



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ OBCE

Studijní příručka pro zastupitele obcí
2020

ZASTUPITEL V KURZU

Zpracováno v projektu „Vzdělávání v oblasti finančního řízení
na obcích pro volené zastupitele“

v rámci projektu

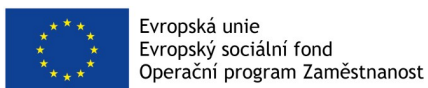
„Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje
veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“,
reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125

3

Vydalo:

Ministerstvo vnitra České republiky

Praha, 2020



Zpracováno v projektu „Vzdělávání v oblasti finančního řízení na obcích pro volené zastupitele“
v rámci projektu

**„Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky
pro období 2014 – 2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125**

Zpracovatel: Institut pro veřejnou správu Praha
Praha, 2020

OBSAH

1	Metodika přípravy veřejných strategií.....	4
2	Příprava strategického dokumentu.....	7
3	Typy strategických a prováděcích dokumentů.....	17
4	Jak zpracovávat program rozvoje obce.....	19
5	Analytické metody pro zpracování strategie.....	20
6	Metody pro formulaci vize a cílů strategie.....	25
7	Provázání strategického plánu s rozpočtem obce.....	28
8	Důraz na praxi.....	33
9	Informační zdroje.....	36
10	Nejčastěji diskutované otázky ze seminářů.....	37
11	Cvičný test.....	45

1 Metodika přípravy veřejných strategií

Definice veřejné strategie

Veřejná strategie = střednědobý až dlouhodobý strategický dokument veřejné správy tvořící ucelený soubor opatření směřujících k dosažení cílů ve stanovené oblasti.

Veřejná strategie obsahuje tři vzájemně vyvážené a propojené části:

- analytickou,
- strategickou,
- implementační.

Obsah veřejné strategie:

- vymezení problému,
- souhrn podkladových dat a analýz,
- stanovení vize (tj. budoucí žádoucí stav v dané oblasti) a sady cílů,
- opatření k naplňování cílů,
- způsob, harmonogram, aktéři a finanční rámec implementace,
- způsob vyhodnocení plnění cílů, vč. sady indikátorů a termínů.

Základní principy tvorby strategie

1. **Příprava je transparentní a objektivní**, zahrnuje široký okruh zainteresovaných stran (tedy aktéry, kteří mají nebo mohou provádět nějaké aktivity a aktéři, jejichž problémy mají být za pomoci dané strategie vyřešeny).
2. Příprava musí být v podobě a kvalitě, která vládě umožní učinit (resp. orgánu schvalujícímu strateg. dokument) **informovaně a odpovědně rozhodnout**.
3. Strategie jsou zaměřené (zacílené) na **řešení konkrétního významného problému** (případně sady souvisejících problémů).
4. Jednotlivé strategie **nejsou připravovány izolovaně**, jsou **koordinovány** jak **horizontálně** (např. napříč resorty), tak **vertikálně** (tedy s ohledem na strategické dokumenty na vyšší i nižší úrovni veřejné správy, včetně ohledu na strategický rámec EU) i z hlediska jejich časové návaznosti a konzistence.
5. Při tvorbě strategií jsou **dodržovány základní postupy**, požadavky na jejich kvalitu stanovené v metod. dokumentech a je aplikován **projektový přístup**.
6. Strategie má jasně **definovaný způsob financování**. Její implementace a realizace je pravidelně promítána do rozpočtu (státního rozpočtu a ostatních veřejných rozpočtů,

resp. rozpočtu dané instituce). Strategie by měla daný problém řešit co **nejefektivněji s minimálním negativním dopadem**.

7. Tvorba strategie je založena zejména **na důkazech a zhodnocení před-pokládaného a reálného přínosu a dopadu** (minimálně ekonomický, sociální a environmentální přínos a dopad).
8. I v případech, kdy nejsou strategie přímo územně zacílené, je nutné brát v úvahu jejich **územní dopady** a jejich provazbu s **územním plánováním**.
9. V případech **možného dopadu na rovnost žen a mužů** se doporučuje provádět hodnocení takového dopadu (tzv. gender impact assessment).
10. Strategie zahrnuje **konkrétní a adresná opatření, určuje odpovědnost** za dosažení vytyčených cílů, **definuje implementaci a realizaci**, stanovuje metriky (a indikátory) pro měření úspěšnosti a postupu implementace.
11. **Strategie musí mít svého nositele** (vlastníka), který má celkovou odpovědnost, tj. za implementaci, splnění cílů a realizaci očekávaných přínosů.
12. **Efektivita** opatření realizovaných v rámci strategie je **průběžně vyhodnocována**, jsou navrhovány korektivní mechanismy.
13. Všude, kde to bude možné a účelné, by měly strategie **přenášet rozhodovací pravomoc a odpovědnost za své plnění na nižší výkonné orgány**.
14. V rámci tvorby strategie musí být **zodpovězeny** následující **základní otázky**:
 - **proč** je daná strategie vytvářena,
 - **co** daná strategie řeší (jaký problém) a v jakém hodnotovém kontextu (tj. na základě jakých kritérií),
 - **jak** bude daný problém řešen (a zda vůbec bude řešen),
 - **jaký je cílový stav**, kterého by mělo být realizací strategie dosaženo,
 - **koho** se daná strategie týká (cílová skupina),
 - **jaké** může mít daná strategie dopady,
 - **kdy** se bude problém řešit a kdy bude vyřešen,
 - **kdo** bude problém řešit,
 - **jak dlouho** daná strategie platí,
 - **kolik** bude dané řešení stát (tj. jaké zdroje – finanční, lidské, organizační bude nutno vynaložit) a kdo poskytne potřebné zdroje.

Principy projektového řízení

Na tvorbu strategie se doporučuje **aplikovat projektový přístup a tvorba strategie je tak považována za projekt.**

Obecná definice projektu: projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt, službu nebo výsledek. Projekt má jasný cíl, začátek a konec.

Obecná definice projektového řízení: projektové řízení je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové aktivity, které vedou ke splnění požadavků projektu.

Cíl projektového řízení = dodat výsledek:

- včas,
- v plné funkcionalitě,
- s dodržnými náklady.

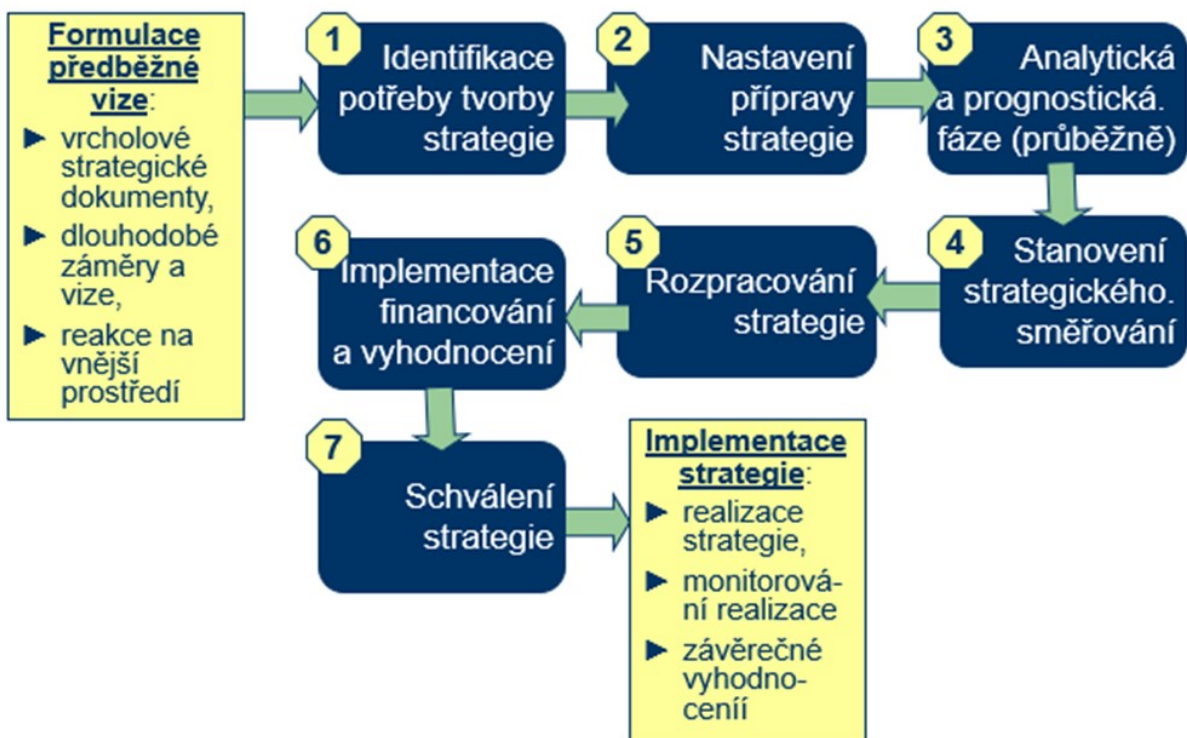
Sedm principů projektového řízení:

1. Kontinuální zdůvodnění realizace projektu.
2. Učení na základě zkušeností.
3. Definované role a odpovědnosti.
4. Řízení po etapách.
5. Řízení na základě výjimek.
6. Důraz na výstupy.
7. Přizpůsobení prostředí projektu.

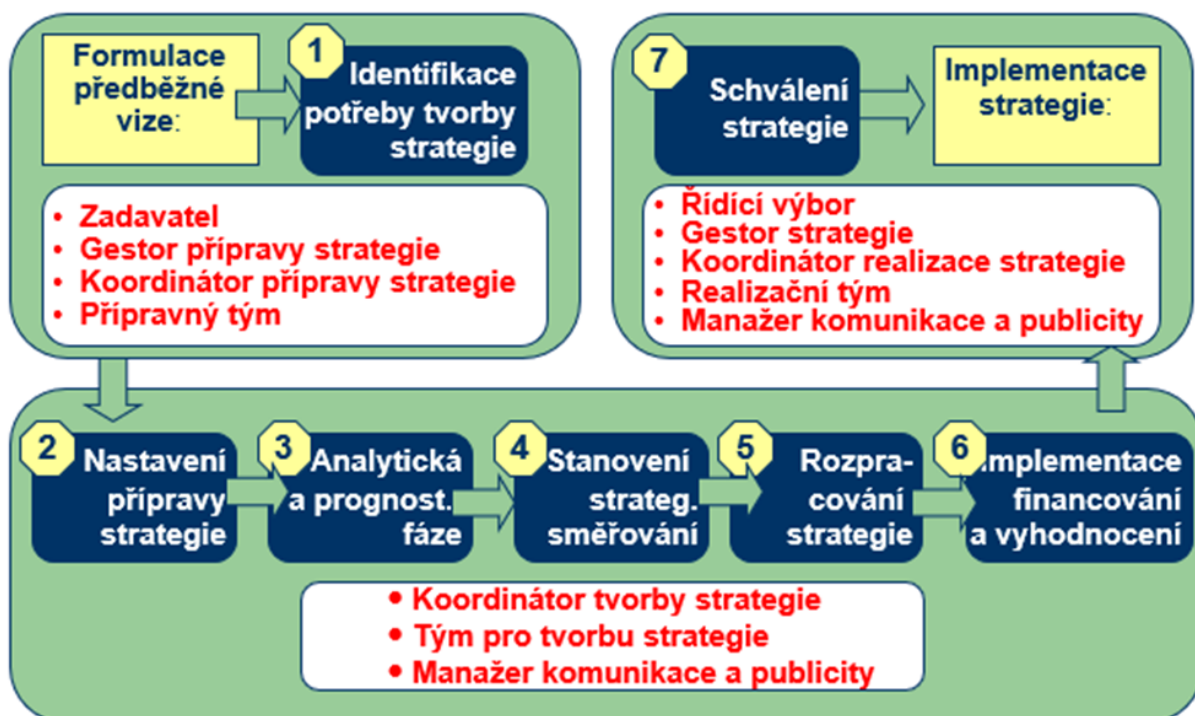
2 Příprava strategického dokumentu

Fáze tvorby strategického dokumentu

Aplikace [Metodiky přípravy veřejných strategií \(MMR\)](#):



Personální kapacity při tvorbě strategického dokumentu



Časová náročnost přípravy strategického dokumentu

Délku jednotlivých fází přípravy strategického dokumentu ovlivňují zejména:

- splnění **legislativní požadavků** na tvorbu, hodnocení a schvalování dokumentů, zejména na posouzení vlivů na životní prostředí (proces SEA),
- realizace **veřejných zakázek**,
- **spolupráce se zainteresovanými stranami** (čím více aktérů, tím větší riziko nedodržení stanovených termínů),
- proces **připomínkování** a schvalování strategie,
- **míra participace veřejnosti** a použité metody,
- kvalita **projektového plánu tvorby strategie**,
- kvalita **řízení rizik** tvorby strategie,
- **dostatek personálních kapacit** pro organizaci a tvorbu strategie.

Fáze		Odhad délky trvání přípravy	
		Strategie VELMI náročná	Strategie MÉNĚ náročná
1	Identifikace potřeby tvorby strategie	1 - 3 měsíce	0,5 - 2 měsíce
2	Nastavení přípravy strategie	2 - 4 měsíce	0,5 - 1 měsíc
3	Analytická a prognostická fáze	3 - 6 měsíců	1 - 2 měsíce
4	Stanovení strategického směřování	3 - 4 měsíce	0,5 - 1 měsíc
5	Rozpracování strategie	3 - 4 měsíce	1 - 2 měsíce
6	Implementace, financování	3 - 4 měsíce	1 - 2 měsíce
7	Schválení strategie	3 - 6 měsíců	1 - 3 měsíce
Odhad tvorby strategie celkem		minimálně 18 měsíců	4 - 12 měsíců

Vzorová struktura strategického dokumentu

I. Úvod (cca 10 % rozsahu strategie)

1. Základní informace o strategii
2. Kontext vzniku a existující strategie
3. Účel strategie
4. Uživatelé strategie
5. Základní používané pojmy, zkratky
6. Ostatní relevantní strategické dokumenty

II. Analytická část (cca 15 %)

a. Definice a analýza řešeného problému

1. Definice řešeného problému
2. Prostředí a očekáv. budoucí vývoj
3. Revize stávajících opatření
4. Vývoj při tzv. nulové variantě
5. Souhrn výsledků klíčových analýz

III. Strategická část (cca 45 %)

a. Vize a základní strategické směřování

1. Logika intervence, hierarchie cílů
2. Vize, globální cíl a strateg. oblasti
3. Strategické cíle

b. Popis cílů a opatření v jednotlivých strategických oblastech

1. Popis specifických cílů, dopady jejich naplnění
2. Přehled a popis opatření
3. Výsledky a výstupy realizace jednotlivých opatření (aktivit) indikátory

IV. Implementační část (cca 25%)

1. Implementační struktura a systém řízení implementace
2. Plán realizace aktivit
3. Časový harmonogram
4. Rozpočet a zdroje financování
5. Systém monitorování a evaluace realizace strategie
6. Systém řízení rizik a předpoklady realizace strategie

V. Postup tvorby strategie (cca 5 %)

1. Autoři strategie a zúčastněné strany
2. Popis postupu tvorby strategie

VI. Přílohy

Souvztažnost vzorové struktury a fází tvorby strategického dokumentu

Struktura vzorového dokumentu		Fáze tvorby dokumentu	
I.	Úvod	1	Identifikace potřeby tvorby strategie
II.	Analytická část	1	Identifikace potřeby tvorby strategie
		3	Analytická a prognostická část
III.	Strategická část: a) Vize a základní směřování	4	Stanovení strategického směřování
	Strategická část: b) Cíle a opatření v jednotlivých strategických oblastech	5	Rozpracování strategie
IV.	Implementační část	6	Nastavení implementace, financování a vyhodnocení
V.	Postup tvorby strategie	2	Nastavení přípravy strategie
VI.	Přílohy		

Fáze 1 – Identifikace potřeby tvorby strategie

Obsah:

- **Organizace přípravných prací tvorby strategie.**
- Sběr dat.
- Analýza současného stavu a prognóza možného vývoje.
- Analýza předběžné vize.
- Rozhodnutí o typu strategického dokumentu.
- **Tvorba a schválení Vstupní zprávy.**
- Ukončení fáze identifikace potřeby tvorby strategie.

Impulsy pro vytvoření strategie:

- **Politické důvody** (např. na základě programového prohlášení vlády).
- **Legislativa** (např. stavební zákon, zákon o odpadech).
- **Vyšší strategie** (např. na základě vytvoření strategie na úrovni EU).
- **Reakce na vznik problémů** (např. růst nezaměstnanosti).
- **Prognóza identifikovaných tendencí** (potenciální budoucí problémy).
- **Revize či aktualizace existující strategie** (např. časová návaznost).
- **Rozpočtový impuls** (např. rozložení nákladů do více období).
- **Přirozená potřeba rozvoje** (inovace) v dané oblasti.

Výstupy:

- Plán přípravných prací.
- **Vstupní zpráva.**
- **Rozhodnutí Zadavatele o dalším postupu.**

Časté chyby v rámci fáze:

- Nesprávně vymezený problém.
- Nesprávně identifikované příčiny a důsledky problému.
- **Nesrozumitelně formulovaný problém.**
- Absence parametrů problému.
- **Přílišné zdůraznění partikulárních zájmů pověřené organizace.**
- Nesprávně identifikovaní aktéři (např. pověřená organizace).
- **Nerealistický odhad nákladů a časového rámce tvorby strategie.**

Fáze 2 – Nastavení přípravy strategie (projektu)

Obsah:

- **Obsazení organizační struktury.**
- **Vytvoření Plánu tvorby strategie.**
- Vytvoření Plánu spolupráce a komunikace.
- Vytvoření Plánu řízení rizik tvorby strategie.

Vstupy:

- Vstupní zpráva.
- Rozhodnutí Zadavatele o přípravě strategie
- Jmenování Gestora tvorby strategie.

Výstupy:

- **Obsazená organizační struktura tvorby strategie.**
- **Plán tvorby strategie.**
- Plán spolupráce a komunikace.
- Plán řízení rizik tvorby strategie.

Časté chyby v rámci fáze:

- Nevhodně obsazené projektové role.
- Neobsazení role Manažera komunikace a publicity.
- **Podcenění důležitosti řídit rizika při tvorbě strategie.**
- Nerealistický odhad nákladů a časového rámce tvorby strategie.

Fáze 3 – Analytická a prognostická

Obsah:

- **Identifikace zdrojů dat a zpracování primárních analýz.**
- Analýza dosavadních řešení včetně mezinárodní praxe.
- Analýza současného stavu.
- **Prognóza budoucího vývoje (foresight).**
- **Kompilace analytické části strategie.**

Vstupy:

- Vstupní zpráva a analýzy realizované v rámci fáze 1.
- Plán tvorby strategie.

Výstupy:

- Znalostní báze z dostupných zdrojů (ve formě dokumentu).
- **Primární analýzy, analýza dosavadních řešení na národní úrovni, srovnávací analýza na mezinárodní úrovni, prognózy vývoje.**
- Analytická část strategie.

Časté chyby v rámci fáze:

- **Neobjektivní provádění analýz,**
- Nedůsledná identifikace příčin problémů,
- Nedůsledné provedení analýzy dosavadní řešení, především v zahraničí.

Fáze 4 – Stanovení strategického směřování

Obsah:

- **Ověření vize, formulace globálního cíle strategických oblastí a variant strategických cílů.**
- Výběr variant(y) strategických cílů k rozpracování.

Vstupy:

- Vstupní zpráva.
- Znalostní báze z primární analýzy, analýz dosavadních řešení na národní úrovni, srovnávací analýza na mezinárodní úrovni, nulová varianta.

Výstupy:

- **Ověřená vize, definovaný globální cíl a strategické oblasti.**
- Variantní formulace sad strategických cílů.
- Analýzy nákladů a přínosů definovaných sad strategických cílů.
- **Rozhodnutí o volbě varianty strategických cílů pro zpracování.**

Časté chyby v rámci fáze:

- Neověření realizovatelnosti a adekvátnosti politicky zadané vize.
- Nedostatečné analýzy vedoucí k formulaci strategických cílů.
- **Nejasné či nevhodně nastavené strategické cíle.**

Fáze 5 – Rozpracování strategie

Obsah:

- **Zpracování dalších úrovní cílů strategie.**
- **Nastavení soustavy indikátorů.**
- **Identifikace variantních opatření.**
- Hodnocení a výběr opatření.
- Dopracování strategické části.

Vstupy:

- Schválená vize, globální cíl, strategické oblasti a strategické cíle.
- Analýzy a prognózy budoucího vývoje (vytvářené ve 3. fázi).

Definice tzv. SMART (chytrých) cílů:

- **S** – specifické (konkrétní) – přesně popsané.
- **M** – measurable (měřitelné) – dosažení cíle by mělo být měřitelné.
- **A** – achievable (dosažitelné) – přiměřené nároky na zdroje.
- **R** – result focused (zaměřené na dosažení výsledků).
- **T** – time-bound (časově ohraničené) – cíle ve stanoveném termínu.

Výstupy:

- **Strategická část strategie** obsahující vizi, globální cíl, strateg. oblasti, strategické cíle, sadu specifických cílů a opatření vedoucích k jejich naplnění, systém indikátorů.
- Varianty opatření vedoucích k naplnění stanovených cílů.
- **Hodnocení předpokládaných dopadů plánovaných opatření.**

Časté chyby v rámci fáze:

- Nevhodně nastavené nebo formulované cíle.
- Nevhodná soustava indikátorů (neměří přesně plnění cílů).
- Nenastavené či chybně nastavené cílové hodnoty cílů.
- **Jsou vytvořeny indikátory, ke kterým nejsou dostupná data.**
- Varianty opatření nejsou dostatečně vypracovány.
- **Varianty opatření jsou zpracovány účelově, aby byly schváleny.**
- Nejsou posouzeny dopady naplnění cílů či realizace opatření.

Fáze 6 – Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie

Obsah:

- Vytvoření hierarchické struktury prací.
- Nastavení řídicí struktury implementace strategie.
- Nastavení plánu řízení změn.
- Vytvoření plánu řízení rizik a určení předpokladů úspěšné implementace.
- Nastavení systému monitorování naplňování cílů strategie.
- Nastavení plánu evaluací strategie.
- Sestavení komunikačního plánu implementace strategie.
- Sestavení rozpočtu implementace strategie.
- Sestavení časového harmonogramu implementace strategie.
- Kompilace implementační části strategie a celého návrhu strategie.

Vstupy:

- Strategická část strategie obsahující vizi, globální cíl, strategické oblasti, strategické cíle, sadu specifických cílů a opatření vedoucích k jejich naplnění, systém indikátorů včetně jejich výchozích a cílových hodnot.
- (Hrubý) odhad nákladů realizace strategie (vzniklý v 5. fázi).

Výstupy:

- Plán implementace strategie.
- Hierarchická struktura prací - grafické a tabulkové znázornění.
- Řídicí struktura implementace strategie – organizační struktura.
- Systém řízení změn.
- Plán řízení rizik a předpoklady úspěšné realizace strategie
- Systém monitorování naplňování cílů strategie.
- Evaluační plán.
- Komunikační plán – cílová skupina, způsob a termíny komunikace.
- Rozpočet implementace strategie.
- Časový harmonogram implementace strategie.
- Celkový návrh strategie obsahující:
 - ♦ analytickou část,
 - ♦ strategickou část,
 - ♦ a implementační část.

Časté chyby v rámci fáze:

- Implementační plán není vůbec vytvořen, případně je odložen.
- Implementační plán počítá s neinformovanými subjekty.
- Rozpočet a zdroje financování implementace strategie nejsou vytvářeny či neodpovídají aktuální situaci.
- Není stanoven či zajištěn reálný zdroj financování realizace (implementace) strategie.
- Jsou podceňena rizika implementace.
- Je podceňena důležitost evaluace a monitorovacího systému pro sledování plnění cílů strategie.

Fáze 7 – Schvalování strategie

Obsah:

- Revize a dopracování plánu schvalování strategie.
- **Interní připomínkování a schválení strategie.**
- **Externí připomínkování a schválení strategie.**
- **Uzavření tvorby strategie (projektu).**

Vstupy:

- Celkový návrh strategie: analytická + strategická + implementační část.
- Plán tvorby strategie (včetně plánu schvalování strategie).
- Legislativa a interní směrnice upravující postup připomínkování strategie.

Výstupy:

- **Schválená strategie.**
- **Závěrečná zpráva o projektu.**

Časté chyby v rámci fáze:

- Opožděné stanovení aktérů schvalujících finální znění strategie.
- Aktéři nejsou vůbec zahrnuti do procesu tvorby strategie a strategie je jim předložena pouze ke schválení.
- **Klíčové připomínky aktérů schvalujících strategii nejsou vypořádávány průběžně.**
- Aktéři nejsou dostatečně a včas informováni o průběhu a načasování schvalování strategie.
- **Závěrečná zpráva o realizaci projektu tvorby strategie není zpracována.** Zpětně tak nemusí být možné dohledat potřebné podklady a informace o průběhu přípravy strategie.

Fáze 8 – Implementace strategie

Obsah:

- **Obsazení řídicí struktury implementace strategie.**
 - ⇒ Stanovení Gestora strategie
 - ⇒ Stanovení Koordinátora realizace strategie.
 - ⇒ Stanovení Řídícího výboru.
 - ⇒ Stanovení Realizačního týmu.
- Revize Plánu implementace strategie.
- **Realizace strategie.**
- Ukončení realizace strategie.
- **Ex-post hodnocení strategie (včetně hodnocení dopadů).**
 - ⇒ Hodnocení environmentálních dopadů (posouzení vlivu na život.pr.)
 - ⇒ Hodnocení ekonomických a sociálních dopadů:
 - ◇ Identifikace relevantních ekonomických a sociálních dopadů.
 - ◇ Posouzení významnosti dopadů.
 - ◇ Detailní kvalitativní a kvantitativní analýza nejvýznamnějších. dopadů.

Ukončení realizace strategie:

- Naplněním cílů strategie.
- Realizací plánu implementace strategie.
- Pominutí důvodů (příčin) pro vznik a realizaci strategie.
- Uplynutí doby stanovené na realizaci strategie.
- Vyčerpání stanoveného rozpočtu.
- Rozhodnutí orgánu, který strategii schvaloval.
- Jiným způsobem stanoveným v plánu implementaci / řídicí dokumentaci realizace strategie

Činnost Koordinátora realizace při ukončení realizace strategie:

- Ukončí činnost jednotlivých týmu realizace strategie.
- Ukončí dodavatelské smlouvy.
- Zkompletuje veškerou relevantní projektovou dokumentaci.
- Zpracuje Závěrečnou zprávu o realizaci strategie.

Výstupy:

- **Průběžná hodnocení realizace strategie.**
- **Závěrečná zpráva o realizaci strategie.**
- Ex-post hodnocení přínosů a dopadů realizace strategie.

Šablony a nástroje

Pro usnadnění tvorby strategického dokumentu jsou k dispozici v elektronické verzi **nástroje a šablony** na Portálu strategické práce v ČR (www.verejne-strategie.cz).

Cílem nástrojů a šablon je především **doplnit popis postupu tvorby strategie** a usnadnit tak tvůrcům strategických dokumentů jejich práci.

3 Příprava strategického dokumentu

Typy strategických a prováděcích dokumentů

Členění strategických dokumentů



Databáze strategických dokumentů

Databáze strategií (www.databaze-strategie.cz) je **celostátní sofistikovaný informační systém strategických a koncepčních dokumentů**, který přispívá k celkovému zlepšení strategického řízení a plánování na všech úrovních veřejné správy v České republice.

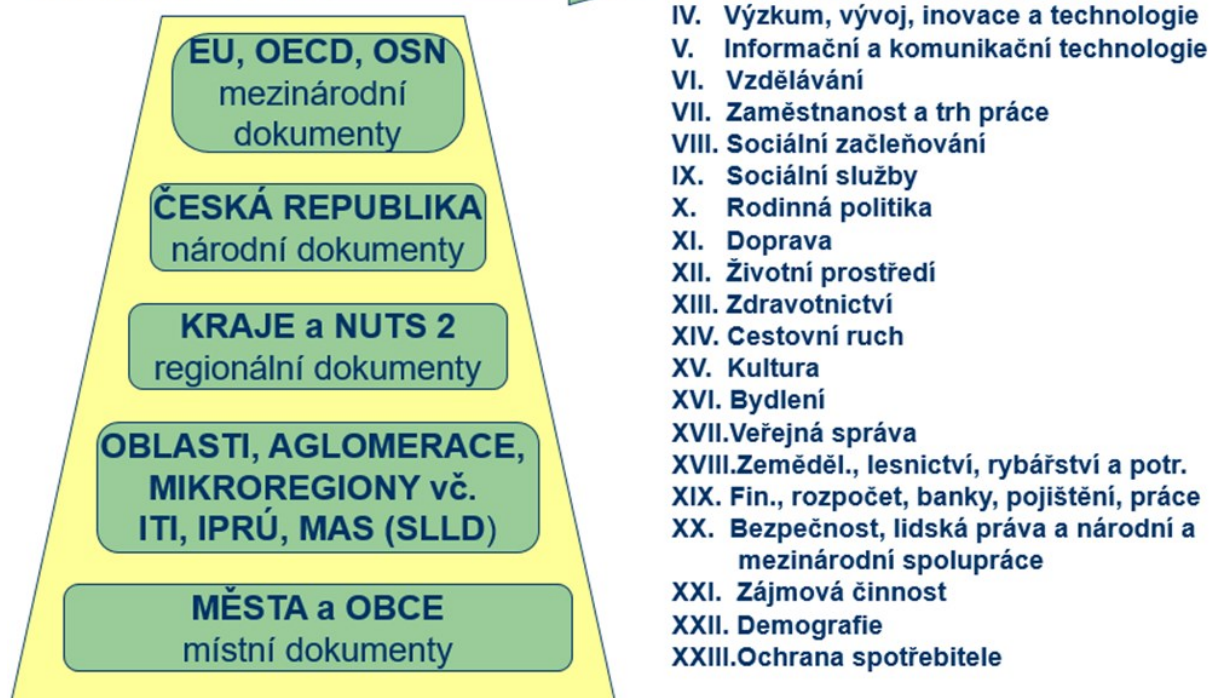
- **Funkčně propojuje strategické cíle, opatření a další zadané parametry** od mezinárodní úrovně, přes dokumenty ministerstev a celostátních institucí, až na regionální a místní úroveň.
- Je využívána jako **nástroj kohezní politiky** při realizaci programového období 2014 – 2020.
- **Jejím gestorem je Ministerstvo pro místní rozvoj.** Databázi provozuje jako správce „Národní síť Zdravých měst ČR“.
- Strategické dokumenty v ní uvedené jsou schválenými dokumenty a za návrh jejich zařazení do systému zodpovídá **administrátor jmenovaný za danou instituci.**

Obsah a zaměření strategických dokumentů

Druh dokumentu	Typ dokumentu	Časový charakter	Časová platnost	Základní charakteristika
Zastřešující strategické dokumenty	Politika	Dlouhodobý	více než 7 let	Vyšší obecnost, nižší podrobnost, důraz na strategii, realizace pomocí strateg.dokumentů
	Bílá kniha	Dlouhodobý	více než 7 let	Konkrétní návrhy pro zaměření politiky, koncepce či strategie
	Strateg. rámec	Dlouhodobý	více než 7 let	Širší rozsah, vyšší obecnost, nižší podrobnost, důraz na analytickou a strateg.část, rámcová implementace
Strategické dokumenty	Koncepce	Střednědobý až dlouhodobý	4-7 let, více než 7 let	Konkrétní cíl, vyšší obecnost, nižší podrobnost, důraz na analytickou a strateg.část, rámcová implementace
	Strategie	Střednědobý až dlouh.	4-7 let, přes 7 let	Optimální podrobnost, vyvážené části analytická, strategická a implementační
	Plán	Střednědobý	4-7 let	Jeden či více provázaných cílů, důraz na kompletní implementaci
Strategické prováděcí dokumenty	Operační program	Střednědobý	dle progr. období EU	Věcné, časové a fin.dosažení cílů EU, vazba na přísl. strategie a koncepce
	Implementační plán	Střednědobý až dlouh.	4-7 let, přes 7 let	Implementační část strategie, koncepce či strategického rámce (zjednodušeně)
	Program	Střednědobý	4-7 let	Dokument tématické, finanční či techn. povahy pro konkrétní oblast či území; nástroj realizace koncepce či strategie
	Akční plán	Krátkodobý	1-3 roky	Konkretizuje opatření, úkoly a aktivity z příslušných strategických dokumentů

Struktura databáze strategických dokumentů

Uživatel databáze má možnost si vybrat z dané úrovně dokumentů i konkrétní oblast (deskriptor):



4 Jak zpracovávat program rozvoje obce

Program rozvoje obce (PRO)

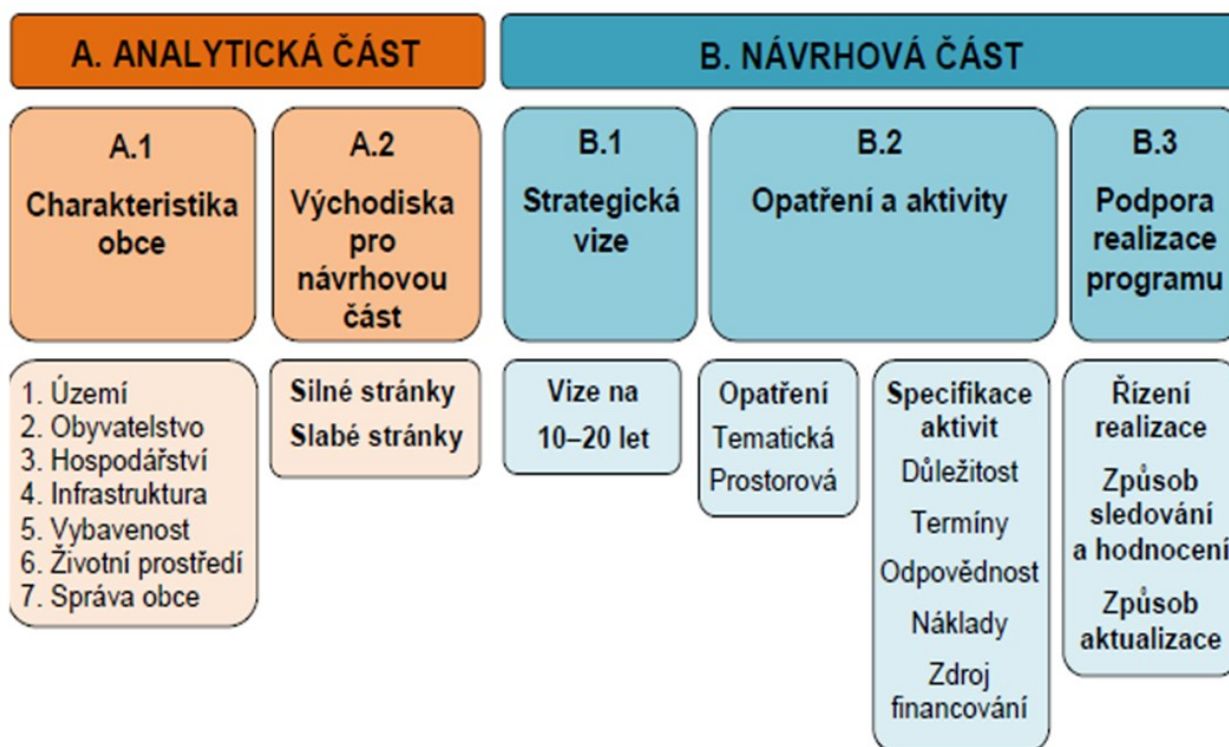
Program rozvoje obce (PRO) je základní rozvojovým dokument obce (zákon č. 128/2000 Sb., o obcích):

- stanovuje hlavní oblasti rozvoje obce,
- formuluje možná řešení rozvoje obce,
- slaďuje představy jednotlivých subjektů o rozvoji obce,
- je podkladem pro územní průmět rozvoje v územním plánu,
- zvyšuje připravenost obcí k získání vnějších finančních prostředků,
- je východiskem pro rozhodování orgánů obce v rozvojových záležitostech.

Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí (projekt MMR: CZ.1.04/4.1.00/62.00008) podporuje zkvalitnění koncepčního řízení v obcích. Metodika tvorby PRO byla ověřena ve 25 obcích třech krajů.

Metodika tvorby PRO formuluje jeho strukturu a popisuje proces jeho tvorby. Umožňuje variabilitu zpracování, stanoví základní obsah PRO a doporučuje jeho vhodná rozšíření

Základní struktura programu rozvoje obce (PRO)



Základní postup tvorby programu rozvoje obce (PRO)

Část dokumentu	Kroky zpracování
A.1 Charakteristika obce	⇒ zhodnocení (analýza) situace v jednotlivých tematických oblastech
A.2 Východiska pro návrhovou část	⇒ formulace silných a slabých stránek (problémů)
B.1 Strategická vize	⇒ formulace žádoucího budoucího stavu obce
B.2 Opatření a aktivity	⇒ vymezení opatření směřujících k plnění vize a stanovení kroků/činností/projektů rozvíjejících dané opatření , včetně jejich důležitosti, harmonogramu, financí, odpovědnosti za realizaci
B.3 Podpora realizace programu	⇒ stanovení úkolů pro nejbližší období , vymezení kompetencí a odpovědností jednotlivých aktérů ⇒ nastavení způsobu sledování a vyhodnocování dokumentu
Konečná podoba PRO	⇒ schválení dokumentu zastupitelstvem obce po projednání s pracovní skupinou a s veřejností

5 Analytické metody pro zpracování strategie

Vnější prostředí (makrookolí)	Prostředí obce (mikrookolí + vnitřní prostředí)
PESTLE analýza	SWOT analýza
Další analýzy: PEST, SLEPT	

PESTLE analýza

PESTLE analýza je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace.

PESTLE je akronym počátečních písmen různých typů vnějších faktorů: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické.

PESTLE analýza zahrnuje následující vlivy:

- **P (Political) - politické** - existující a potenciální působení politických vlivů s ohledem na charakter obce

- **E (Economic)** - ekonomické - působení a vliv národní a světové ekonomiky
- **S (Social)** - sociální - průmět sociálních a kulturních změn dovnitř obce
- **T (Technological)** - technologické - dopady stávajících, nových a vyspělých technologií zejména ve vazbě IT technologie
- **L (Legal)** - legislativní - vlivy národní, evropské a mezinárodní a národní legislativy
- **E (Ecological)** - ekologické (environmentální) - vlivy v oblasti životního prostředí a jeho jednotlivých složek včetně zajištění ochrany životního prostředí

Ukázka struktury Analýzy PESTLE pro město Hodonín:

2	Politické vlivy	4
2.1	Politické vlivy ČR	4
2.2	Politické vlivy EU	4
3	Ekonomické vlivy	6
3.1	Konkurenceschopnost České republiky	6
3.2	Aktuální ekonomický vývoj a veřejné finance	7
3.3	Vnější ekonomická rovnováha	7
4	Sociální prostředí	8
4.1	Demografické prostředí	8
4.2	Životní styl	8
4.3	Vzdělání	9
5	Technické a technologické prostředí	10
6	Legislativní prostředí	11
7	Environmentální prostředí	13

SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi základní metody strategické analýzy, a to právě z důvodu jejího integrujícího charakteru získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků, ze kterých jsou generovány alternativy strategií dalšího rozvoje obce.

SWOT je zkratka z anglického originálu, kde:

- S = Strengths (Silné stránky),
- W = Weaknesses (Slabé stránky),
- O = Opportunities (Příležitosti),
- T = Threats (Hrozby).

SWOT je tedy zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky obce a příležitosti a hrozby převážně z vnějšího prostředí obce:



Ukázka SWOT analýzy pro město Roudnice:

Silné stránky

- Dobrá dopravní dostupnost do krajského města
- Uspokojivá nabídka sportovních a volnočasových aktivit
- Vyvážené hospodaření obce, přebytečné rozpočty
- Vysoká míra spokojenosti občanů s životem v obci
- Dostatečné kapacity elektrické sítě a veřejného osvětlení
- Kulturně a národnostně homogenní obyvatelstvo obce
- Nízká míra nezaměstnanosti
- Plynofikace, vodovod a telekomunikace v obci
- Nadprůměrně intenzivní bytová výstavba
- Stoupající počet obyvatel obce, poměrně atraktivní rezidenční lokalita
- Nižší průměrný věk a nižší tempo stárnutí ve srovnání s okolními obcemi

Slabé stránky

- Vysoká finanční náročnost údržby obce vzhledem k intenzivní zemědělské činnosti
- Neuspokojivý stav a využití vodních toků a ploch
- Nedostatečná kvalita kanalizační sítě v obci
- Nedostatečná síť chodníků, cyklostezek a dalších prvků zajišťujících bezpečnost a komfort chodců a cyklistů

- Nízká ekologická stabilita, absence ekologicky stabilizačních prvků v krajině
- Znečišťování ovzduší a hluková zátěž z osobní a nákladní dopravy na silnicích I. a II. třídy
- Vysoká zranitelnost obce povodněmi
- Nedostatečná nabídka nových pozemků připravených pro výstavbu
- Vyšší ohrožení půd větrnou erozí

Příležitosti

- Zlepšení a snížení finanční náročnosti údržby obce včetně péče o zeleň
- Snížení intenzity dopravy dalším převedením dopravní zátěže na dálnici D11
- Kvalitnější, atraktivnější a bezpečnější napojení na síť cyklostezek a cyklotras
- Intenzivní spolupráce na úrovni dobrovolného svazku obcí a místní akční skupiny
- Vyšší míra využití obnovitelných zdrojů energie v obci
- Rozšíření nabídky a kapacit pro volnočasové aktivity obyvatel
- Vytvoření turistické atraktivity v obci nebo bezprostředním okolí

Hrozby

- Nedostupnost dotační podpory s ohledem na velikost a finanční možnosti obce
- Absence perspektivních investic v obci
- Extrémní závislost obce na daňových příjmech
- Výkyvy v politické situaci České republiky s dopady na hospodářství a daňovou politiku
- Výkyvy v regionální politické situaci s dopady na sociální služby, dopravní obslužnost a další oblasti života v obci
- Stoupající tlak na ekonomicky aktivní obyvatele z důvodu stárnutí populace

Ukázka SWOT analýzy pro město Břeclav:

- ekonomický rozvoj a cestovní ruch
- kvalita života a lidské zdroje
- infrastruktura a životní prostředí

Oblast Infrastruktura a životní prostředí

Silné	Slabé
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká rezidenční atraktivita města vzhledem k výhodné poloze a blízkosti velkých městských center • Vysoký podíl cyklistické dopravy při přepravě osob v rámci města • Dostačující technická infrastruktura, co se kvality i dostupnosti týče • Vlastní zdroj kvalitní pitné vody v dostačující kapacitě • Zpracovaný Generel cyklodopravy ve městě • Existující územní energetická koncepce • Zpracovaný Generel bezbariérovosti a jeho postupné plnění • Pestrá síť cyklotras v okolí města 	<ul style="list-style-type: none"> • Nadměrná tranzitní doprava městem • Kapacita parkovacích míst ve městě • Znečištění ovzduší (zejména automobilovou dopravou) • Jediný most spojující Břeclav s Poštornou a Charvátskou Novou Vsí (riziko dopravního kolapsu při zneprůjezdnění) • Málo ploch zeleně v intravilánu města využitelných jako volně přístupná prostranství pro aktivní trávení volného času • Občané výrazně nespokojeni s dopravní situací ve městě • Nevyužitý potenciál městské hromadné dopravy při přepravě obyvatel města • Nedokončená protipovodňová opatření • Nedostačující doprovodná infrastruktura pro cyklistickou dopravu ve městě • Nízký podíl cyklostezek, nevyužívajících silniční síť (chybějící „bezpečné“ cyklostezky)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Strategická dopravní poloha (železniční koridor, dálnice) • Město jako železniční uzel (severo-j jižní a východo-západní směr) • Dobrá dostupnost městských center (Brno, Vídeň, Bratislava) • Velmi dobré napojení města v rámci systému IDS JMK • Příprava realizace obchvatu města v následujících cca 5 letech • Unikátní příroda v bezprostředním okolí města (lužní lesy, soutok Moravy a Dyje atd.) • Velmi kvalitní půda v okolí města 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoký stupeň ohrožení povodněmi • Chybějící obchvat města • Ztráta významu Břeclavi jako železničního uzlu při mezinárodní dopravě • Nárůst výskytu extrémních jevů počasí (na jedné straně sucha, na druhé povodně) • Území ohroženo degradací půdního fondu, okres Břeclav je územím s nejsušším podnebím v ČR • Zhoršování stavu ovzduší v souvislosti s intenzivní dopravou • Ohrožení zdrojů pitné vody v souvislosti s těžbou ropy

6 Metody pro formulaci vize a cílů strategie

Prognóza budoucího vývoje

Prognózování (forecasting) je systematické shromažďování poznatků, zkušeností a představ o budoucnosti, získaných racionálními postupy a logickými úvahami a formulování výpovědí o možných variantách vývoje.

Prognóza (forecast) je co do spolehlivosti ohodnocená výpověď o budoucnosti, která má nastat za určitých podmínek a zpravidla i v určitém čase.

Tři vzájemně vyvážené a propojené základní **typy prognózy**:

- **Projekce (projection)** = prognóza založená na extrapolaci minulých a současných trendů do budoucnosti (např. demografický vývoj).
- **Predikce (prediction)** = prognóza založená na teoretických předpokladech (např. důsledky určitého opatření, např. zavedení ekolog. daně).
- **Odhad (conjecture)** = prognóza založená na názoru expertů, často založená na intuici, nepřenositelných zkušenostech a vhledu.

Foresight = průnik prognostických studií, strategického plánování a politické analýzy. Je důsledkem vývoje od jednorázových predikcí ke spojitým iteracím, k demokratizaci rozhodování a posunu k participativním metodám zapojování uživatelů.

Příklady prognostických metod:

Univerzální metody:

- Brainstorming
- Panel expertů
- Participativní metody
- Index stavu budoucnosti

Procesuální metody:

- Extrapolace trendů a časové řady
- Analýza dopadů trendů
- Analýza megatrendů
- Metoda Delphi
- Cestovní mapy pro vědu a technologie
- Modelování rozhodování
- Simulace a hry
- Scénáře
- Předpovědi génia, intuice a vize

Strukturální metody:

- Systémový přístup
- Strom významnosti a morfologická analýza
- Kolo budoucnosti
- Křížové interakce
- Analýza textu pro technologické předvídání
- Kritické technologie

Brainstorming

Brainstorming se volně překládá jako „burza nápadů“. Jedná se o skupinovou techniku zaměřenou na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, z podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě.

Metoda brainstorming je organizačně rozdělena do tří fází:

1. přípravná fáze,
2. vlastní sezení – pravidla vedení brainstormingu,
3. hodnocení a implementace výsledků.

1. Přípravní fáze:

- definice problému, který chceme řešit,
- optimální počet zapojených účastníků je mezi 6 až 12,
- mezi účastníky zařadit osoby, které nejsou přímo zapojeni do řešení a externí pracovníky, kteří se danou problematikou zabývají či experty,
- jednání situovat do neznámého prostředí s cílem uvolnit atmosféru,
- samotné jednání by nemělo překročit 2 hodiny,
- účastník není reprezentantem určité instituce, jedná nezávisle.

2. Vlastní sezení – pravidla vedení brainstormingu:

- účastníci mohou říct cokoli, co je právě napadne,
- nápady nehodnotíme a nekritizujeme,
- okamžitě zapíšeme každý nápad bez výjimky,
- čím více nápadů, tím lépe.
- účast na brainstormingu je dobrovolná,
- v brainstormingu pokračujeme, dokud se objevují nové nápady.

3. Hodnocení a implementace výsledků:

- buď po několika hodinách či dnech,
- nebo hned po skončení brainstormingu – každý hodnotitel dává své „hlasy“ preferovaným námětům (přilepí samolepky k těmto námětům uvedeným na přenosné tabuli). „Hlasy“ se sečtou a podle jejich počtu se přidělí body jednotlivým zaznamenaným myšlenkám a nápadům.

Příklady využití brainstormingu:

- Hledání optimálních ukazatelů pro hodnocení realizované strategie.
- Vytipování nejpalčivějších problémů obce.
- Co je třeba v obci realizovat v nejbližší době na úseku školství.
- Jak můžeme zlepšit organizaci pracovního času v našem týmu.

Výhody a přínosy brainstormingu:

- umožňuje rychle získat a kombinovat názory expertů,
- je účinný při vyvolávání myšlenek uložených v podvědomí,
- směřuje k originalitě a rozmanitosti myšlenek,
- řešení jsou nalezena rychle a ekonomicky,
- jsou formulovány neočekávané způsoby řešení problémů,
- je dosaženo širšího pohledu na problém,
- atmosféra v rámci týmu je otevřenější,
- tým sdílí větší odpovědnost za problém,
- odpovědnost za výsledek je společně sdílena,
- implementace procesu je ulehčena - zaměstnanci se sami podílejí,
- podněcuje experimentování s novými nápady a náměty.

Nevýhody a problémy, které mohou nastat:

- účastníci mohou zastávat negativní přístup,
- během sezení zazní posuzování či kritika vyslovených náměrů,
- může se stát, že účastníci absolvovali již několik sezení předtím, vědomé/nevědomé názorové ovlivnění skladbou účastníků sezení

Systémové myšlení

Systémové myšlení je specifický pohled na svět, který se snaží respektovat a překonávat určitá omezení našeho každodenního myšlení vzhledem k realitě ať již jsou dána přírodou a strukturou našeho mozku, nebo výchovou a vzděláním.

Snaží se překonat omezení našich vlastních mentálních modelů (čili zjednodušení reality, která si vytváříme proto, abychom byli vůbec v realitě schopni nalézt smysl).

Pomáhá nám konstruovat s realitou lépe sladěné mentální modely a simulovat je přesněji a zvyšovat tak pravděpodobnost, že naším jednáním vygenerujeme důsledky, které jsme předem zamýšleli.

Zdroje zahraničních informací:

- <https://learningforsustainability.net/systems-thinking/>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050915002860/>

7 Provázání strategického plánu s rozpočtem obce

Strategie a rozpočet

Finanční řízení města je každodenní neustále se opakující proces plánování, realizace, kontroly a aktualizace rozpočtu a navazujících vnitřních a vnějších procesů s důrazem na dodržování zákonů, efektivitu a hospodárnost při nakládání s veřejnými prostředky.

Prostředkem pro finanční řízení města je rozpočet města, který je sestavován na období jednoho roku. Schvalování rozpočtu a jeho aktualizace je svěřena zastupitelstvu města. Každý zastupitel by měl znát strukturu rozpočtu, charakteru příjmů a výdajů a měl by si uvědomovat jeho vazbu na majetek města a jeho provozní náklady.

Zastupitel by si uvědomit svoji odpovědnost vyplývající ze Zákona o obcích a o Finanční kontrole:

- **EFEKTIVITU,**
- **HOSPODÁRNOST**
- **ÚČELNOST PŘI NAKLÁDÁNÍ S VEŘEJNÝM MAJETKEM**

Tvorbu, obsah a funkce rozpočtů obcí upravuje **zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů** – Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů s návazností na Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a tento systém je v České republice ve všech obcích zavedený a podrobován každoročně přísné kontrole jak ze strany krajských úřadů, tak i popř. auditorů.

Principy pro dosažení účelnosti, hospodárnosti a efektivity v reálném financování města:

- Rozpočtový proces, rozpočtový výhled a dluhová služba, finanční zdraví města
- Provázání strategie města, priorit a cílů s rozpočtem města
- Efektivní správa majetku jako zdroj financí pro město
- Řízení organizací zakládaných a zřizovaných městem

Rozpočtový proces, rozpočtový výhled, dluhová služba

1. **Sestavení reálného rozpočtu** – již začátkem druhé poloviny roku stanoví vedoucí finančního odboru ve spolupráci s finančním výborem a starostou časový a věcný harmonogram tvorby rozpočtu.
2. **Rozpočtový výhled a dluhová služba** – při sestavování rozpočtu je třeba dbát na vývoj finančních prostředků města s ohledem na splácení dluhů. Vedle tabulky rozpočtového výhledu a závazků města je vhodné postavit plán investic, které hodláme

v budoucnu realizovat s plánem jejich realizace – financované přímo z rozpočtu nebo podmíněně získáním financí z cizích zdrojů.

3. **Schválení rozpočtu** – provést nejlépe v předcházejícím roce, jinak se zpomalují rozvojové aktivity města rozpočtovým provizoriem.
4. **Aktualizace rozpočtu** – provádíme v zájmu dodržování rozpočtové kázně v průběhu roku při aktuálních potřebách. Všechny provedené platby musí být v souladu s rozpočtem města, jinak hrozí finanční sankce a nemožnost čerpat finanční prostředky z dotací

Doporučení k rozpočtové kázni:

- Kontrolu nad dodržováním rozpočtu můžete zajistit členěním kapitol rozpočtu dle organizační struktury města s přímou odpovědností vedoucích kapitol.
- Zpracujte si pro každou kapitolu rozpočtu koncepci rozvoje, která bude obsahovat vedle sledovaných cílů a priorit rovněž seznam spravovaného majetku, ekonomiku jeho provozu, jeho využitelnost, nároky na rekonstrukce apod. Z těchto podkladů vystává rentabilita města při spravování majetku.
- Rozlišujte při tvorbě rozpočtu provozní náklady, opravu, údržbu a rekonstrukce. Častá chyba samospráv při hospodárném nakládání s majetkem obce je, že neznají skutečné náklady na proozy svých zařízení, neboť se v položce rozpočtu skrývá řada investičních aktivit správce rozpočtu, což může vést k plýtvání veřejnými prostředky.
- Rozlišujte finanční prostředky, které jsou přímým příjmem obce, a můžete je používat ke svému rozvoji od financí, které rozpočtem pouze procházejí. Hlídejte si efektivitu při jejich použití!
- Hlídejte si vytváření pohledávek vůči městu uzavíráním obezřetných smluv s nájemci. Město není bankou!

K vyjasnění finančního zdraví města nám může napomoci výpočet ekonomických ukazatelů a jejich interpretace.

Ukázka ekonomických ukazatelů

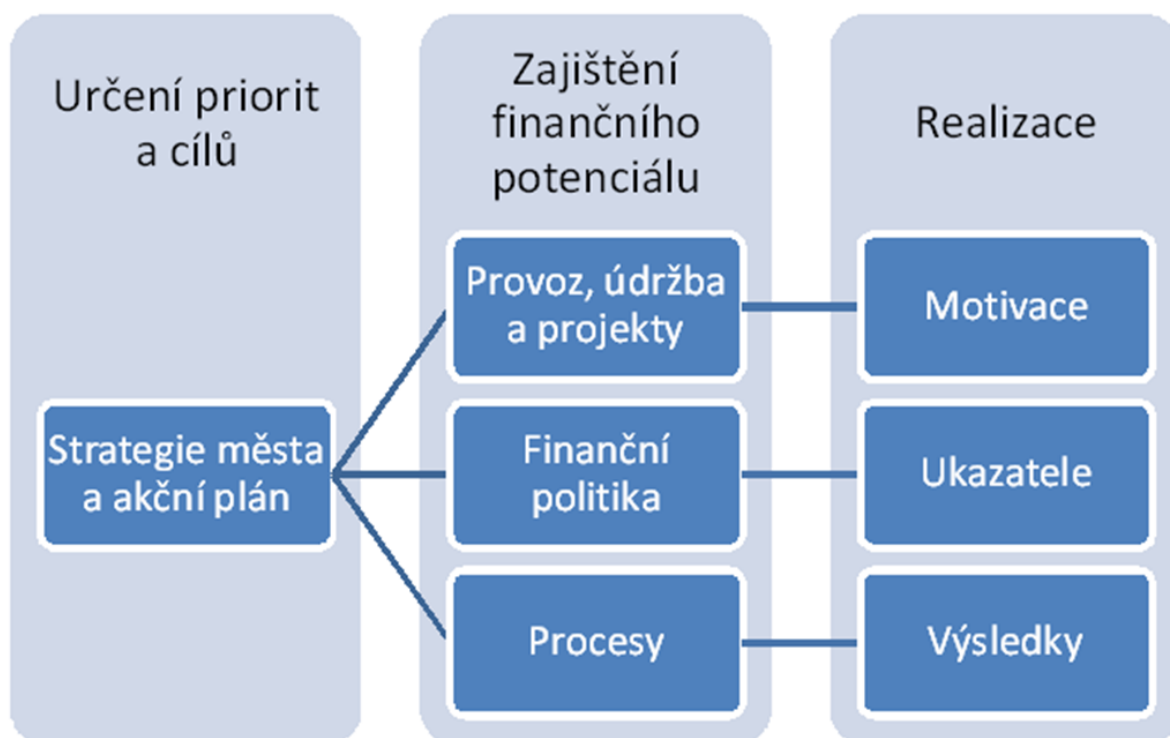
č.	Výpočet ukazatele	Interpretace ukazatele
Příjmy		
1	Běžné příjmy/Celkové příjmy	Soběstačnost obce na celkových příjmech
2	Kapitálové příjmy/Běžné příjmy	Finanční závislost na běžných příjmech
3	Vlastní příjmy/Běžné příjmy	Podíl prostředků vznikajících na obci k běžným příjmům
Výdaje		
4	Neinvestiční výdaje/Celkové výdaje	Vyjadřuje podíl neinvestičních výdajů na celkových výdajích
5	Investiční výdaje/Neinvestiční výdaje	Jak se podílí investiční a neinvestiční výdaje na celkových výdajích
Výsledky hospodaření		
6	Neinvestiční výdaje/Běžné příjmy	Jakou část běžných příjmů obec spotřebuje na neinvestiční výdaje
7	Běžné příjmy/Celkové výdaje	Jaká část běžných příjmů se spotřebuje celkovými výdaji
8	Neinvestiční výdaje/Celkové příjmy	Podíl neinvestičních výdajů na celkových příjmech
Dluhová služba		
9	Celková dluhová služba/Provozní přebytek	Za kolik let je obec schopna splatit dluh prostřednictvím provozního přebytku
10	Dluhová služba v roce/Běžné příjmy	Procento opakovaných příjmů, které je třeba vyčlenit na splácení dluhu
11	Provozní přebytek/Investiční výdaje	Vyjadřuje míru samofinancování investic

Mimo uvedené ukazatele budou hodnoceny základní ekonomické ukazatele, které jsou dostupné a vypovídající i pro běžného uživatele (hodnotitele):

- 1. Provozní přebytek** – rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji (saldo provozního rozpočtu). Hodnota tohoto ukazatele by vždy měla nabývat kladných hodnot.
- 2. Rozdíl provozního přebytku a splátek jistin** – také hodnota tohoto ukazatele by měla být vždy kladná. Ukazatel vyjadřuje hodnotu finančních prostředků, které městu zůstanou z provozního rozpočtu na investiční záměry po uhrazení svých závazků.
Oba tyto údaje vyjadřují hodnotu finančních prostředků, které městu zůstanou z provozního hospodaření na uvažované investiční akce. Je samozřejmé, že čím vyšší je hodnota těchto ukazatelů, tím více může město investovat, aniž by zapojovalo cizí prostředky.
- 3. Index dluhové služby** – definován jako poměr dluhové služby a dluhové základny. Dluhová služba je součet splátek jistin, úroků a leasingů. Dluhová základna je součtem daňových příjmů, nedaňových příjmů a neinvestičních a investičních přijatých transferů ze státního rozpočtu v rámci souhrnného dotačního vztahu. Hodnota tohoto ukazatele by neměla překročit hodnotu 30 %.
- 4. Index provozních úspor** – podíl provozního přebytku a běžných příjmů. Hodnota tohoto ukazatele by neměla klesnout pod 10%. Její optimální hodnota by se měla pohybovat kolem 25%.

Vazba strategie a rozpočtu města

Rozpočet města prostřednictvím nastavených ukazatelů a procesů v rámci úřadu musí být provázaný s vizí a strategií města.



Vazba strategie a rozpočtu města:

- Při sestavování rozpočtu hraje hlavní roli finanční výbor a finanční odbor městského úřadu.
- Vedoucí finančního odboru ve spolupráci s finančním výborem a starostou určí časový a věcný harmonogram tvorby rozpočtu.
- Určí odpovědnost za projednání se všemi dotčenými včetně všech organizací, navázaných na rozpočet města, nestátních neziskových organizací, potažmo zastupiteli a veřejností.
- Připraví analýzy čerpání finančních prostředků v jednotlivých kapitolách v roce minulém, běžném s návrhem na připravovaný rozpočet.
- Připravený a navržený rozpočet před jeho projednáním v radě města a zveřejněním na úřední desce je podrobně projednán na pracovním setkání všech zastupitelů se všemi vedoucími odbory úřadu a všech vedoucími organizací města.

Zdravé finance obce

10 zásad správného finančního řízení obce:

1. Rozpočet je připravován včas po diskuzi se všemi odpovědnými zaměstnanci, vedoucími organizací města, zájmovými organizacemi a veřejností a v souladu s rozpočtovým výhledem města i státu, a to s maximální opatrností.
2. Sestavování rozpočtu a plánování investic se opírá o rozpočtový výhled a dlouhodobé závazky města.
3. Rozpočet je provázán s organizační strukturou města a je z něj zřejmá odpovědnost za plnění jednotlivých kapitol. Financování kapitol se opírá o dílčí koncepce rozvoje města a vychází z vývoje a finančních analýz předcházejících let.
4. Jsou jasně definována pravidla pro čerpání financí a tato pravidla jsou součástí interních směrnic úřadu.
5. Zastupitele znají strukturu rozpočtu a umí rozlišovat účelové finanční prostředky, procházející rozpočtem a finance města, jejichž vývoj lze ovlivnit v příjmové i výdajové části rozpočtu.
6. Zastupitelé mají přehled o svém majetku, jeho stavebně-technickém stavu a využitelnosti pro potřeby města. Umí rozlišit zbytný a nezbytný majetek a rozhodují se v souladu s ekonomickými čísly.
7. K plnění rozpočtu v oblasti financování organizací zřizovaných městem jsou k dispozici ukazatele čerpání finančních zdrojů města. Totéž platí pro příspěvky města.
8. Finanční rozpočet je provázán se strategií města a neřeší (pokud se nejedná o havárie) ad hoc investice a rozsáhlé opravy.
9. Města si vytváří zásobníky investic, které jsou v souladu se strategií, oborovými koncepcemi a jsou připravovány k realizaci dle skutečných potřeb, jejich udržitelnosti a realizovatelnosti.
10. V zájmu udržení finančního zdraví města používá k realizaci investic mimorozpočtových zdrojů v rozumné míře.

10 největších chyb ve finančním řízení obce

1. Rozpočet je sestavován „zvykovým právem“, ne na základě rozboru efektivity při čerpání financí a skutečných potřeb.
2. Z rozpočtu není zřejmá odpovědnost za plnění kapitol rozpočtu.
3. Rozpočet je v příjmové části nadsazený a může vést nevyrovnanému financování.
4. Do rozpočtu jsou zařazovány k realizaci investice bez analýzy nákladů a výnosů a budoucího dopadu do rozpočtu města při jejich provozování.
5. Do rozpočtu jsou zařazovány opravy a investice nepřipravené, bez kalkulace skutečných nákladů.

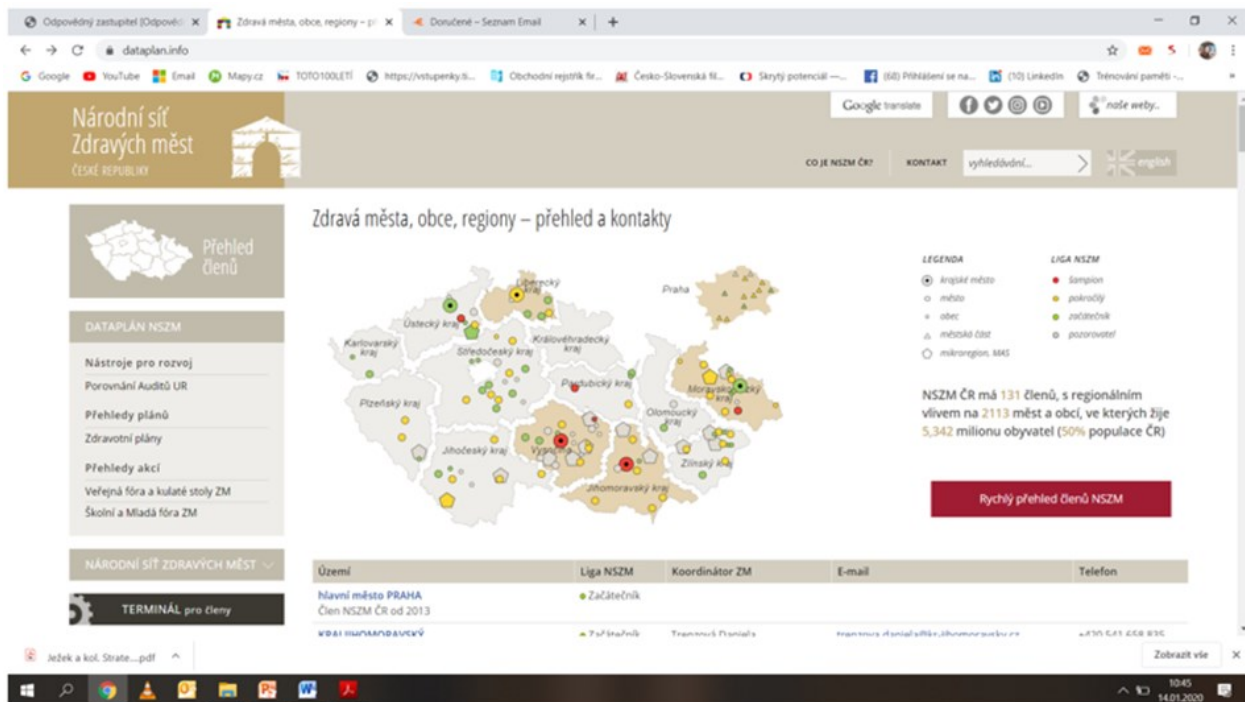
6. Finanční příspěvky z rozpočtu města jsou poskytovány bez přesného určení způsobu jejich využití.
7. Rozpočet není propojen se strategií a vizí města.
8. Čerpání prostředků nemá svá pravidla.
9. Rozpočet se připravuje na poslední chvíli bez diskuze s odpovědnými zaměstnanci, partnery a zastupiteli.
10. V rozpočtu nejsou zřejmé např. pro svoji stručnost možné úspory v provozních částech rozpočtu.

8 Důraz na praxi

Nejčastější chyby strategických dokumentů na úrovni obcí

- **Strategie je zpracována jen formálně** s cílem získat dotaci, tedy nikoliv na základě vůle regionálních aktérů dosáhnout určité změny.
- **Důraz na analytickou část strategie** a naopak strategická část je slabá, malý počet návrhů je maskován velkým rozsahem celého dokumentu.
- **Dokumenty celostátní, ale i obcí a krajů by měly být rozpočtově provázány.**
- Strategie **přeceňuje význam, atraktivitu a zdroje vlastní lokality**. Většinou se jedná o ambiciózní megalomanské záměry typu veletrh, aquapark, apod.
- **Důraz na módní odvětví** (cykloturistika, high-tech obory apod.) bez reálného zázemí daného místa či regionu. Např. pro rozvíjení high-tech oborů, by měla lokalita disponovat např. vysokou školou příslušného směru.
- **Bez participace všech relevantních aktérů na tvorbě strategie** nelze počítat s dlouhodobou podporou přesahující jedno volební období.
- **Začíná se ze špatného konce**. Např. má-li se zvýšit zaměstnanost nelze se soustředit jen na přilákání nových firem, ale je nutné nabídnout rekvalifikační programy a zvýšit kvalitu stávajících škol a učilišť.
- **Strategický plán dělá na „klíč“ poradenská firma bez zapojení obce a občanů.**
- **Spíše obce zpracovávají analýzy než koncepce (mnoha dat bez interpretace).**
- **Nekompetentní práce s výsledky kvantitativních výzkumů (bez interpretace a hledání souvislostí v datech).**
- **Chybí srovnávací analýzy s jinými městy/obcemi.**
- **Strategie obcí nemají prioritizaci cílů a jsou jen seznamem „co bychom rádi v obci dělali“.**
- **Chybný předpoklad ve strategiích, že aktéři na obci budou apriori souhlasit s navrženými cíli/projekty.**

Vzorové strategické dokumenty na úrovni obcí



- <https://www.dataplan.info/>

DataPlán NSZM“ je internetový informační systém – softwarový nástroj využívaný pro strategické řízení na všech úrovních veřejné správy ČR.

Vznikl již v roce 2003 jako podpora pro uplatnění metod MA21 a BSC v městech, obcích a regionech.

Posláním DataPlánu je přispívat k celkovému zlepšení strategického řízení a plánování na všech úrovních veřejné správy v České republice. Jedním z cílů je propojení informací mezi jednotlivými úrovněmi veřejné správy (od obcí a regionů až po úroveň národní a mezinárodní).

Je sofistikovaným databázovým systémem, který dokáže tematicky a funkčně propojovat strategické cíle, opatření a další zadané parametry od mezinárodní úrovně, přes dokumenty ministerstev a celostátních institucí, až na regionální a místní úroveň.

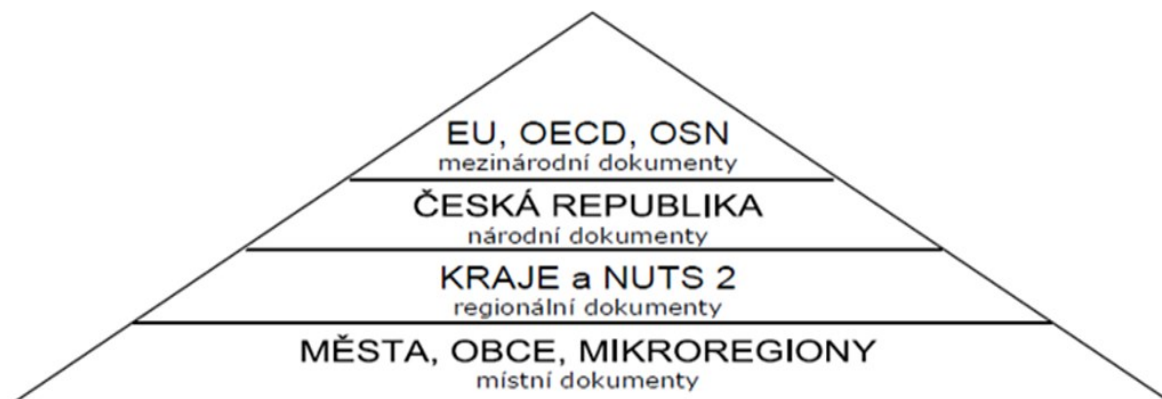
Může být využíván také jako nástroj pro vyhodnocování a aktualizaci strategických dokumentů i pro tvorbu dokumentů nových a sledování vzájemných návazností strategických cílů. Do budoucna by měl obsahovat také údaje o finančních prostředcích potřebných na realizaci strategií a tedy umožnit sledování efektu vynaložených zdrojů.

DataPlán NSZM tedy slouží pro:

- (1) vyhodnocování a aktualizaci strategických dokumentů,
- (2) tvorbu dokumentů nových,

- (3) přehlednému zobrazení (a) dokumentů, (b) souvisejících opatření a cílů, (c) indikátorů, (d) zodpovědností, (e) finančních prostředků a pro
- (4) sledování dopadů intervencí a také vzájemných vazeb

Obr. 15.1 Struktura úrovní dokumentů v informačním systému DataPlán NSZM



Pramen: Národní síť Zdravých měst ČR, www.ZdravaMesta.cz, www.DataPlan.info

Tab. 15.1 Dokumenty umístěné v DataPlánu NSZM (příklad Město Litoměřice)

Č.	Oblast	Dokument v DataPlánu
1	Strategie	Akční plán ke Strategickému plánu rozvoje města Litoměřice na rok 2010 Strategický plán rozvoje města Litoměřice (2006) Rozpočet 2008 Rozpočet 2009
2	Koncepce	Zdravotní plán města Litoměřice (2011-2013) Zdravotní plán města Litoměřice / Rozpočet 2008 Územní energetická koncepce města Litoměřice (2008) ..archiv
3	Plány kvality	Plán zlepšování - Litoměřice [249.4 kB, pdf] - 2012 ..archiv
4	Projekty	Zásobník projektů Vložit návrh projektu

Pramen: autoři dle Národní sítě Zdravých měst ČR (www.DataPlan.info)

Tab. 15.2 DataPlán NSZM – rozcestník k informacím obce, města, regionu

Jak pracovat s DataPlánem?		
Přes mapku „Vyberte místo“ můžete na každé stránce webu vybrat se seznamu měst, obcí, krajů... Ne každé město využívá nástroje naplno. Množství dat vám orientačně přiblíží pomůcka: úroveň naplnění daty		
Jaké jsou rozvojové záměry? dokumenty, plány, projekty	Jaké problémy vidí lidé a odborníci? plánování s veřejností, ankety, průzkumy	Co obsahuje rozpočet? rozpočty a jejich vztah ke strategiím
Jak měřit naše úspěchy? indikátory, porovnání, metody kvality, příklady dobré praxe	Co kdo dělá? úřad, organizace mimo úřad	„Společná témata“ udržitelná doprava, udržitelná energetika, podpora zdraví, kampaně

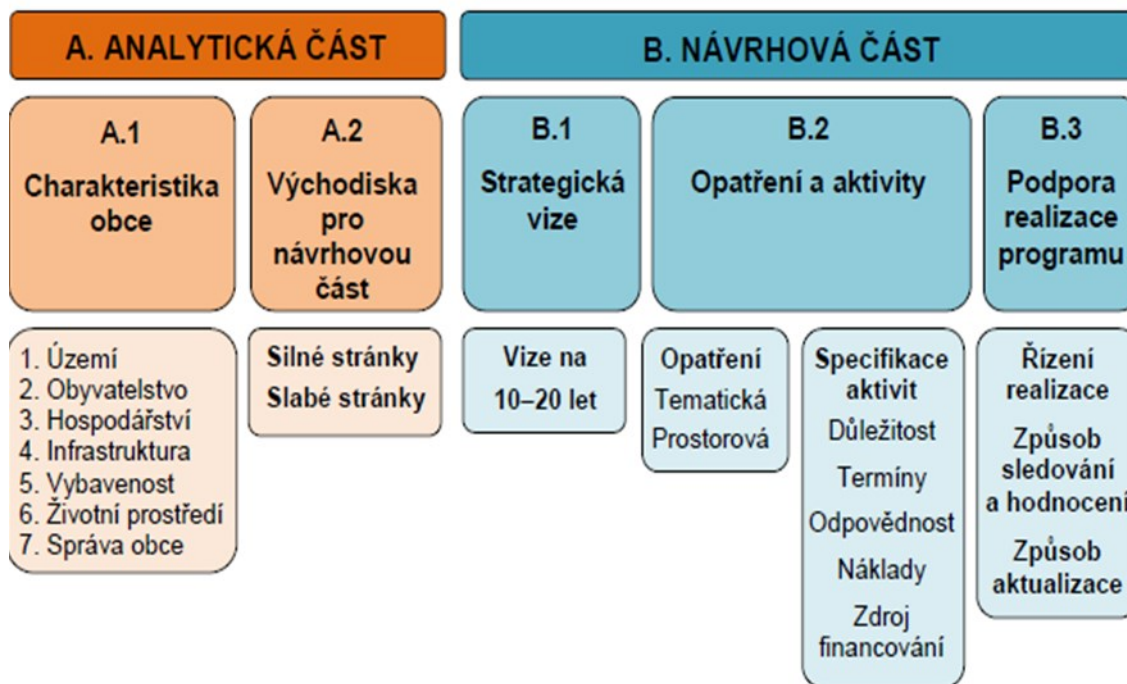
Pramen: autoři dle Národní sítě Zdravých měst ČR (www.DataPlan.info)

9 Informační zdroje

- Usnesení vlády č. 71 ze dne 28.1.2019 o aktualizaci Metodiky přípravy veřejných strategií https://www.mmr.cz/getmedia/ea75de4-1ed4-4bf7-900f-09dd007f5506/usneseni-71_2019.pdf.aspx?ext=.pdf
- Aplikace ObcePRO včetně vzorového programu rozvoje obce <http://www.obcepro.cz/>
- Databáze strategií k dispozici na webové stránce <https://www.databaze-strategie.cz/>
- Typologie strategických a prováděcích dokumentů https://www.mmr.cz/getmedia/a8e367ae-8c84-48f2-9ce4-5484e4d5de52/Typologie-strategickych-a-provadecich-dokumentu_final.pdf
- Aktualizovaná Metodika přípravy veřejných strategií <https://www.mmr.cz/cs/Microsites/PORTAL-STRATEGICKE-PRACE-V-CESKE-REPUBLICE/Nastroje-a-metodicka-podpora/Vystupy-projektu>
- Portál strategické práce v České republice <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/uvodni-strana>
- Program rozvoje obce <https://www.mmr.cz/getmedia/75e1aabc-739b-4844-8f8b-fe77488c215e/Program-rozvoje-obce-letak.pdf>
- Studijní opora „Příprava, tvorba a realizace strategických plánů obcí a mikroregionů“ - VŠB-TU Ostrava http://alkut.cz/regrozvoj/strat_plan_obce_mikroreg.pdf
- [Strategické řízení a prostorové plánování - Masarykova univerzita](#)
- Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony - Zdravá města, obce, region České republiky https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el_2.pdf

Nejčastěji diskutované otázky ze seminářů

1. Jaké části mám strategický plán rozvoje obce?



Část dokumentu	Kroky zpracování
A.1 Charakteristika obce	⇒ zhodnocení (analýza) situace v jednotlivých tematických oblastech
A.2 Východiska pro návrhovou část	⇒ formulace silných a slabých stránek (problémů)
B.1 Strategická vize	⇒ formulace žádoucího budoucího stavu obce
B.2 Opatření a aktivity	⇒ vymezení opatření směřujících k plnění vize a stanovení kroků/činností/projektů rozvíjejících dané opatření , včetně jejich důležitosti, harmonogramu, financí, odpovědnosti za realizaci
B.3 Podpora realizace programu	⇒ stanovení úkolů pro nejbližší období , vymezení kompetencí a odpovědností jednotlivých aktérů ⇒ nastavení způsobu sledování a vyhodnocování dokumentu
Konečná podoba PRO	⇒ schválení dokumentu zastupitelstvem obce po projednání s pracovní skupinou a s veřejností

2. Jak rozsáhlý má být strategický plán obce/města?

Strategický plán obce/města (SPRO) nemá předepsaný zákonem nebo jinou směrnicí rozsah – počet stran. Nicméně doporučuji, abych strategický plán byl čtivý i pro občany, kteří nejsou odborníky na strategické plánování.

Doporučuji SPRO kolem 50 stran s tímto rozdělením:

Úvod (cca 10 % rozsahu strategie)

II. Analytická část (cca 15 %)

- Definice a analýza řešeného problému

III. Strategická část (cca 45 %)

- Vize a základní strategické směřování
- Popis cílů a opatření v jednotlivých strategických oblastech

IV. Implementační část (cca 25%)

V. Postup tvorby strategie (cca 5 %)

VI. Přílohy

3. Jaké jsou nejčastější chyby při tvorbě strategického plánu?

- Strategie je zpracována jen formálně s cílem získat dotaci, tedy nikoliv na základě vůle regionálních aktérů dosáhnout určité změny.
- Důraz na analytickou část strategie a naopak strategická část je slabá, malý počet návrhů je maskován velkým rozsahem celého dokumentu.
- Dokumenty celostátní, ale i obcí a krajů by měly být rozpočtově provázány.
- Strategie přeceňuje význam, atraktivitu a zdroje vlastní lokality. Většinou se jedná o ambiciózní megalomanské záměry typu veletrh, aquapark, apod.
- Důraz na módní odvětví (cykloturistika, high-tech obory apod.) bez reálného zázemí daného místa či regionu. Např. pro rozvíjení high-tech oborů, by měla lokalita disponovat např. vysokou školou příslušného směru.
- Bez participace všech relevantních aktérů na tvorbě strategie nelze počítat s dlouhodobou podporou přesahující jedno volební období.
- Začíná se ze špatného konce. Např. má-li se zvýšit zaměstnanost nelze se soustředit jen na přilákání nových firem, ale je nutné nabídnout rekvalifikační programy a zvýšit kvalitu stávajících škol a učilišť.
- Strategický plán dělá na „klíč“ poradenská firma bez zapojení obce a občanů.
- Spíše obce zpracovávají analýzy než koncepce (mnoha dat bez interpretace).
- Nekompetentní práce s výsledky kvantitativních výzkumů (bez interpretace a hledání souvislostí v datech).
- Chybí srovnávací analýzy s jinými městy/obcemi.
- Strategie obcí nemají prioritizaci cílů a jsou jen seznamem „co bychom rádi v obci dělali“.
- Chybný předpoklad ve strategiích, že aktéři na obci budou apriori souhlasit s navrženými cíli/projekty .

4. Jakou formou zapojovat občany do tvorby strategického plánu?

Během zpracování i následné realizace strategického plánu obce/města (SPRO) by měly být občané vtahováni do spolupráce.

Příprava SPRO:

- Zjištění potřeb a zájmů občanů obce pro stanovení SWOT analýzy obce (analytická část SPRO).
- Doporučuji s občany pracovat jako s různými cílovými skupinami obyvatel (např. mladí lidé, mladé rodiny s malými dětmi, maminky na mateřské, podnikatelé, senioři, atd.), pozor na opominutí některé cílové skupiny – nějakého zájmu specifické skupiny obyvatel obce (forma: ankety, průzkumy, rozhovory 1:1, workshopy).
- Po dokončení SPRO je vhodné seznámit občany se strategickými cíli a jejich způsoby naplňování (veřejné projednání, rozhovory 1:1).

Realizace a implementace strategických cílů / opatření ze SPRO:

- Doporučuji aspoň 1x ročně průběžně vyhodnocovat SPRO – jeho cíle, co se podařilo, nepodařilo, jaké změny je třeba učinit (napsat Zprávu z vyhodnocení a komunikovat ji občanům, ideálně s nimi probrat osobně na schůzce).

5. Kde se nachází informace a dobrá praxe v oblasti strategického řízení obcí?

- **Usnesení vlády č. 71 ze dne 28.1.2019 o aktualizaci Metodiky přípravy veřejných strategií** https://www.mmr.cz/getmedia/ea75de4-1ed4-4bf7-900f-09dd007f5506/usneseni-71_2019.pdf.aspx?ext=.pdf
- **Aplikace ObcePRO včetně vzorového programu rozvoje obce** <http://www.obcepro.cz/>
- **Databáze strategií – k dispozici na webové stránce** <https://www.databaze-strategie.cz/>
- **Typologie strategických a prováděcích dokumentů** https://www.mmr.cz/getmedia/a8e367ae-8c84-48f2-9ce4-5484e4d5de52/Typologie-strategickych-a-provadecich-dokumentu_final.pdf
- **Aktualizovaná Metodika přípravy veřejných strategií** <https://www.mmr.cz/cs/Microsites/PORTAL-STRATEGICKE-PRACE-V-CESKE-REPUBLICE/Nastroje-a-metodicka-podpora/Vystupy-projektu>
- **Portál strategické práce v České republice** <https://www.mmr.cz/cs/Microsites/PORTAL-STRATEGICKE-PRACE-V-CESKE-REPUBLICE/Uvodni-strana>

6. Jak má fungovat spolupráce Rady obce/města s vedením obecního úřadu?

Jak mají být rozděleny cíle mezi odpovědné osoby na obci/městu?

Rada obce/města by měla na začátku svého mandátu vést diskusi o prolnutí svých cílů (slibů) z volebního programu do strategického plánu obce/města (SPRO).

Poté by měl každý radní obce/města dostat na starost aspoň jeden strategický cíl ze SPRO, který by měl naplňovat sám (v případě obce bez obecního úřadu) nebo ve spolupráci se zaměstnancem obecního úřadu.

Optimální je, pokud jsou cíle radních obce/města logicky propojeny s cíli zaměstnanců úřadu, aby se vzájemně podporovaly.



Kvalitně a efektivně vedená obec/město stojí na těchto principech:

- Vyjasnění rolí zastupitelů obce (Rady obce) a vedení obecního/ městského úřadu.
- Řízení obce podle „živých“ dokumentů města a úřadu.
- Řízení města podle provázaných cílů samosprávy a úřadu.
- Řízení úřadu podle metody BSC (převedení strategie do praxe) – viz otázka č. 7.
- Řízení města v cyklu PDCA (plánuj – udělej – kontroluj – učíš změnu/nápravu).

7. Co to je metoda BSC?

Balanced Scorecard – používaná zkratka BSC (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti organizace), je metoda v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Autory metody publikované od roku 1992 jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton: „Balanced Scorecard doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka minulé výkonnosti vycházejí z vize a strategie organizace a sledují její výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy tvoří rámec BSC.“

Metoda BSC vznikla jako reakce na zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe. Mnoho organizací má problém s reálným propojením strategie s operativními činnostmi tak, aby se strategie implementovala do všech oblastí a bylo možné měřit dosažení strategických cílů. Jedním z důvodů je, že základnou operativních plánů jsou většinou pouze finanční ukazatele, které nemohou dostatečně charakterizovat celou organizaci. Proto je nezbytné sledovat a vzájemně vyvážit všechny metriky. Kromě finančních ukazatelů také ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance. Vysoká úspěšnost BSC v soukromém sektoru se stala impulsem pro zavádění metody BSC i do systémů managementu aplikovaných ve veřejné správě.

Cíle a měřítka Balanced Scorecard (BSC) jsou odvozeny od procesu daného strategií a posláním organizace. BSC převádí poslání, vizi a strategii organizace do uchopitelných cílů, plánů a měřítek napříč vyváženým souborem perspektiv. Měřítka tvoří rovnováhu mezi vnějšími měřítky (pro např. zákazníky/občany) a vnitřními měřítky kritických procesů, inovacemi, učením se a růstem. Měřítka znamenají rovnováhu mezi výstupními měřítky (výsledky minulého úsilí) a měřítky hybných sil budoucí výkonnosti. BSC představuje rovnováhu mezi plány, jednoduše vyjádřenými výstupními měřítky, a subjektivními, jaksi předpokládanými hybnými silami těchto měřítek. Zahrnuje měřítka požadovaných výstupů i procesy, které tyto budoucí výstupy zajistí. Systém BSC umožňuje rozpad stanovené strategie organizace až do dílčích úkolů a osobních cílů.

Perspektivy BSC je třeba uvažovat ve všech definovaných procesech aplikovaného systému managementu organizace, a to zvláště pro usnadnění budoucího sledování výkonnosti těchto procesů:

- Finanční perspektiva – měřítka finanční výkonnosti ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie organizace vede k zásadním zlepšením organizace.
- Zákaznická perspektiva – identifikuje zákaznické a tržní segmenty činností organizace a měřítka výkonnosti organizačních jednotek v těchto cílových segmentech. Tato perspektiva obsahuje obecně použitelná měřítka úspěšných výstupů z formulované a implementované strategie. Pomocí této perspektivy je formulována strategie (cíle) orientované na zákazníka.
- Perspektiva interních procesů – obsahem této perspektivy je zjišťování kritických procesů, ve kterých musí být dosaženo vynikajících výsledků. Měřítka interních procesů se zabývají přístupy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a dosažení finančních cílů. Přístup BSC je zaměřen na odhalování úplně nových procesů, ve kterých musí organizace dosahovat vynikajících výsledků, aby splnila své finanční cíle a uspokojila potřeby zákazníků. Vývoj systému managementu je třeba zaměřit na hledání zcela nových, perspektivních procesů, které přinesou inovace, na úspěšné řízení vývoje zcela nových produktů/služeb nebo na činnosti spojené s oslovením zcela nové kategorie zákazníků.
- Perspektiva učení se a růstu – Tato perspektiva se zabývá infrastrukturou organizace nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Vychází ze základních zdro-

jú: lidí, systémů a procedur organizace. Využívá se při odhalení velkých rozdílů mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím, co je třeba vyžadovat, aby se výkonnost organizace zásadním způsobem zvýšila. Tato perspektiva je proto nástrojem pro odstraňování nastíněných rozdílů. Zjištění se stala podkladem pro naformulování cílů např. v těchto oblastech: rekvalifikace zaměstnanců, zlepšování informačních technologií a systémů, zdokonalování procesů a postupů organizace.

Vsetín - V čem nám pomáhá BSC? BSC - Schéma metody

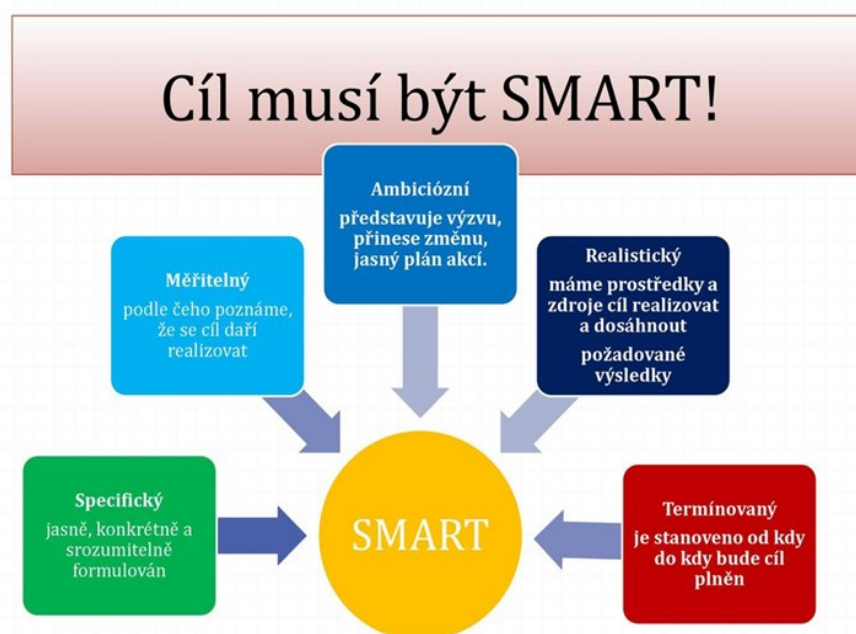
BSC – Balanced Scorecard, Metoda vyvážených ukazatelů nebo též Vyvážený úspěch



8. Co znamená SMART cíl?

Při tvorbě Strategického plánu obce /města se stanovují strategické cíle, které mají mít určité parametry, kterým se říká SMART:

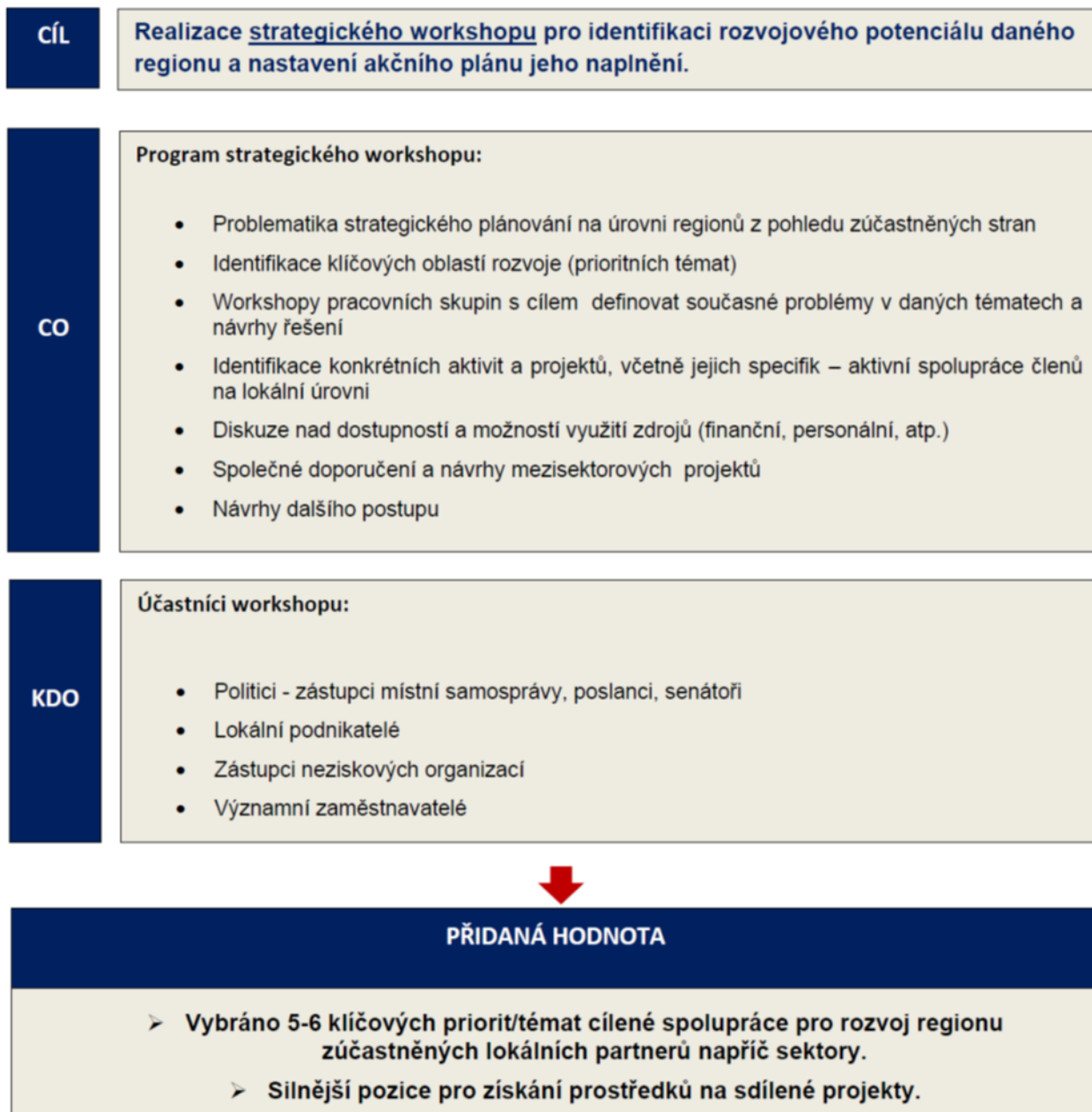
- S – Specifický cíl
- M – Měřitelný cíl
- A – Ambiciózní cíl
- R – Realistický cíl
- T – Termínovaný cíl



9. Jak pracovat na rozvoji regionu ve spolupráci všech aktérů regionu?

Jak funguje matice regionální spolupráce?

Pro sdílený rozvoj a spolupráci aktérů v regionu doporučuji využívat nástroje **Matice regionální spolupráce**:



VÝSTUP Matice regionální spolupráce

Témata	Samospráva	Firmy	Podnikatelé	Neziskovky	Lokální patrioti
Podpora podnikání	Priority Role	Priority Role	Priority Role	Priority Role	Priority Role
Podpora cestovního ruchu	Priority Role	Priority Role	Priority Role	Priority Role	Priority Role
Spolupráce v regionu	Priority Role	Priority Role	Priority Role	Priority Role	Priority Role

Vybráno cca 5 společných priorit – budoucích projektů



Akční plán realizace	Samospráva	Firmy	Podnikatelé	Neziskovky	Lokální patrioti
Krok 1. – termín - zodpovědnost	Krok 1. – termín - zodpovědnost	Krok 1. – termín - zodpovědnost	Krok 1. – termín - zodpovědnost	Krok 1. – termín - zodpovědnost	Krok 1. – termín - zodpovědnost
Krok 2 – termín – zodpovědnost	Krok 2 – termín – zodpovědnost	Krok 2 – termín – zodpovědnost	Krok 2 – termín – zodpovědnost	Krok 2 – termín – zodpovědnost	Krok 2 – termín – zodpovědnost
Krok 3...	Krok 3...	Krok 3...	Krok 3...	Krok 3...	Krok 3...
Krok 4...	Krok 4...	Krok 4...	Krok 4...	Krok 4...	Krok 4...

Cvičný test

1. Jak se nazývá strategický dokument veřejné správy tvořící ucelený soubor opatření směřujících k dosažení cílů ve stanovené oblasti?
 - a) Veřejná strategie
 - b) Dlouhodobá strategie
 - c) Střednědobá strategie
 - d) Dlouhodobý plán

2. Ze kterých částí se skládá veřejná strategie?
 - a) Jedná se o části: analytická, strategická a implementační
 - b) Jedná se o části: analytická, syntetická, strategická a implementační
 - c) Jedná se o části: programová, analytická, syntetická, strategická a implementační
 - d) Jedná se o části: syntetická a implementační

3. Je obsahem veřejné strategie také souhrn podkladový dat?
 - a) Ano
 - b) Ne, neboť jsou obsahem předprojektové etapy, která popisuje vizi
 - c) Ano, ale jedině jedná-li se o čistě strategii z oblasti financí
 - d) Ne, neboť jsou obsahem dokumentu, který je zpracováván mimo veřejnou strategii

4. Musí obsahovat strategie jasně definovaný způsob financování?
 - a) Ano
 - b) Ne, stačí jen rámcová informace o způsobu financování, který bude vyjasněn až po ukončení prací na strategii.
 - c) Ano, ale jedině jedná-li se o čistě strategii z oblasti financí
 - d) Ano, ale nejedná-li se o dlouhodobou strategii

5. Musí být strategie vždy provázány s územním plánováním?
 - a) Ano
 - b) Ne, pokud se strategie nedotýká konkrétního území
 - c) Ano, ale jen je-li to dotčenými územními orgány požadováno.
 - d) Ne, řešení provazby na územní plánování závisí na rozhodnutí realizačního týmu strategie

6. Jak se vyhodnocuje efektivita opatření realizovaných v rámci strategie?
 - a) Průběžně
 - b) Podle rozhodnutí realizačního týmu strategie, nejméně však jednou za 6 měsíců
 - c) Podle rozhodnutí realizačního týmu strategie, nejméně však jednou za čtvrtletí
 - d) Průběžně, ale jen v případě, že se jedná o strategii z oblasti financí.

7. Co je cílem projektového řešení?
- a) Dodat výsledek včas, v plné funkcionalitě a s dodržnými náklady.
 - b) Dodat výsledek včas a v plné funkcionalitě
 - c) Dodat výsledek včas a s dodržnými náklady
 - d) Dodat výsledek včas, v plné funkcionalitě, s dodržnými náklady a předat výsledek původním realizačním týmem.
8. Co patří mezi základní principy projektového řízení?
- a) Kontinuální zdůvodnění realizace projektu; Definované role a odpovědnosti a Řízení po etapách
 - b) Kontinuální zdůvodnění realizace projektu; Definované role a odpovědnosti a Neměnný projektový tým
 - c) Počáteční zdůvodnění realizace projektu a Řízení po etapách
 - d) Přizpůsobit se existujícímu prostředí; Definované role a odpovědnosti a Řízení po etapách
9. Jak se člení příprava strategického dokumentu?
- a) Formulace vize, 7 fází tvorby dokumentu, implementace strategie
 - b) Formulace vize, 5 fází tvorby dokumentu, implementace strategie
 - c) 8 fází tvorby dokumentu
 - d) 6 fází tvorby dokumentu a implementace strategie
10. Které funkce mají na starosti formulaci předběžné vize a identifikaci potřeby tvorby strategie?
- a) Zadavatel, Gestor přípravy strategie, Koordinátor přípravy strategie, členové přípravného týmu
 - b) Zadavatel, Gestor přípravy strategie, členové přípravného týmu
 - c) Gestor přípravy strategie, členové přípravného týmu
 - d) Zadavatel, Gestor přípravy strategie, Koordinátor přípravy strategie, členové realizačního týmu
11. Které funkce mají na starosti implementaci strategie?
- a) Gestor strategie, Koordinátor realizace strategie, realizační tým, Manažer komunikace a publicity
 - b) Koordinátor realizace strategie, realizační tým, Manažer komunikace a publicity
 - c) Gestor strategie, realizační tým, Manažer komunikace a publicity
 - d) Gestor strategie, Koordinátor realizace strategie, realizační tým

12. Které funkce mají na starosti tvorbu strategie?
- a) Koordinátor tvorby strategie, tým pro tvorbu strategie, Manažer komunikace a publicity
 - b) Koordinátor tvorby strategie, tým pro tvorbu strategie
 - c) Koordinátor tvorby strategie, realizační tým
 - d) Realizační tým, Manažer komunikace a publicity.
13. Průměrný časová náročnost přípravy strategie
- a) 18 měsíců strategie velmi náročná a 4-12 měsíců méně náročná strategie
 - b) 24 měsíců strategie velmi náročná a 6 -18 měsíců méně náročná strategie
 - c) 12 měsíců strategie velmi náročná a 3 - 6 měsíců méně náročná strategie
 - d) 36 měsíců strategie velmi náročná a 12 -24 měsíců méně náročná strategie
14. Jaké části má vzorová struktura strategického dokumentu?
- a) Úvod, Analytická část, Strategická část, Implementační část, Postup tvorby strategie, Přílohy
 - b) Úvod, Analytická část, Strategická část, Postup tvorby strategie, Přílohy
 - c) Úvod, Analytická část, Definiční část, Implementační část, Přílohy
 - d) Úvod, Analytická část, Strategická část, Implementační část, Přílohy
15. Co je předmětem 1. fáze přípravy strategického dokumentu?
- a) Identifikace potřeby tvorby strategie (sběr dat, předběžná analýza, tvorba a schválení Vstupní zprávy)
 - b) Obsazení organizační struktury a vytvoření plánu strategie
 - c) Prognóza budoucího vývoje a zpracování primárních analýz
 - d) Nastavení soustavy indikátorů a identifikace variantních opatření
16. Co je předmětem 2. fáze přípravy strategického dokumentu?
- a) Nastavení přípravy strategie (Obsazení organizační struktury a vytvoření plánu strategie)
 - b) Identifikace potřeby tvorby strategie (sběr dat, předběžná analýza, tvorba a schválení Vstupní zprávy)
 - c) Nastavení soustavy indikátorů a identifikace variantních opatření
 - d) Strategická část strategie, hodnocení dopadů plánovaných opatření
17. Co je předmětem 3. fáze přípravy strategického dokumentu?
- a) Analýza a prognostika (zdroje dat a primární analýzy, prognóza budoucího vývoje)
 - b) Nastavení přípravy strategie (Obsazení organizační struktury a vytvoření plánu strategie)
 - c) Identifikace potřeby tvorby strategie (sběr dat, předběžná analýza, tvorba a schválení Vstupní zprávy)
 - d) Stanovení strategického směřování (ověření vize a formulace globálního cíle strategických oblastí)

18. Co je předmětem 4. fáze přípravy strategického dokumentu?
- Stanovení strategického směřování (ověření vize a formulace globálního cíle strategických oblastí)
 - Identifikace potřeby tvorby strategie (sběr dat, předběžná analýza, tvorba a schválení Vstupní zprávy)
 - Nastavení soustavy indikátorů a identifikace variantních opatření
 - Obsazení organizační struktury a vytvoření plánu strategie
19. Co je předmětem 5. fáze přípravy strategického dokumentu?
- Rozpracování strategie (nastavení soustavy indikátorů, identifikace variantních řešení, hodnocení a výběr opatření)
 - Analýza a prognostika (zdroje dat a primární analýzy, prognóza budoucího vývoje)
 - Identifikace potřeby tvorby strategie (sběr dat, předběžná analýza, tvorba a schválení Vstupní zprávy)
 - Strategická část strategie, hodnocení dopadů plánovaných opatření
20. Co je předmětem 6. fáze přípravy strategického dokumentu?
- Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie (rozpočet strategie, nastavení monitoringu)
 - Analýza a prognostika (zdroje dat a primární analýzy, prognóza budoucího vývoje)
 - Identifikace potřeby tvorby strategie (sběr dat, předběžná analýza, tvorba a schválení Vstupní zprávy)
 - Prognóza budoucího vývoje a zpracování primárních analýz
21. Co je předmětem 7. fáze přípravy strategického dokumentu?
- Schvalování strategie (interní a externí připomínkování, uzavření tvorby strategie)
 - Rozpracování strategie (nastavení soustavy indikátorů, identifikace variantních řešení, hodnocení a výběr opatření)
 - Stanovení strategického směřování (ověření vize a formulace globálního cíle strategických oblastí)
 - Identifikace potřeby tvorby strategie (sběr dat, předběžná analýza, tvorba a schválení Vstupní zprávy)
22. Co se řeší v etapě Implementace?
- Obsazení řídicí struktury implementace strategie, realizace strategie, ex-post hodnocení strategie
 - Stanovení strategického směřování při realizaci implementace
 - Prognóza budoucího vývoje po implementaci strategie
 - Schvalování strategie (interní a externí připomínkování, uzavření tvorby strategie)

23. Jak se člení strategické dokumenty?
- a) Zajišťující strategické dokumenty, Strategické dokumenty, Strategické prováděcí dokumenty
 - b) Národní strategické dokumenty, Krajské strategické dokumenty, Obecní strategické dokumenty
 - c) Strategické dokumenty a Strategické prováděcí dokumenty
 - d) Projektové dokumenty, Strategické dokumenty, Prováděcí dokumenty
24. Pro které druhy strategických dokumentů je charakteristický důraz na implementaci?
- a) Politika a Koncepce
 - b) Operační plán a Akční plán
 - c) Implementační plán a Program
 - d) Bílá kniha a Akční plán
25. Pro který druh strategického dokumentu je charakteristická jeho optimální vyváženost části analytické, strategické a implementační?
- a) Strategie
 - b) Politika a Koncepce
 - c) Akční plán
 - d) Implementační plán a Program
26. Pro který druh strategického dokumentu je charakteristický výrazný důraz na implementaci?
- a) Implementační plán a Akční plán
 - b) Politika a Koncepce
 - c) Strategický rámec
 - d) Bílá kniha
27. Seřadte následující strategické dokumenty od obecnosti ke konkrétnosti: Politika, Implementační plán a Strategie!
- a) Politika - Strategie - Implementační plán
 - b) Strategie - Politika - Implementační plán
 - c) Strategie - Implementační plán - Politika
 - d) Politika - Strategie a Implementační plán (Strategie a Impl. plán jsou na stejné úrovni)
28. Který strategický dokument má krátkodobý charakter?
- a) Akční plán
 - b) Koncepce a Akční plán
 - c) Bílá kniha a Strategický rámec
 - d) Operační plán a Politika

29. Který strategický dokument má jednoznačně dlouhodobý charakter?
- a) Politika, Bílá kniha a Strategický rámec
 - b) Politika, Bílá kniha, Plán a Program
 - c) Politika, Strategie a Program
 - d) Bílá kniha a Strategický rámec
30. Co je to Databáze strategických dokumentů?
- a) Celostátní sofistikovaný informační systém strategických a koncepčních dokumentů, který přispívá k celkovému zlepšení strategického řízení a plánování na všech úrovních veřejné správy v ČR.
 - b) Sofistikovaný informační systém strategických a koncepčních dokumentů vytvořených v EU.
 - c) Sofistikovaný informační systém strategických a koncepčních dokumentů vytvořených v ČR a v EU od roku 2015.
 - d) Sofistikovaný informační systém strategických a koncepčních dokumentů vytvořených v gesci MMR.
31. Který orgán státní správy je gestorem Databáze strategických dokumentů?
- a) Ministerstvo pro místní rozvoj
 - b) Ministerstvo práce a sociálních věcí
 - c) Ministerstvo vnitra
 - d) Úřad vlády ČR
32. Které dokumenty Databáze strategických dokumentů obsahuje?
- a) Mezinárodní EU, OECD, OSN, národní ČR, regionální a NUTS2 a místní
 - b) Národní ČR, regionální a NUTS2 a místní
 - c) Mezinárodní EU, národní ČR, regionální a NUTS2 a místní
 - d) Mezinárodní EU, OECD, OSN, národní ČR a regionální
33. Jaký je postup zpracování programu rozvoje obce?
- a) Charakteristika obce, Východiska pro navrhovanou část, Strategická vize, Opatření a aktivity, Podpora realizace programu
 - b) Charakteristika obce, Strategická vize, Opatření a aktivity, Podpora realizace programu
 - c) Strategická vize, Východiska pro navrhovanou část, Opatření a aktivity, Podpora realizace programu
 - d) Charakteristika obce, Strategická vize, Podpora realizace programu

34. Jak je schvalován program rozvoje obce?
- Zastupitelstvem po projednání s pracovní skupinou a s veřejností
 - Zastupitelstvem po projednání s krajským úřadem, s pracovní skupinou a s veřejností
 - Zastupitelstvem po projednání s veřejností
 - Zastupitelstvem po projednání s pracovní skupinou
35. Co to je PESTLE analýza?
- analýza, která zohledňuje politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické podmínky obce
 - analýza, která hodnotí makroekonomickou situaci obce
 - analýza, která odpovídá na otázky silných a slabých stránek obce, jejich příležitostí a ohrožení
36. Co to je SWOT analýza?
- analýza, která odpovídá na otázky silných a slabých stránek obce, jejich příležitostí a ohrožení
 - analýza, která zohledňuje politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické podmínky obce
 - analýza, která hodnotí makroekonomickou situaci obce
37. Co je podstatou Prognózování?
- Systematické shromažďování poznatků, zkušeností a představ o budoucnosti, získaných racionálními postupy a logickými úvahami a formulování výpovědí o možných variantách vývoje.
 - Systematické shromažďování poznatků, získaných logickými úvahami o možných variantách vývoje
 - Shromažďování poznatků, získaných studiem o možných variantách vývoje.
 - Generování představ budoucího vývoje na základě spontánní vize
38. Co je to Prognóza?
- Spolehlivá výpověď o budoucnosti, která má nastat za určitých podmínek a zpravidla i v určitém čase.
 - Výpověď o budoucnosti, která má nastat za určitých podmínek a zpravidla i v určitém čase.
 - Spolehlivá výpověď o budoucnosti, která má v každém případě nastat
 - Spolehlivá výpověď o budoucnosti, která má nastat za stávajících podmínek a zpravidla i v určitém čase.

39. Co je podstatou metody Brainstorming?
- a) Skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma
 - b) Skupinová technika zaměřená na společné studium vybraných tematických okruhů
 - c) Technika zaměřená na osvojení si rychlé reakce na položené otázky
 - d) Technika zaměřená na osvojení si schopnosti zapamatování si maximálního rozsahu předloženého textu
40. Co patří mezi pravidla Brainstormingu?
- a) Účastníci mohou říci cokoli, nápady druhých se nehodnotí a nekritizují, každý nápad se zapisuje
 - b) Účastníci se mohou vyjadřovat jen k tématu jednání, nápady nepatřící k tématu jsou potlačeny
 - c) Účastníci mohou říci cokoli, nápady druhých lze komentovat, každý nápad se zapisuje
 - d) Účastníci mohou říci cokoli, nápady druhých se mohou kritizovat jen, pokud vybočují z rámce projednávané problematiky
41. Co charakterizuje tzv. Systémové myšlení?
- a) Snaží se překonat omezení našich vlastních mentálních modelů (čili zjednodušení reality, která si vytváříme proto, abychom byli vůbec v realitě schopni nalézt smysl).
 - b) Jedná se o způsob myšlení vyhrazený pro tzv. systémové inženýry, kteří působí v oblasti informačních technologií
 - c) Jedná se o způsob myšlení, který by měl postupně nahradit zažitý model logického myšlení
 - d) Jedná se o způsob myšlení vyhrazený pouze pro oblast kybernetiky, která také definuje jeho aplikaci.
42. Co je prostředkem pro finanční řízení obce?
- a) rozpočet obce
 - b) strategický plán rozvoje obce
 - c) rozpočtový výhled obce
 - d) programové prohlášení Rady obce
43. Jaká je odpovědnost zastupitele obce vyplývající ze Zákona o obcích a Finanční kontrole?
- a) Efektivita, hospodárnost a účelnost při nakládání s veřejným majetkem
 - b) Sestavit strategický plán obce a rozpočet obce
 - c) Stanovit finanční výhled obce na 10 let dopředu

44. Finanční ukazatel Kapitálové příjmy / běžné příjmy popisuje:
- a) finanční závislost na běžných příjmech
 - b) soběstačnost obce na celkových příjmech
 - c) míru samofinancování investic
45. Provozní přebytek znamená:
- a) rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji
 - b) hodnotu finančních prostředků, které městu zůstanou z provozního rozpočtu na investiční záměry po uhrazení svých závazků
 - c) podíl provozního přebytku a běžných příjmů
46. Mezi nejčastější chyby ve strategických dokumentech patří:
- a) není projednán s aktéry obce a širší veřejností, je příliš rozsáhlý, věnuje se spíše analytice než strategii
 - b) je stručný a provázaný s rozpočtem obce
 - c) strategický dokument obsahuje akční plán další implementace

Klíč k testu:

Správně jsou vždy možnosti a).



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



KONTAKTY

Ministerstvo vnitra

odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy

náměstí Hrdinů 1634/3, 140 21 Praha 4

www.mvcr.cz/verejna-sprava

www.kvalitavs.cz

www.zastupitelvkurzu.cz

osr@mvcr.cz

ID datové schránky: 6bnaawp

Institut pro veřejnou správu Praha

Dlážděná 6, 110 00 Praha 1

www.institutpraha.cz

podatelna@institutpraha.cz

ID datové schránky: 6awdjrd

Zadavatel publikace: Ministerstvo vnitra

Zpracovatel publikace:

Institut pro veřejnou správu Praha (texty)

Ministerstvo vnitra (korektura a grafické zpracování)

Autor textů:

Ing. Marek Pavlík, Ph.D.

Editoři publikace:

Ing. Mgr. David Sláma, Mgr. Filip Zavřel, PhDr. Dana Nekardová

2020



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

