuje návratnost; s rostoucím počtem otázek klesá respondentova chuť odpovídat),
- ❖ otázky (špatně formulované, nesrozumitelné otázky),
- ❖ otestování dotazníků (pomůže vyloučit nesrozumitelné a špatně položené otázky),
- ❖ dobře napsaný průvodní dopis zbaví respondenta obav a motivuje ho k vyplnění (informovat o tom, proč data sbíráme, stručně vysvětlit, čeho se bude výzkum týkat a informovat, jak dlouho vyplnění),
- ❖ upomínací dopis,
- ❖ zpestření dotazníku (ilustrace, změna formy otázek, anekdotické otázky, graficky příjemné prostředí, apod.),
- ❖ odměna.

Obsah průvodního dopisu:

- ❖ účel výzkumu,
- ❖ označení instituce/skupiny, která provádí a financuje výzkum,

- ❖ popis způsobu výběru respondenta,
- ❖ výzva ke spolupráci,
- ❖ příslibení důvěrného zacházení s osobními údaji pokud třeba,
- ❖ pokyny jak vyplnit dotazník,
- ❖ pokud je to možné, připojíme dotaz, zda chce respondent, aby mu byly zaslány výsledky výzkumu.

Uspořádání dotazníku

První otázky jsou jednodušší, neosobní, snaha zaujmout respondenta a podnítit ho ke spolupráci. Střední část tvoří pro respondenta méně zajímavé otázky. V závěrečné části je možno použít citlivější otázky, otázky osobního charakteru a otevřené otázky.

Typy otázek:

- ❖ Uzavřené – respondent volí jednu z nabízených odpovědí.
- ❖ Polouzavřené – respondent volí jednu z nabízených odpovědí, v případě, že se ani jedna nehodí, má možnost dopsat vlastní.
- ❖ Otevřené – respondent formuluje vlastní odpověď.
- ❖ Filtry – zvláštní druh otázek, který dělí respondenty na ty, kteří budou odpovídat na další skupinu otázek a ty co na ni nebudou odpovídat, nebo budou odpovídat na jinou skupinu otázek.

Vyhodnocení

Existuje mnoho statistických testů, které slouží k vyhodnocování výsledků statistického výzkumu. Je však nezbytné napsat:

- ❖ Kolik respondentů bylo osloveno.
- ❖ Kolik respondentů spolupracovalo na vyplnění dotazníku.

Velmi užitečný nástroj k vyhodnocení (mimo specializované statistické programy) je i kontingenční tabulka. Vyhodnocení dotazníku by mělo potvrdit či vyvrátit stanovenou hypotézu.

Návrhy dotazníků pro terénní šetření názorů aktérů**Dotazník pro obyvatele (základní otázky – podklad pro úpravu)**

Milí spoluobčané,

naše obec začala v současné době zpracovávat svůj program rozvoje, ve kterém chceme vyjasnit priority rozvoje obce a rozvrhnout jednotlivé rozvojové činnosti na nejbližší roky. Program rozvoje nám umožní lépe využít našich finančních prostředků, je i důležitým podkladem při získávání různých dotací na uskutečnění vybraných rozvojových záměrů. Považujeme za velmi důležité zjistit vaše názory na to, jaká by měla naše obec být a co pro to všichni můžeme udělat.

Obracím se na vás proto s žádostí o vyjádření názoru na otázky uvedené v tomto dotazníku. Výsledky průzkumu poslouží výlučně jako podklad pro zpracování programu rozvoje obce a poskytnuté údaje budou pečlivě vyhodnoceny. O výsledcích budete průběžně informováni – na internetu, na vývěsce i na veřejných jednáních.

Děkuji Vám za spolupráci a projevený zájem.

starosta obce XY

Pokud není uvedeno jinak, označte vždy jen jednu z nabízených odpovědí. Pokud si žádnou nevyberete, formulujte svůj názor do volného prostoru k otázce.

1. Jak se Vám v obci žije?

- | | |
|-------------------------|-----------------|
| 1. velmi dobře | 4. spíše špatně |
| 2. spíše dobře | 5. velmi špatně |
| 3. ani dobře ani špatně | |

2. Co se Vám na Vaší obci nejvíce líbí? (zatrhněte maximálně 3 možnosti)

1. klidný život
2. dobré mezilidské vztahy
3. příznivé životní prostředí
4. blízkost přírody
5. dostupnost pracovních příležitostí
6. dobrá dopravní dostupnost
7. kulturní a společenský život
8. sportovní vyžití
9. vzhled obce
10. jiné:.....

3. Co se Vám na Vaší obci nelíbí? (zatrhněte maximálně 3 možnosti)

1. špatné vztahy mezi lidmi
2. nezájem lidí o obec
3. málo kvalitní životní prostředí
4. nedostatek pracovních příležitostí
5. nedostatek či špatná dostupnost obchodů a služeb
6. nedostatečný kulturní a společenský život
7. špatná dostupnost lékaře
8. nevyhovující veřejná doprava
9. nedostatečná bytová výstavba
10. nepořádek v obci
11. špatné podmínky pro podnikání
12. jiné:

4. Jaké služby Vám v obci nejvíce chybí?

5. Pokuste se zhodnotit obec z hlediska níže uvedených podmínek
(v každém řádku zakroužkujte číslici, která odpovídá míře Vaší spokojenosti):

		Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen	Je mi to lhostejné
1	Bydlení	1	2	3	4	5
2	Školství	1	2	3	4	5
3	Zdravotnictví	1	2	3	4	5
4	Veřejná doprava	1	2	3	4	5
5	Kultura a společenský život	1	2	3	4	5
6	Sportovní vyžití	1	2	3	4	5
7	Životní prostředí	1	2	3	4	5
8	Péče obce o své prostředí	1	2	3	4	5
9	Podmínky pro podnikání	1	2	3	4	5
10	Rozvoj obce	1	2	3	4	5
11	Informovanost o dění v obci	1	2	3	4	5

6. Mezilidské vztahy v obci považujete za:

- | | |
|-----------------|----------------------|
| 1. velmi dobré | 4. špatné |
| 2. docela dobré | 5. nedovedu posoudit |
| 3. ne moc dobré | |

7. Myslíte si, že obyvatelé obce mají dostatek příležitostí ke vzájemným společenským kontaktům?

- | | |
|-----------------|----------------------|
| 1. rozhodně ano | 4. rozhodně ne |
| 2. spíše ano | 5. nedovedu posoudit |
| 3. spíše ne | |

8. Sledujete informace o dění v obci na webových stránkách?

- | | |
|-----------------------------------|-------------------|
| 1. pravidelně (min. 1 x za týden) | 3. vůbec |
| 2. občas (cca 1 za měsíc) | 4. nemám internet |

9. Jste ochoten/ochotna udělat něco pro rozvoj své obce?

- | | |
|-----------------|----------------------|
| 1. rozhodně ano | 4. rozhodně ne |
| 2. spíše ano | 5. nedovedu posoudit |
| 3. spíše ne | |

Pokud ano, jak se můžete zapojit?

10. Jak by se měla obec dále rozvíjet? (K xx. xx. 20XX měla obec XX obyvatel.)

- měla by zůstat přibližně stejně velká
- měla by se postupně rozrůstat na přibližně XX obyvatel
- měla by být využita celá kapacita ploch pro výstavbu domů (výsledkem by bylo cca XX obyvatel v obci)
- nedovedu posoudit

Možnosti přizpůsobit dle toho, co chce obec ověřit.

11. Představte si, že můžete rozhodnout o využití obecních finančních prostředků. Na co byste je přednostně využil/a? (zatrhněte maximálně 3 možnosti)

1. zlepšení podmínek pro podnikání
2. podpora bytové výstavby (dobudování technické infrastruktury a místních komunikací)
3. častější spoje veřejné dopravy
4. zřízení dalších provozoven obchodu a služeb v obci
5. rekonstrukce místních komunikací
6. podpora kulturních, společenských a sportovních aktivit
7. péče o veřejnou zeleň a prostředí v obci
8. opravy památek v obci
9. jiné:

12. Jste?

1. muž
2. žena

13. Váš věk?

1. 15–29 let
2. 30–49 let
3. 50–64 let
4. 65 a více let

14. V obci:

1. žiji od narození
2. přistěhoval jsem se v dětství spolu s rodiči
3. přistěhoval jsem se v dospělosti před více než pěti lety
4. přistěhoval jsem se v dospělosti v posledních pěti letech

15. Typ Vaší domácnosti:

1. domácnost bez dětí
2. domácnost s nezaopatřenými dětmi (do 18 let)
3. jiné

Vaše další náměty, připomínky, komentáře:

Děkujeme za vyplnění.

Vyplněný dotazník prosím odevzdejte do xx. xx. 20XX do příslušných schránek na obecním úřadě, ve škole, v obchodě xx.

Dotazník pro podnikatelské subjekty (základní otázky – podklad pro úpravu)

Naše obec začala v současné době zpracovávat svůj program rozvoje, ve kterém chceme vyjasnit priority rozvoje obce a rozvrhnout jednotlivé rozvojové činnosti na nejbližší roky. Strategie nám umožní lépe využít našich finančních prostředků, je i důležitým podkladem při získávání různých dotací na uskutečnění vybraných rozvojových záměrů. Považujeme za velmi důležité zjistit Vaši situaci a Vaše podnikatelské potřeby.

Obracíme se proto na Vás s žádostí o vyjádření názoru na otázky uvedené v tomto dotazníku. Výsledky průzkumu poslouží výlučně jako podklad pro zpracování programu rozvoje obce a poskytnuté údaje budou pečlivě vyhodnoceny. O výsledcích budete průběžně informováni.

Děkujeme Vám za spolupráci a projevený zájem.

starosta obce XY

1. Název podniku:

2. Jak dlouho podnik v obci působí:

3. Zaměření činnosti/výroby (stručný popis):

4. Celkový počet zaměstnanců a jeho vývoj (vždy k 1. 1.):

2008: 2009: 2010: 2011: 2012:

4.1 Jaké množství Vašich zaměstnanců je obyvateli obce (stačí odhad):

5. Jaké jsou vaše plány na nejbližších 5 let?

	ano	ne	nevím
5.1 rozšíření výroby / služeb v rámci stávající činnosti	1	2	3
5.2 rozšíření výroby / služeb do jiné činnosti	1	2	3
5.3 rozšíření působnosti firmy do dalších míst mimo obec	1	2	3
5.4 rekonstruovat současné objekty či zařízení	1	2	3
5.5 zahájit výstavbu nových objektů či zařízení	1	2	3
5.6 koupit další nemovitost	1	2	3
5.7 pronajmout další nemovitost	1	2	3
5.8 přemístit firmu mimo obec	1	2	3
5.9 odprodat nepotřebné nemovitosti	1	2	3

6. Předpokládáte, že budete v budoucnosti nabírat nové zaměstnance?

1. ano
2. ne
3. nedovedu posoudit

7. Co pokládáte za největší překážky rozvoje Vašeho podniku (zvolte max. 3 možnosti)?

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. obtížné získávání úvěrů | 6. nedostatek kvalifikovaných pracovníků |
| 2. vysoké zadlužení | 7. druhotná platební neschopnost |
| 3. silná konkurence | 8. administrativní bariéry |
| 4. pokles poptávky | 9. špatné napojení na technickou infrastrukturu |
| 5. špatná dopravní infrastruktura | 10. jiné..... |

8. Můžete nabídnout zájemcům volné plochy a objekty v areálu podniku?

8.1 ☐ ano ☐ ne

Pokud ANO, jaké.....
.....

9. Je pro Váš podnik důležitá nebo zajímavá spolupráce s obcí?

9.1 ☐ ano ☐ ne

9.2 Pokud ANO, co očekáváte od obce, příp. co v současnosti nejvíce postrádáte?
.....

9.3 Pokud ANO, co můžete Vy nabídnout obci?
.....

9.4 Pokud NE, z jakého důvodu?.....
.....

10. Jaké investiční či neinvestiční akce by měla obec v nejbližší době z hlediska rozvoje vašeho podnikání uskutečnit?
.....

Vaše další náměty, připomínky, komentáře:

Děkujeme za vyplnění.

Vyplněné dotazníky odevzdejte prosím na obecním úřadě.

Dotazník pro místní zájmové organizace (základní otázky – podklad pro úpravu)¹⁵

Naše obec začala v současné době zpracovávat svůj program rozvoje, ve kterém chceme vyjasnit priority rozvoje obce a rozvrhnout jednotlivé rozvojové činnosti na nejbližší roky.

Místní zájmové organizace (spolky) jsou důležitou součástí života obce. Považujeme za velmi důležité zjistit názory zástupců těchto organizací působících v obci na podmínky, jaká by měla obec být a co pro to všichni můžeme udělat.

Proto se na Vás obracím s žádostí o vyjádření názoru na otázky uvedené v tomto dotazníku. Výsledky průzkumu poslouží výlučně jako podklad pro zpracování programu rozvoje obce a poskytnuté údaje budou pečlivě vyhodnoceny. O výsledcích budete průběžně informováni.

Děkujeme Vám za spolupráci a projevený zájem.

starosta obce XY

1. Název organizace:

2. Členská základna v obci

2.1 Počet členů celkem k 1. 1. 2012: z toho do 18 let:

2.2 Jaký je vývoj počtu Vašich členů v posledních letech (roste, klesá, je stabilní)? Čím je to způsobeno?

.....

3. Hlavní uskutečňované aktivity:

.....

.....

.....

4. Jaké jsou v obci podmínky pro činnost Vaší organizace?

.....

.....

5. Jak hodnotíte spolupráci s obcí?

.....

.....

6. Co očekáváte od obce pro podporu Vaší činnosti?

.....

.....

7. Co v současnosti v obci pro Vaše fungování a rozvoj Vaší činnosti nejvíce postrádáte?

¹⁵ V případě menších obcí a omezeného množství organizací mohou zůstat otázky 3–9 bez nabídky možných odpovědí (otevřené otázky). Při větším množství respondentů je z hlediska vyhodnocování nezbytné alespoň část odpovědí standardizovat.

.....

8. Jaké investiční či neinvestiční akce by měla obec v nejbližší době z hlediska podpory vaší činnosti uskutečnit?

.....

9. Co můžete obci nabídnout?

10. Jaké akce plánujete v roce 20XX.

Název	Přibližný termín	*

* Křížkem označte akce pořádané pro veřejnost.

Vaše další náměty, připomínky, komentáře:

Děkujeme za vyplnění.

Vyplněné dotazníky odevzdejte prosím na obecním úřadě.

3.2 ZPŮSOBY UŽITÍ VYBRANÝCH METOD

SWOT analýza

Smyslem SWOT analýzy je souhrnně popsat hlavní vnitřní a vnější faktory, které mají vliv na rozvoj dané obce.

Vnitřními faktory jsou silné stránky (**S**trengths), tj. pozitivní (nadprůměrné) skutečnosti dané obce a slabé stránky (**W**eaknesses), tj. problémy, negativní skutečnosti obce problémy. Vnější faktory většinou obec nemá možnost svými silami ovlivnit; pojmenovány jsou jako příležitosti (**O**pportunities) a hrozby (**T**hreats). V návrhové části se pak hledají cesty, jak využít identifikované silné stránky a příležitosti a jak eliminovat zjištěné slabiny a hrozby.

Vnitřní faktory vycházejí z informací v analytické části dokumentu, přičemž charakterizují nejvýznamnější identifikované výhody či příznivé jevy, které je záhodno dále podporovat a rozvíjet, a hlavní problémy, které je potřeba řešit (podle možností je zcela odstranit, nebo alespoň zmírnit).

Vnější faktory zahrnují politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory¹⁶. Jednotlivé typy faktorů zahrnují například následující charakteristiky:

- politické – existující a potenciální působení politických vlivů a legislativy (daňová politika, politická stabilita atd.),
- ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky (hospodářská recese, inflace, úrokové míry, vývoj cen energií, kupní síla, podnikatelská aktivita, nezaměstnanost atd.),
- sociální – průmět sociálních změn a kulturních vlivů na úrovni lokální, národní, regionální, světové (změny životního stylu, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel, stárnutí obyvatel atd.),
- technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií (nové objevy, změny současných technologií, informatizace veřejné správy atd.),
- legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy (zákony, ministerské vyhlášky, normy EU atd.),
- ekologické (environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení (zvláště chráněná území, lokality Natura 2000, normy ochrany životního prostředí, limity znečištění atd.).

Vzhledem k tomu, že SWOT analýza je velmi univerzální a jednou z nejpoužívanějších analytických technik, je její využití v praxi velmi široké.

SWOT analýzu je možné zpracovat v různém rozsahu, za ideální je považováno definování 5–8 bodů u každého segmentu SWOT. Analýza může být vytvořena buďto za analytickou část souhrnně, nebo v podrobnějším členění – např. na ekonomickou, sociální a ekologickou oblast, nebo podle kapitol SWOT apod.

Podrobněji jsou rozvedeny jednotlivé části SWOT analýzy v následujících tabulkách.

¹⁶ Tento přístup se někdy nazývá jako PESTLE analýza.

SILNÉ STRÁNKY (S):

→ *rozvojově jednoznačně pozitivní a současně aktivní jevy a trendy vývoje v dané věcně a územně vymezené oblasti*

- odpovědi na otázky:
 - V čem jsme lepší než ostatní?
 - Jaké máme specifické výhody?
- kapitál, který má subjekt k dispozici:
 - lidský (znalosti, dovednosti)
 - finanční
 - vyrobený (infrastruktura, technologie)
 - sociální (sít' vztahů)
 - přírodní
- posouzení klíčových zdrojů:
 - hodnota
 - vzácnost
 - nahraditelnost

→ *silné stránky se subjekt snaží cíleně budovat – jednak pro vytvoření širšího manévrovacího prostoru a jednak pro vytvoření bariér případné konkurence*

SLABÉ STRÁNKY (W):

→ *rozvojově negativní a současně aktivně působící jevy a trendy vývoje v dané věcně a územně vymezené oblasti*

- odpovědi na otázky:
 - Co můžeme dělat lépe?
 - V čem jsme zranitelní?
- Na co si stěžují „spotřebitelé“ (občané, podnikatelé, návštěvníci, zájmové skupiny atd.)?
- V jakých parametrech zaostáváme za jinými municipalitami?
- slabá místa:
 - kapacity (kvalita, kvantita)
 - procesy
 - prostředky

→ *slabé stránky se subjekt snaží omezovat*

→ *slabé stránky je nutné si v plné šíři uvědomit, což může být samozřejmě nepříjemné*

PŘÍLEŽITOSTI (O):

→ *vnější rozvojové možnosti, rezervy, pozitivní okolnosti, které nelze působením analyzovaného subjektu ovlivnit ani aktivizovat*¹⁷

- odpovědi na otázky:
 - Co je možné? (alternativy)
 - Co je dosažitelné?
 - Co je pro nás vhodné?
- nečekané okolnosti
- změny – politické, legislativní, ekonomické, sociální, ekologické, na trhu a v odvětví
- změny vnímání
- nové znalosti, technologie
- hodnocení příležitosti:
 - Jak dlouho bude příležitost trvat?
 - Je příležitost samozřejmá nebo o ni budeme muset soutěžit? platí tato příležitost i pro ostatní subjekty?

→ *příležitosti se snaží subjekt maximálně využít (s kým je možné se spojit pro získání synergických efektů?)*

HROZBY (T):

→ *vnější ohrožení, které není analyzovaný subjekt schopen odvrátit či ovlivnit vlastními silami a prostředky*¹⁸

- odpovědi na otázky:
 - Co může plán/záměr ohrozit?
 - Na co bychom se měli připravit? (krizový plán, variantní řešení)
- makro vlivy: politické, ekonomické, sociální, ekologické, technologické
- vnější konkurence

→ *vliv ohrožení se snaží subjekt minimalizovat*

Srovnávací analýza

Srovnávací analýza slouží pro podrobnější hodnocení údajů. Díky ní lze tedy stanovit, zda jsou zjištěné hodnoty ukazatelů příznivé nebo nepříznivé. Hodnota ukazatele má totiž mnohem vyšší vypovídací hodnotu, pokud je možné ji k něčemu vztáhnout (srovnat). Statistické ukazatele, kterými jsou v analytické části dokumentu popsány vybrané jevy, jsou srovnávány s určitou jejich základní hodnotou.

Základní hodnota může být zvolena různě; každé srovnávání má jiný význam a plní jinou funkci:

- *srovnání s hodnotami ukazatele za ostatní obce daného ORP / okresu, nebo s průměrnou hodnotou ukazatele za ORP / kraj / ČR*

¹⁷ V určitých případech lze do Příležitostí zahrnout i vnitřní rezervy a nevyužitý rozvojový potenciál dané věcně a územně vymezené oblasti.

¹⁸ V určitých případech lze do Hrozeb zahrnout i dosud neaktivní vnitřní věcná a územní rizika, která potenciálně mohou ohrozit rozvoj území.

- o umožňuje zjistit postavení obce v rámci jejího nejbližšího okolí nebo v rámci určitého územního celku; přináší tak celkový pohled na míru sledovaného problému (např. ve srovnání s průměrem kraje je ukazatel podprůměrný, ale v rámci ORP je silně nadprůměrný);
- *srovnání s hodnotami ukazatele za obce podobné velikosti v daném kraji*
 - o jedná se o spíše rozšiřující přístup, je více náročný na vyhledání potřebných údajů; na druhou stranu je dosti objektivní, protože podobně velké obce mají (obecně) obdobné funkce, a tudíž i podmínky v nich jsou relativně podobné;
- *změny hodnoty ukazatele za danou obec v čase (např. před 5 lety, před 10 lety).*
 - o popisuje vývoj zkoumaného jevu a charakterizuje tempo růstu či poklesu; při použití více údajů lze odhadovat i budoucí vývoj.

Zpracování srovnávací analýzy je relativně náročné na shromáždění potřebných údajů, ale pro zjištění míry problémů nebo intenzity silných stránek obce poskytuje tato metoda velice užitečné poznatky. Proto je velmi vhodné, aby byla v programu rozvoje obce obsažena alespoň v minimální míře (např. srovnání hodnot za obec s průměrem ORP).

Problémová analýza

Jejím cílem je identifikace problému, který má být řešen, a provedení jeho analýzy, tedy:

- *popis problému:* popis výchozího stavu, včetně stručné charakteristiky situace (např. formou obdoby SWOT analýzy – silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby)
- *popis cílového stavu:* co je cílem řešení problému
- *časová specifikace:* do kdy je třeba problém vyřešit
- *odpovědné osoby:* osoby vybírající řešení a osoby zodpovědné za realizaci vybrané varianty řešení
- *varianty řešení včetně jejich popisu*
- *rizika neřešení situace:* co hrozí, co by mohlo nastat, pokud nedojde k řešení problému, vhodné uvést včetně případných finančních dopadů

Metoda bodování

Metoda je v rámci zpracování PRO užita **ke stanovení pořadí důležitosti** (priorizace) zjištěných problémů (případně jakýchkoliv výroků z analýz, např. v případě sestavení významnosti bodů SWOT analýzy), opatření a rozvojových aktivit.

Obec určí **skupinu nezávislých hodnotitelů** (členové zastupitelstva, pracovníci obecního úřadu, členové pracovních skupin, zástupci organizací, které v obci vyvíjí svou činnost, apod.). Tito zástupci následně individuálně a tedy subjektivně vyhodnotí naléhavost a důležitost problémů, analytických výroků, opatření, rozvojových aktivit apod.

Hodnocení proběhne prostřednictvím **přidělování bodů**. Každý hodnotitel posuzuje samostatně **každý problém/analytický výrok/opatření/ rozvojovou aktivitu a přiděluje body v rozmezí 0–20**. 0=nulová důležitost analytického výroku, nulová priorita návrhového opatření, 20=maximální důležitost analytického výroku, resp. maximální priorita rozvojové aktivity. Hodnotitel může stejnou bodovou hodnotu přiřadit k více analytickým výrokům či návrhovým opatřením. Znamená to tedy, že nestanovuje pořadí.

Následně se přidělené **body za všechny hodnotitele sečtou a stanoví se pořadí důležitosti** hodnocených bodů v závislosti na počtu individuálně získaných bodů. Tento součet tak objektivizuje větší množství subjektivních (individuálních, neovlivněných) hodnocení. Nejvyšší důležitost, největší prioritu získává problém/analytický výrok/opatření/rozvojová aktivita s nejvyšším počtem bodů.

Tato metoda doplní vyhodnocení důležitosti zpracované odborně na základě statistických a jiných relevantních dat o prvek vnímání potřeb, problémů a možností obyvateli a uživateli řešeného území.

3.4 ODKAZY NA DALŠÍ METODICKÉ MATERIÁLY

Při tvorbě metodiky byly mimo jiné využity certifikované metodiky č. 14-ÚÚR-200-2012/02-WD-39-07-1 „RoIA – Nastavení implementačních procesů koncepčních dokumentů na krajské a obecní úrovni s cílem snížení implementačních deficitů“ a č. 16-ÚÚR-226-2012/01-WD-50-07-1 „Metodika zpracování programu rozvoje obce“.

Dále byla využita internetová publikace „Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv“ a jeho přílohy, jež jsou výstupem projektu WD-50-07-1 „Procesy řízení regionálního rozvoje na úrovni obecních a mikroregionálních samospráv České republiky“ a jsou dostupné na <http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/>.

V těchto metodikách jsou obsaženy další vybrané otázky plánování rozvoje obcí.“

Proces tvorby a realizace PRO

Porovnání způsobů zpracování PRO, klady a zápory přístupů zpracování a zejména doporučení, jak negativa jednotlivých způsobů zpracování PRO eliminovat, je uvedeno v internetové publikaci:

- ☐ „Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv“, příloha č. 3 k problémovému okruhu PO2 – „[Porovnání způsobů zpracování PRO](http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/)“. Dostupný na internetových stránkách <http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/>.

Vzorový dopis pro oslovení budoucích členů pracovních skupin obsahující nastínění postup práce pracovních skupin na PRO je k dispozici v internetové publikaci:

- ☐ „Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv“, příloha č. 5 k problémovému okruhu PO2 – „[Vzor motivačního dopisu pro členy pracovní skupiny](http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/)“. Dostupný na internetových stránkách <http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/>.

Pro přehled o činnosti podnikatelských subjektů v obci, lze využít vzorové karty evidence podnikatelských subjektů. Tyto karty lze uplatnit i pro prezentaci podnikatelských subjektů na internetových stránkách obce. Vzorové karty lze stáhnout z internetové publikace:

- ☐ „Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv“, příloha č. 1 k problémovému okruhu PO4 – „[Evidence podnikatelských subjektů](http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/)“. Dostupný na internetových stránkách <http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/>.

Pro evidenci činnosti neziskových organizací v obci lze využít vzorových karet evidence neziskových subjektů, které jsou součástí internetové publikace:

- ☐ „Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv“, příloha č. 5 k problémovému okruhu PO4 – „[Evidence neziskových subjektů](http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/)“. Dostupný na internetových stránkách <http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/>.

Základní kontrolní standardy, které lze použít při monitoringu provádění PRO, jsou nastíněny v elektronické publikaci:

- „*Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv*“, příloha č. 1 k problémovému okruhu PO12 – „[Minimalní kontrolní standardy obce – zjednodušená verze](http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/)“. Dostupný na internetových stránkách <http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/>.

Data a jejich zpracování

Výklad k jednotlivým oblastem dat na obecní úrovni lze nalézt v publikaci:

- Holeček, J., Binek, J., Galvasová, I., Chabičovská, K., Svobodová, H. *Obec a její rozvoj v širších souvislostech*. 1. vyd. Brno: GaREP Publishing, 2009. 98 s. ISBN 978-80-904308-2-2. Publikace je dostupná na www.garep.cz.

Přehled základních ukazatelů některých problémových oblastí a jejich použití v praxi je prezentováno na internetových stránkách a názvem:

- „Aplikace v regionální geografii“ pod záložkou „Aplikace, metody“, dostupné na <http://aplikacergsg.sci.muni.cz/pruvodce-daty-a-jejich-zdroji>.

V analytické části PRO je vhodné se zabývat organizační strukturou obce. V případě, že obec má zájem dosáhnout vyšší efektivity v realizaci rozvojových aktivit, je možné čerpat informace o organizační analýze, které jsou součástí příloh internetové publikace „*Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv*“:

- příloha č. 1 k problémovému okruhu PO5 – „[Význam organizační analýzy pro řízení rozvoje obce](#)“,
- příloha č. 2 k problémovému okruhu PO5 – „[Analýza organizačního modelu](#)“,
- příloha č. 3 k problémovému okruhu PO5 – „[Příklad zpracování organizační struktury](#)“,
- příloha č. 4 k problémovému okruhu PO5 – „[Vzory organizačních modelů a schémat](#)“.

Vše dostupné na internetových stránkách <http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/>.

Možnosti rozvoje

Inspirace a podněty pro rozvoj (zejména venkovských) obcí jsou k dispozici v publikaci:

- Binek, J., Svobodová, H., Holeček, J., Galvasová, I., Chabičovská, K. *Synergie ve venkovském prostoru – Přístupy k řešení problémů rozvoje venkovských obcí*. 1. vyd. Brno: GaREP Publishing, 2010. 120 s. ISBN 978-80-904308-4-6. Publikace je dostupná na www.garep.cz.

Přístupy k zapojení veřejnosti

Návody, jak zapojit veřejnost do plánování rozvoje, jsou rozvedeny v publikacích:

- *Sedm kroků k zapojení veřejnosti*, Agora Central Europe, 2002. Elektronicky dostupné např. z webu crss.cz.

- *Jak přizvat občany ke spolupráci aneb jak dát radnici uši, aby slyšela, co lidé chtějí*, Agora Central Europe, společnost pro demokracii a kulturu, 2006. Elektronicky dostupné na agora.cz.
- *Strategický plán obce a mikroregionu, metodická příručka, Příloha 9: Metody pro zapojení veřejnosti do přípravy strategických dokumentů*, VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Ostrava 2006. Elektronicky dostupné na http://www.partnerstvi-msk.cz/zip/rea_0115g.pdf.

Pro snazší vzájemnou spolupráci jednotlivých aktérů při realizaci aktivit souvisejících s PRO obce lze využít vzorovou dohodu o partnerství, která je součástí internetové publikace:

- „*Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv*“, příloha č. PO4 – 2 „[Dohoda o partnerství](#)“. Dostupný na internetových stránkách <http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/>.

Řada informací k zapojení podnikatelů a jejich podpoře je uvedena v publikaci:

- Binek J., Koráb, V., Galvasová, I., Holeček, J., Bumberová, V., Rosenberg, J., Svobodová, H., Halásek, D. *Obce a regiony pro podnikatele & Podnikatelé pro obce a regiony*. 1. vyd. Brno: GaREP, spol. s r.o., 2011. 120 s. ISBN 978-80-905139-0-7. Publikace je dostupná na www.garep.cz

Níže uvedený materiál stanovuje pravidla pro předávání informací od obce směrem k široké i odborné veřejnosti a shrnuje zásadní možnosti, které obec v tomto ohledu může při zpracování svého koncepčního rozvojového dokumentu využít:

- *Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv*, Příloha č. 1 k problémovému okruhu PO3 – „Informační a komunikační strategie: [Šablona informační strategie obce](#)“. Dostupné na: <http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/>.

Daný materiál uvádí také přehled využitelných komunikačních kanálů mezi představiteli obce a ostatními aktéry regionálního rozvoje:

- *Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv*, Příloha č. 2 k problémovému okruhu PO3 – „Informační a komunikační strategie: [Šablona komunikační strategie obce](#)“. Dostupné na: <http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/>.

Vzor Dohody o partnerství mezi obcí a ostatními aktéry regionálního rozvoje je k nalezení zde:

- *Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv*, Příloha č. 2 k problémovému okruhu PO4 – „Zapojení klíčových aktérů do procesu řízení rozvoje obce, rozvoj interních lidských zdrojů: [Dohoda o partnerství](#)“. Dostupné na: <http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/>.

Finanční plánování

Při provázání plánování rozvoje s finančním plánováním mohou pomoci následující dokumenty:

- ☐ Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv, Příloha č. 2 k problémovému okruhu PO10 – „Financování rozvoje obce: Manuál finanční analýzy“. Dostupné na: <http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/>.
- ☐ Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv, Příloha č. 4 k problémovému okruhu PO10 – „Financování rozvoje obce: Manuál finančního plánu“. Dostupné na: <http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-řízení-rozvoje-obci/>.

3.4 PŘEVODNÍK POJMŮ

(vysvětlení vztahů mezi pojmy, používanými pro stejný nebo podobný jev)

Pojem užívaný v metodice	Jiné termíny obdobného obsahu či významu
Program rozvoje	Strategický (rozvojový) plán
Charakteristika obce	Profil obce, Popis obce, Situační analýza
Strategický cíl	Dlouhodobý cíl, Globální cíl
Programový cíl	Střednědobý cíl
Opatření	Programový úkol
Akční plán	Realizační plán, Krátkodobý plán

3.5 SEZNAM POJMŮ

akční plán	krátkodobý dokument (na období 1–2 let), který specifikuje přístup obce k naplňování hlavních směrů rozvoje, které jsou stanoveny v obecnější rovině v návrhové části programu rozvoje obce
aktér	subjekt, který svou činností ovlivňuje rozvoj obce; působit může ve veřejné, podnikatelské či neziskové sféře
ambulantní sociální služby	služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb; součástí služby není ubytování
atraktivita cestovního ruchu	přírodní, kulturní nebo společenský subjekt, událost přitahující účastníky cestovního ruchu
brownfields	opuštěná území s rozpadajícími se budovami, nevyužívané dopravní stavby a nefunkční průmyslové zóny
demografická situace	stav a vývoj obyvatelstva určitého území (porodnost, úmrtnost, sňatky, rozvody, věková skladba atd.)
ekonomický subjekt	(v <i>použitém smyslu</i>) subjekt podnikající v sektoru zemědělství, průmyslu či služeb
eroze	soubor pochodů způsobujících, že materiál zemského povrchu je uvolňován, rozpouštěn, obrušován a přemísťován
evaluace (hodnocení)	proces systematického zjišťování přínosu rozvojových aktivit / opatření / cílů na základě sběru a zpracování dat a informací; v rámci tvorby programu rozvoje obce se provádí evaluace ex-ante (předběžná – před schválením dokumentu), interim (průběžná – v průběhu návrhového období) nebo ex-post (závěrečná – po skončení návrhového období)
expertní způsob zpracování	rozvojová strategie vzniká s využitím znalostí externích odborníků, kteří provádějí hodnocení situace a pojmenovávají problémy na základě informací od vedení

	obce, občanů a subjektů v obci působících, a následně navrhnou nejvhodnější rozvojové směry
charakteristika (profil) obce	soustřeďuje základní fakta o obci a obsahuje komplexní zhodnocení situace v obci, charakteristiku stavu a vývoje jednotlivých oblastí života obce; klade důraz na zachycení hlavních rozvojových problémů obce a jejich příčin
katalog akcí	soupis a charakteristika investičních akcí, jejichž realizace vyplývá z programu rozvoje obce
komunikační plán	způsob zajištění informovanosti a komunikace s veřejností
komunitní způsob zpracování	do procesu tvorby rozvojové strategie v rozhodující míře zapojují mnohem více místní subjekty (aktéři). Jde o určité zpracování „svépomocí“. Základem je společná diskuze, pojmenování pocíťovaných problémů, hledání zvládnutelných cest řešení.
koncepce	dokument popisující žádoucí směry budoucího rozvoje určitého území (obecně nebo pro nějaké konkrétní téma)
krizové řízení	řízení určitého subjektu v době trvání problémové situace ohrožující jeho integritu a ekonomickou stabilitu (havárie, živelní pohromy atd.)
legitimita	právoplatnost, oprávněnost
monitoring	sběr a zpracování dat a informací pro vyhodnocení stavu realizace koncepčních dokumentů
odpadové hospodářství	činnost zaměřená na předcházení vzniku odpadů, na nakládání s odpady a na následnou péči o místo, kde jsou odpady trvale uloženy, a kontrola těchto činností
opatření	zásadní úkoly k naplnění stanovených programových cílů a formulují přístup k řešení jednotlivých témat
pasport majetku	evidence hmotného a nehmotného majetku pro jeho efektivní provoz, údržbu a modernizaci
pobytové sociální služby	služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb
pozemkové úpravy	změny právního stavu pozemků, jimiž se ve veřejném zájmu prostorově a funkčně uspořádávají pozemky, scelují se nebo dělí a zabezpečuje se jimi přístupnost a využití pozemků a vyrovnání jejich hranic tak, aby se vytvořily podmínky pro racionální hospodaření vlastníků půdy
pracovní skupina	shromáždění místních aktérů (starosta, vybraní zastupitelé, významní podnikatelé, zástupci neziskových organizací, zástupci jednotlivých skupin občanů, případně dalších pro rozvoj obce důležitých subjektů apod.), kteří se podílejí na tvorbě programu rozvoje obce
problémový přístup	analýza jevů nikoliv pouhým popisem, ale hodnocením příznivosti či nepříznivosti sledovaných jevů, včetně příčin a možných důsledků zjištěného stavu

programové cíle	stav, jakého chce obec dosáhnout realizací programu rozvoje; vyjadřují žádoucí stav obce, kterého by mělo být dosaženo do konce platnosti daného dokumentu
rozvojové aktivity	projekt, nebo činnost (soubor činností) vedoucí k naplnění příslušného opatření
sociálně vyloučené lokality	místa a objekty ležící v částech obce se špatnou infrastrukturou a dopravní obslužností, v nichž se nacházejí byty nejnižší kategorie, obvykle ve špatném technickém stavu a s podprůměrným vybavením (často bez sociálního zázemí)
strategická vize	dlouhodobý obraz o budoucnosti obce, o tom, jak se bude obec měnit a zlepšovat, soubor představ a priorit obce („směrovka“ rozvoje)
strategické plánování	systematické řízení jakékoliv organizace, podniku, obce či regionů, jehož smyslem je co nejefektivněji využívat všechny vlastní zdroje a včas a správně reagovat na změny v okolním prostředí
technická infrastruktura	systémy zásobování vodou a odkanalizování, zásobování teplem, plynem, elektrickou energií, systémy telekomunikací, radiokomunikací, kolektorů apod.
terénní sociální služby	služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí (nejčastěji doma)
turistická infrastruktura	souhrn organizačně-technických předpokladů pro uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu (<i>také se používá pojem „infrastruktura pro cestovní ruch“</i>)
vybavenost občanská	výskyt zařízení poskytujících služby školství, zdravotnictví, sociálních služeb, výrobních a dalších typů služeb na území obce
vybavenost technická	infrastruktura daného území, např. vodovodní síť, kanalizační síť, plynofikace apod.
zvláště chráněná území	přírodovědecky či esteticky velmi významná nebo jedinečná území, vyhlášená zákonem č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny (národní parky, chráněné krajinné oblasti, národní přírodní rezervace, přírodní rezervace, národní přírodní památky, přírodní památky)

SEZNAM ZKRATEK

AOPK	Agentura ochrany přírody a krajiny
CENIA	česká informační agentura životního prostředí
ČOV	čistírna odpadních vod
ČR	Česká republika
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
IDOS	internetový jízdní řád
MAS	místní akční skupina
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠ	mateřská škola
NO _x	oxidy dusíku
ORP	obec s rozšířenou působností
PRO	program rozvoje obce
SO ₂	oxid siřičitý
ZŠ	základní škola