

Konference České evaluační společnosti 2023 Dynamika evaluací z pohledu různých aktérů

Efektivní strategické plánování v nejisté době



Doc. Ing. Lubor Hruška, Ph.D.

lubor.hruska@rozvoj-obce.cz

604 279 758



Aplikovaný výzkum pro potřeby veřejné správy

- Zájmová diferenciaci a soudržnost obyvatel obcí
- Stanovení potřebnosti veřejných investic v území s důrazem na účelnost, efektivnost a hospodárnost
- Výzkum stanovení ukazatelů rozvoje venkova a analýza jeho image jako součást vyhodnocování naplňování Koncepce rozvoje venkov



a další...

Evaluace

- Zajištění evaluací programu přeshraniční spolupráce Interreg V-A ČR – Polsko 2014 – 2020
- Hodnocení dopadu systémových změn ve vysokém školství
- Ex post hodnocení Operačního programu Podnikání a inovace 2007 – 2013

Realizované koncepce a strategie

- Strategie/koncepce bydlení Opava, Brno ...
- ITI Praha, Zlín, Plzeň, IPRÚ Karlovy Vary
- Strategie rozvoje např. Hradec Králové, Trutnov, Broumov, Zlín, Žďár nad Sázavou, Sokolov, Rožnov pod Radhoštěm, Vítkov, Bystřice, Bílovec, Vsetín
- Strategie rozvoje cestovního ruchu v Kraji Vysočina/Rozvoj destinačního managementu v MSK
- Plán zdraví města Brna 2018 – 2030
- Integrované strategie bezpečnosti města Orlová

- Tvorba veřejných strategií územně samosprávných celků se v posledních letech musí vypořádat s výrazně měnícími podmínkami
 - očekávané (např. proces stárnutí, digitalizace),
 - neočekávané (např. dopad pandemie COVI-19, vysoké inflace, růst cen energií).



Povinnost minimalizovat rizika

- Přesto tyto změny nelze snižovat váhu strategického plánování resp. jakýchkoliv koncepčních dokumentů.
- Nutno se naučit pracovat s riziky přičemž je v ČR legislativní povinnost minimalizovat rizika

*Zákon č. 320/2001 Sb. Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole) v § 25 **Povinnosti vedoucího orgánu veřejné správy a vedoucích zaměstnanců:***

(1) Vedoucí orgánu veřejné správy je v rámci své odpovědnosti povinen v tomto orgánu zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který

a) vytváří podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy,

*b) je způsobilý včas **zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika** vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy,*

c) zahrnuje postupy pro včasné podávání informací příslušným úrovním řízení o výskytu závažných nedostatků a o přijímaných a plněných opatřeních k jejich nápravě.

Využití evaluací

Evaluace umožní vytvořit racionální plány/koncepce, které na základě dostupných zdrojů (lidských i finančních), můžou maximalizovat dopady.

Vybrané typy dokumentů

- strategických plánů obcí/krajů,
- střednědobým plánům rozvoje sociálních služeb,
- integrovaných strategií ITI



Strategické plánování rozvoje města

Strategické plánování přináší systematický, dlouhodobý a komplexní přístup vycházející ze sdílené představy o společné budoucnosti, který optimalizuje využití lidských a finančních zdrojů dlouhodobým sledováním předem vytyčeného cíle.

STRATEGICKÝ PLÁN



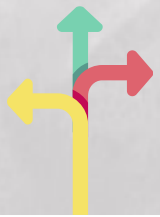
Základní střednědobý rozvojový dokument deklarující dlouhodobé cíle města, vymezující základní cesty jejich dosažení a zakládající kontinuitu rozvoje na 10-15 let



Je zcela vhodné aby byl přijat na základě dohody aktérů v území, tímto bude zabezpečena kontinuita i v dalším volebním období



Společně s **územním plánem** a **rozpočtem města** je jedním z určujících podkladů budoucího rozvoje města



Odhaluje silné stránky i slabiny města a stanovuje směr dalšího vývoje

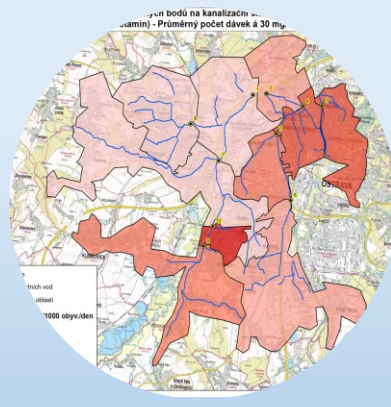


Harmonogram



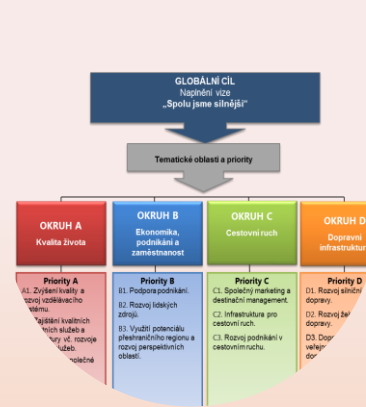
FÁZE 0
Přípravná část

1 měsíc



FÁZE 1
Analytická část

3 měsíce



FÁZE 2
Návrhová část

3 měsíce



FÁZE 3
Implementační část

2 měsíce



FÁZE 3.1
Zásobník projektů/aktivit

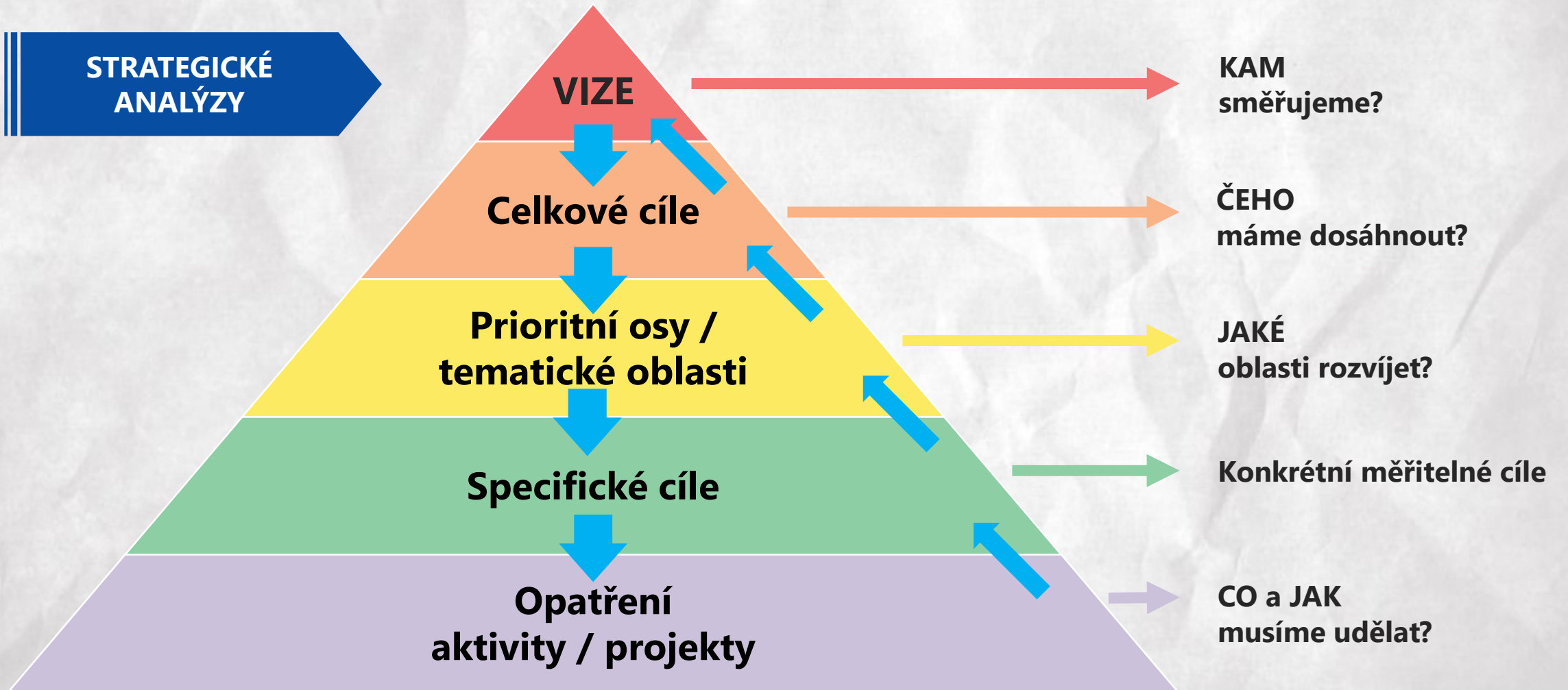
Akční plán





Návrhová část

**STRATEGICKÉ
ANALÝZY**





Základní kroky propojení strategického dokumentů s finančními zdroji

1. KALKULACE VÝDAJŮ

Stanovit předpoklad, kolik finančních prostředků bude potřeba vynaložit na splnění navržených cílů a realizaci plánovaných aktivit.

3.1: *Struktura a hierarchie návrhových/strategických částí dokumentů*
3.2: *Identifikace výdajů a příjmů na realizaci strategie (rozpočet strategie)*

2. IDENTIFIKACE POTENCIÁLNÍCH FINANČNÍCH ZDROJŮ

Najít všechny možné zdroje financí, které se dají pro financování realizace strategie využít, a to v oblasti vlastních i externích zdrojů.

3.3: *Identifikace zdrojů pro realizaci cílů strategických dokumentů*
3.4: *Časový aspekt finančního propojení*

3. ZAJIŠTĚNÍ FINANČNÍ PRO REALIZACI PLÁNU

Zajistit v rámci rozpočtu finanční prostředky, které budou vynaloženy na realizaci strategického plánu, a dle toho prioritizovat opatření /aktivity k realizaci.

3.3: *Identifikace zdrojů pro realizaci cílů strategických dokumentů*
3.4: *Časový aspekt finančního propojení*
3.6: *Doporučení pro proces implementace, zajištění financí a monitoring plnění*

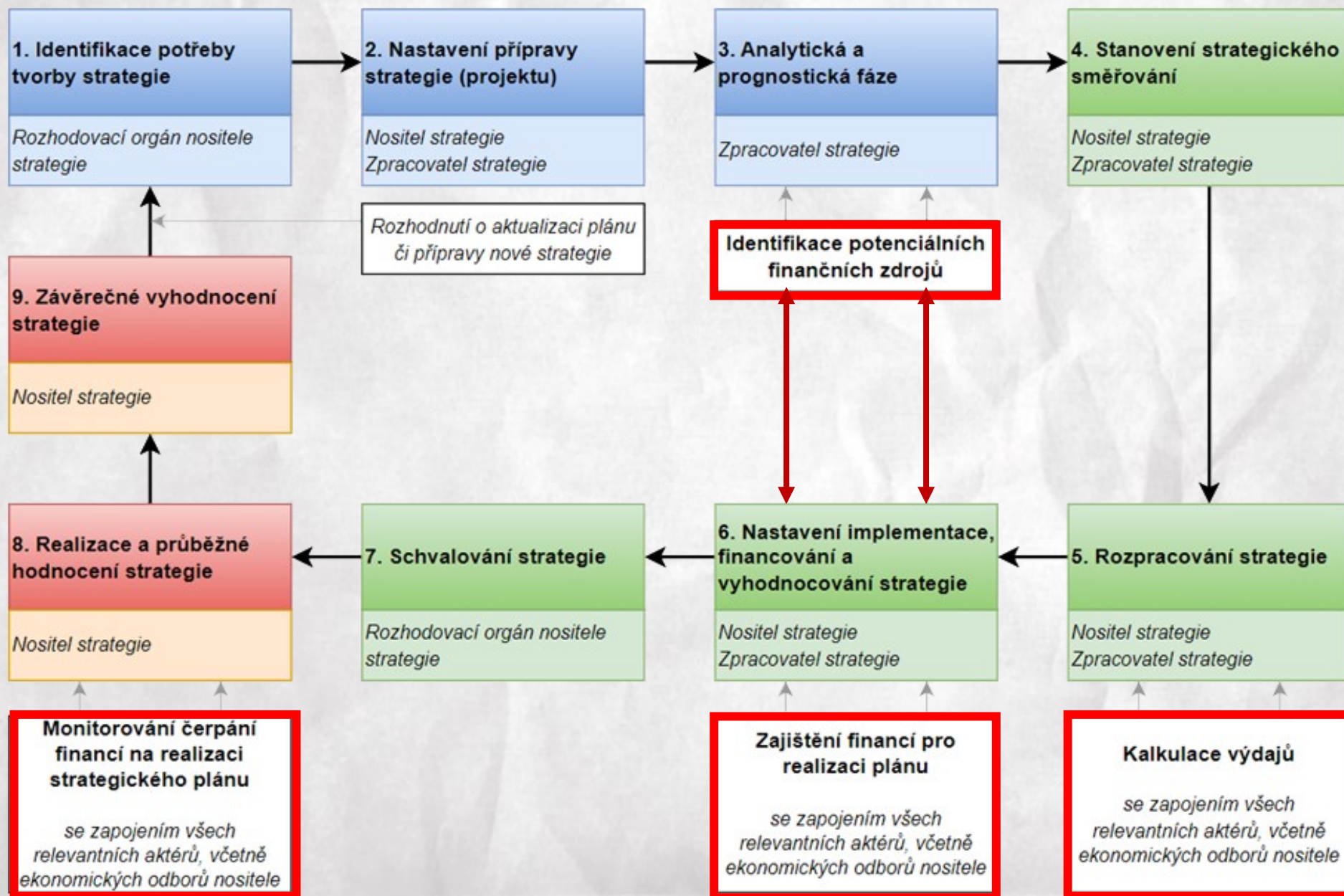
4. MONITORING ČERPÁNÍ FINANČNÍ NA REALIZACI STRATEGICKÉHO PLÁNU

Průběžně hodnotit vynaložené finanční prostředky, dostupné finanční prostředky na další roky realizace a jejich dopady na naplňování cílů.

3.5: *Stanovení potenciálu finančních zdrojů na úrovni výstupů a výsledků*
3.6: *Doporučení pro proces implementace, zajištění financí a monitoring plnění*



Schéma procesu přípravy strategického dokumentu včetně finančního propojení



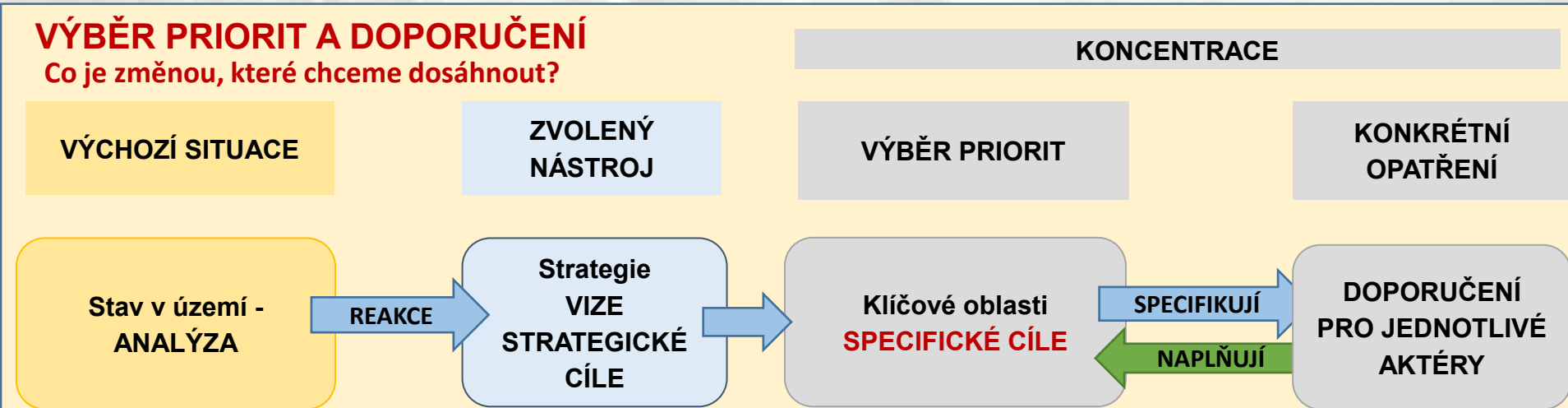
Evaluace při tvorbě strategie

- Hodnocení při tvorbě strategie (**ex-ante**) posuzuje pravděpodobné přínosy strategií/koncepcí, včetně náročnosti na lidské i finanční zdroje, soulad s hierarchicky vyššími dokumenty, které umožňují čerpat dotace z externích zdrojů, dopad předchozí strategie, který umožňuje snižovat budoucí rizika u nového dokumentu.
- V průběhu realizace strategie se vyhodnocuje (**on-going/mid term evaluate**), zda změny probíhají žádoucím směrem a díky tomu lze do jisté míry operativně minimalizovat rizika způsobené neočekávanými změnami.
- Na konci plánovacího období následuje závěrečné hodnocení (**ex-post**), do jaké míry bylo dosaženo vytýčených cílů. Tato zjištění jsou podkladem pro úpravu strategického plánu pro další období.

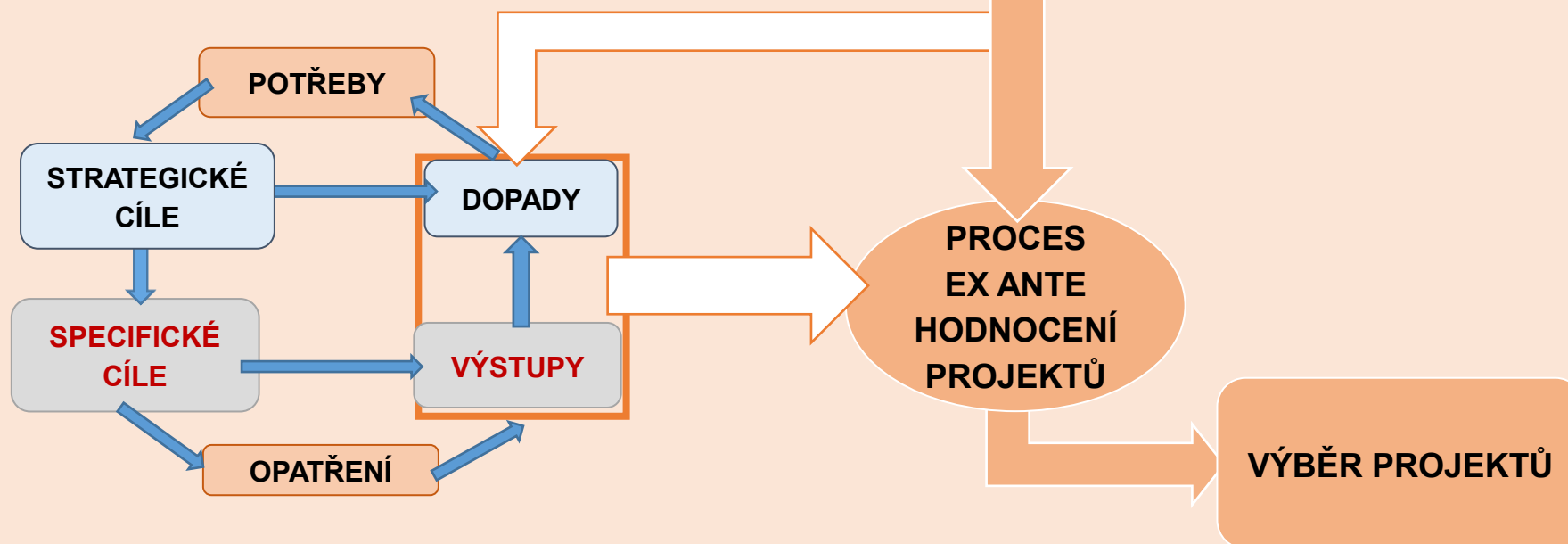
Strategie a intervenční logika

VÝBĚR PRIORITY A DOPORUČENÍ

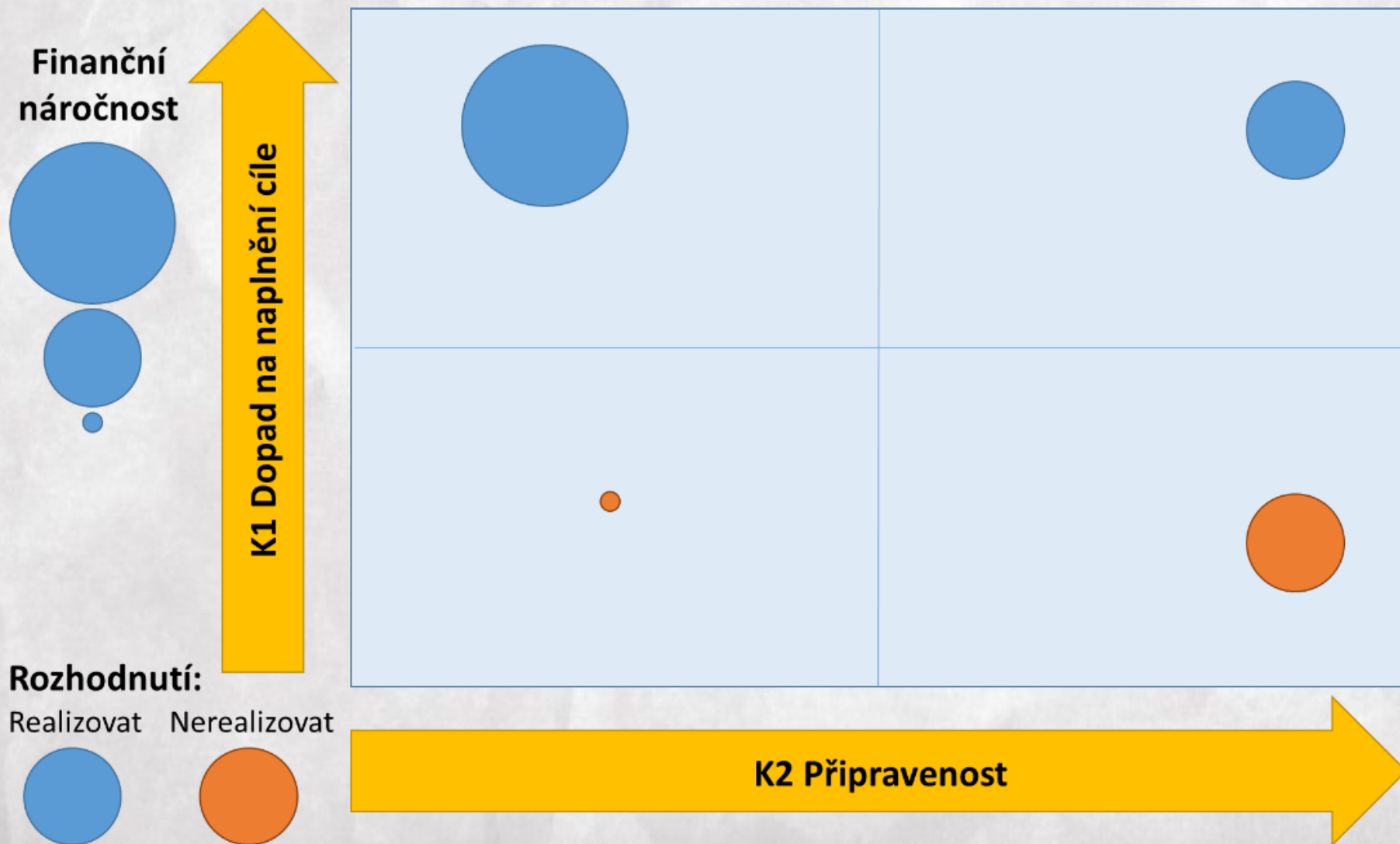
Co je změnou, které chceme dosáhnout?



PRIORITIZACE PROJEKTŮ

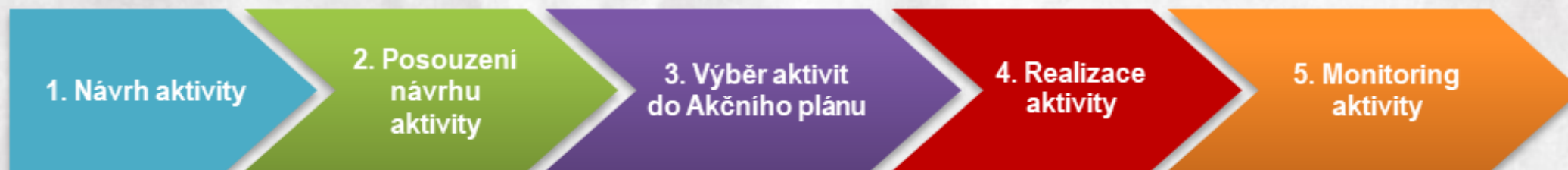


Prioritizace projektů pro sestavení akčního plánu





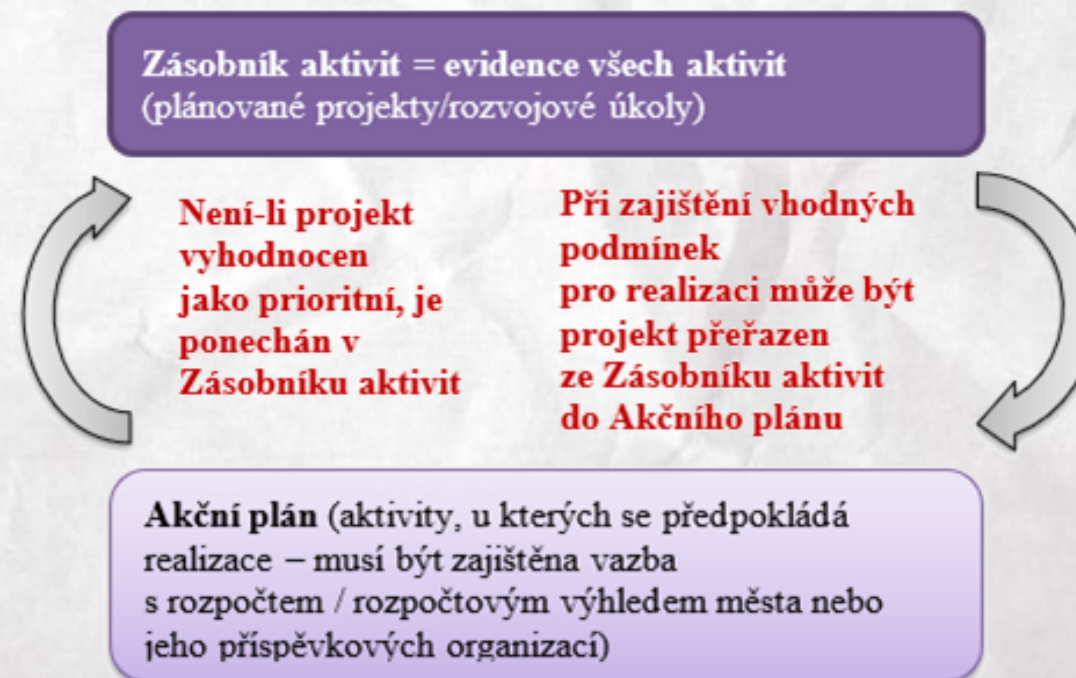
Příklady dobré praxe



Dvojí charakter navrhovaných aktivit

- **projekty** – projektově řízené aktivity. Zahrnují investiční (tvrdé) i projekty vzdělávací (měkké) i další projekty neinvestičního charakteru. Patří sem i běžné investiční akce zaměřené na obnovu městského majetku, které nemají rozvojový charakter.
- **rozvojové úkoly** – aktivity realizované v rámci běžné agendy a v rámci běžných rozpočtových kapitol odborů městského úřadu nebo organizací městské korporace. Tyto úkoly jsou zadávány formou ročních cílů a jsou součástí ročního Akčního plánu.

Vztah mezi akčním plánem a zásobníkem projektů



Výdajové strategie města pro realizaci SPRM

Potenciální varianty přístupu k výdajům:

1. Zachování Status quo – budou podpořeny všechny oblasti tak, jak to bylo ve stávajícím období
2. Pro maximalizaci rozvojových priorit/projektů – budou podporovány jenom velké strategické projekty a vybrané priority
3. 50 % na 50 % tzn., 50 % z volných finančních zdrojů města bude věnováno na prioritní strategické projekty a 50 % na podporu oblasti probačně jak to bylo u Statusu Quo.

Zvolená výdajová strategie

Finanční možnosti města k realizaci aktivit v území jsou omezené a i při využívání dotačních příležitostí, kterými dochází ke zvyšování finanční alokace, nelze naplnit všechny potřeby a rozvojové návrhy vyprofilované při tvorbě nového strategického plánu do roku 2030. V tomto kontextu byla definována následující výdajová strategie:

- **80 % finančních prostředků** města směřuje na vytyčené prioritní oblasti (doprava a veřejný prostor/sídliště) a strategické „velké“ projekty, které jsou zároveň významně podporovány využitím dotačních titulů.
- **20 % finančních prostředků** města je rozděleno do jednotlivých oblastí (tzn. sociálních a navazujících služeb, školství, sportu atd.).

Příjmová strategie města pro realizaci SPRM

Potenciální varianty zajištění příjmu:

1. Strategie základní
2. Strategie úvěrová
3. Strategie daně z nemovitosti – zvýšení příjmu města zvýšením daně z nemovitosti
4. Strategie privatizace – privatizace části městského majetku
5. Strategie hybridní – namodelování kombinace předchozích variant

Zvolená příjmová strategie

Město Rožnov pod Radhoštěm se v otázce příjmové strategie rozhodlo, že bude využívat úvěrového financování, které zůstává vzhledem k nízké úrokové sazbě velmi výhodné (v poměru s růstem ceny stavebních prací). Možností, jak dále zvýšit finanční prostředky města, je prodej majetku města, což by ovšem vždy bylo vázáno na konkrétní rozvojový účel (např. v případě prodeje některých městských bytů by byl výnos alokován do bytového fondu, tedy pro rozvoj bydlení ve městě).



Implementační část – příklad komunikační verze

Strategický plán rozvoje města
Rožnov pod Radhoštěm na roky 2021-2030

Co si myslí obyvatelé Rožnova



Občané pozitivně hodnotí

- Životní prostředí
- Kvalitu maloobchodní sítě
- Dostatek restaurací a ubytovacích zařízení
- Kvalita mateřských a základních škol
- Možnosti sportovního využití
- Bezpečnost

Občané negativně hodnotí

- Nabídku pracovních příležitostí
- Nabídku bydlení
- Dopravu ve městě



Strategický plán rozvoje města
Rožnov pod Radhoštěm na roky 2021-2030

PROCES CENTRUM PRO ROZVOJ OBCÍ A REGIONŮ

Kam by obyvatelé Rožnova investovali

- Bytová výstavba
- Budování parkovišť
- Životní prostředí

Proč se občané stěhují z Rožnova

- Nedostatek zajímavých pracovních míst
- Nedostatek bytů k prodeji či nájmu



SLABÉ STRÁNKY

- Ztráta obyvatel migrací
- Stárnutí populace a nedostatek vhodného bydlení pro seniory
- Pomalé tempo zastavování ploch k bydlení
- Existence lokalit bez napojení na vodovod
- Drahé pozemky
- Nedostatečná doprava ve městě (parkování, plymuot, stav komunikací)
- Špatný stav stadionu, sokolovny, kapacita sportovních hal
- Rozmístění úřadu ve 3 budovách



PŘÍLEŽITOSTI

- Zvýšení kvality prostředí bydlení v sídlišťích
- Rozvoj cyklistické, pěší a veřejné hromadné dopravy
- Zvýšení třídění a recyklace odpadů
- Zadržování vody v krajině
- Podpora technického vzdělávání na ZŠ
- Rozvoj vztahu podnikatelů a SS



HROZBY

- Nedostatečná kapacita sociálních služeb pro seniory
- Personální zajištění práce s mládeží
- Dopady klimatické změny
- Ekonomická krize
- Nárůst byrokracie pro podnikatelské subjekty
- Dopady protipandemických opatření



Vazba strategického dokumentu na tvorbu rozpočtu města

Celý proces strategického plánování je zajištěn prostřednictvím vlastní směrnice s názvem „**Směrnice o strategickém řízení statutárního města Zlína**“, který byla aktualizována v rámci tvorbu aktuálně platného strategického plánu. Prostřednictvím této směrnice je zajištěna kontinuální práce se strategickým dokumentem a jeho propojení s finančními možnostmi města.

Při tvorbě akčního plánu se dle nastaveného implementačního procesu pracuje s platným rozpočtem, či s návrhem rozpočtu na další rok. Pokud není na aktivitu/projekt při tvorbě akčního plánu dostatečný finanční zdroj v rozpočtu města, či nejsou identifikovány a zajištěny jiné externí zdroje, není tato aktivita/projekt zařazena do akčního plánu k realizaci, ale do zásobníku projektu.

Doporučená struktura pro sběr aktivit/projektů

- a) Téma – oblast
- b) Typ
- c) Kategorie
- d) Název projektu
- e) Předpokládané náklady celkem
- f) Věcně příslušný odbor
- g) Plánovaný termín realizace
- h) Stav připravenosti
- i) Lhůta potřebná pro přípravu k realizaci
- j) Zdůvodnění a komentář
- k) Dotační titul
- l) Vazba na Strategii ZLÍN 2030
- m) Finanční prostředky na následující rok
- n) Navrhovatel/nositel projektu
- o) Kontaktní osoba projektu

Evaluace akčních plánů

- Probíhá jednou ročně po skončení kalendářního roku
- Předmětem je hodnocení realizace aktivit akčního plánu
- Provedeno na hodnotící škále:
 - V přípravě
 - Zahájeno/v realizaci
 - Nezahájeno
 - Splněno
 - Nesplněno (s důvodněním)
- Realizováno oddělením koordinace projektů MMZ
- Schvalováno strategickou skupinou a poté Radou města Zlína

Průběžná evaluace realizace

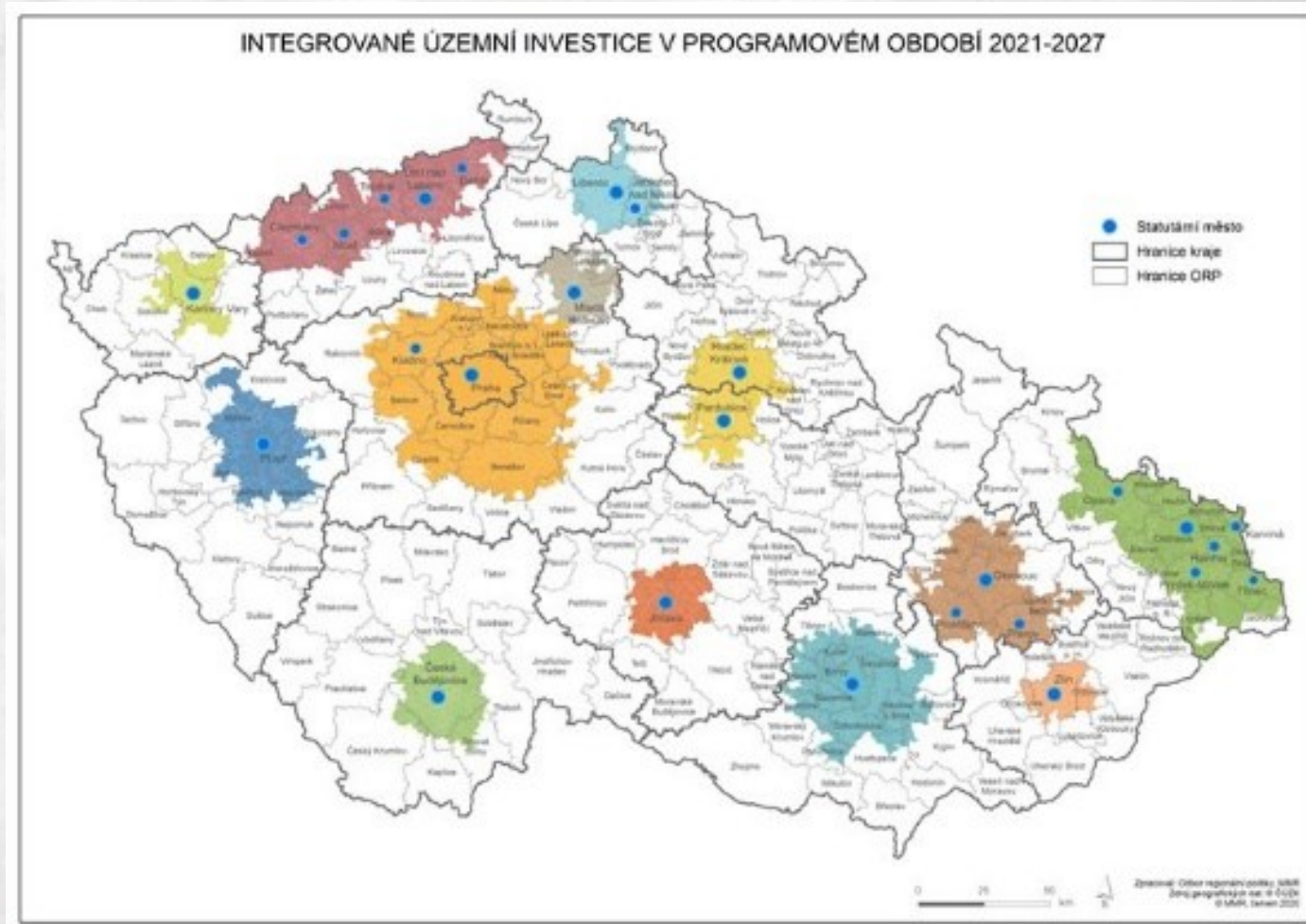
- Každé 2 roky realizace (příp. dle potřeby)
- Součástí je:
 - Monitorovací zprávy akčních plánů za dané období
 - Vyhodnocení vývoje indikátorů
 - Návrhy změn strategie (je-li potřeba)
- Realizováno oddělením koordinace projektů MMZ
- Schvalováno strategickou skupinou a poté Radou města Zlína

Ex-post evaluace

- Po ukončení realizace Strategie ZLÍN 2030
- Hodnocena bude její celková účinnost a efektivnost (účinnost intervence, rozsah naplnění cílů a očekávaných efektů, aj.).
- Výstup: Závěrečná monitorovací zpráva o realizaci Strategie ZLÍN 2030.
- Výstup k využití pro tvorbu strategie na další období.
- Realizováno oddělením koordinace projektů MMZ
- Schvalováno strategickou skupinou a poté Radou města Zlína

Integrovaná strategie pro ITI

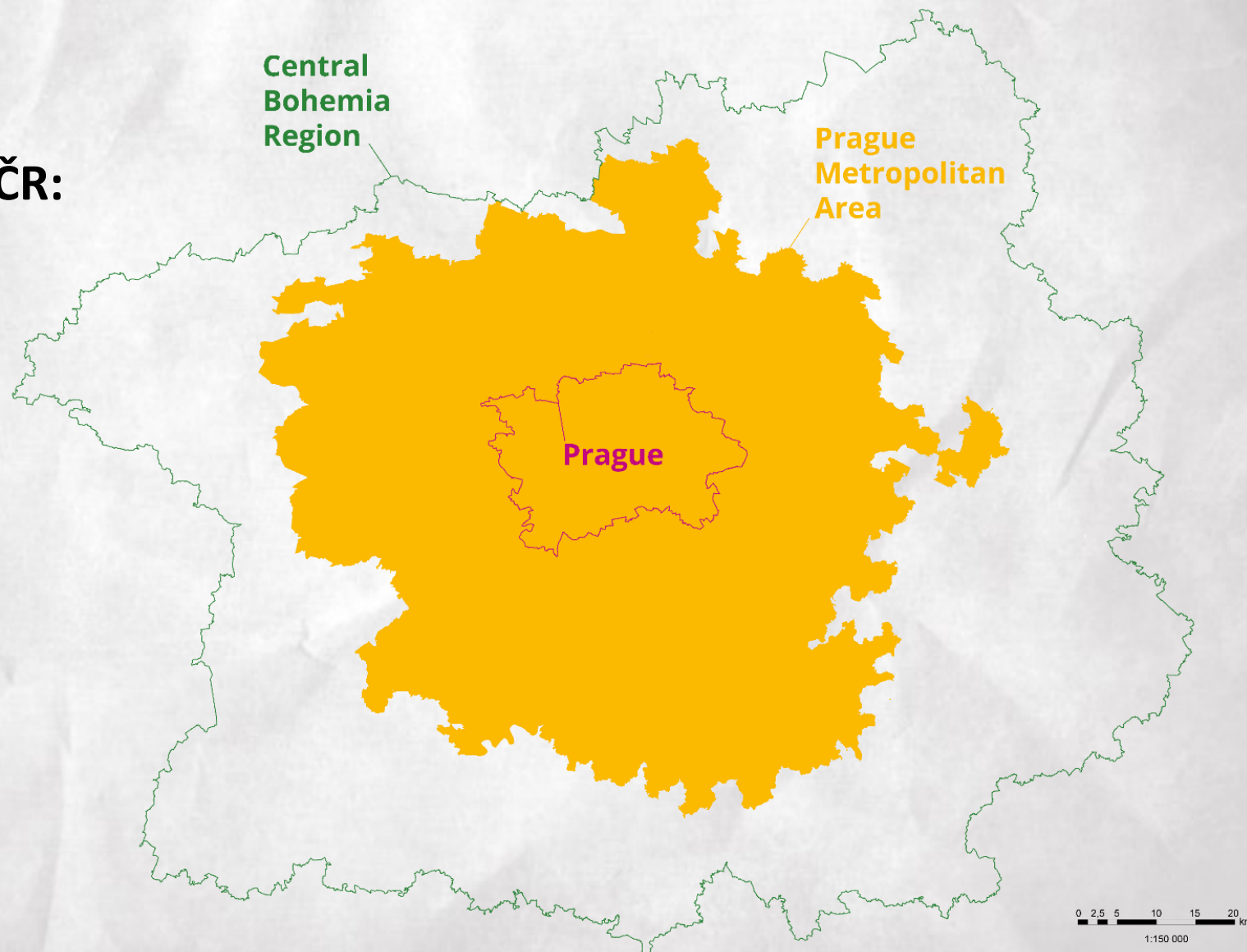
- Integrovaná teritoriální investice (ITI)– nástroj územního rozvoje měst a jejich zázemí, který prostřednictvím integrovaného přístupu řešit vybrané problémy v území tak, aby byl výsledný efekt realizovaných opatření co největší.
- ITI umožňuje zapojení více finančních zdrojů, zejména pak z různých prioritních os jednoho či více programů Evropských fondů.



Integrovaná strategie ITI PMO 2021–2027

Největší metropolitní oblast v ČR:

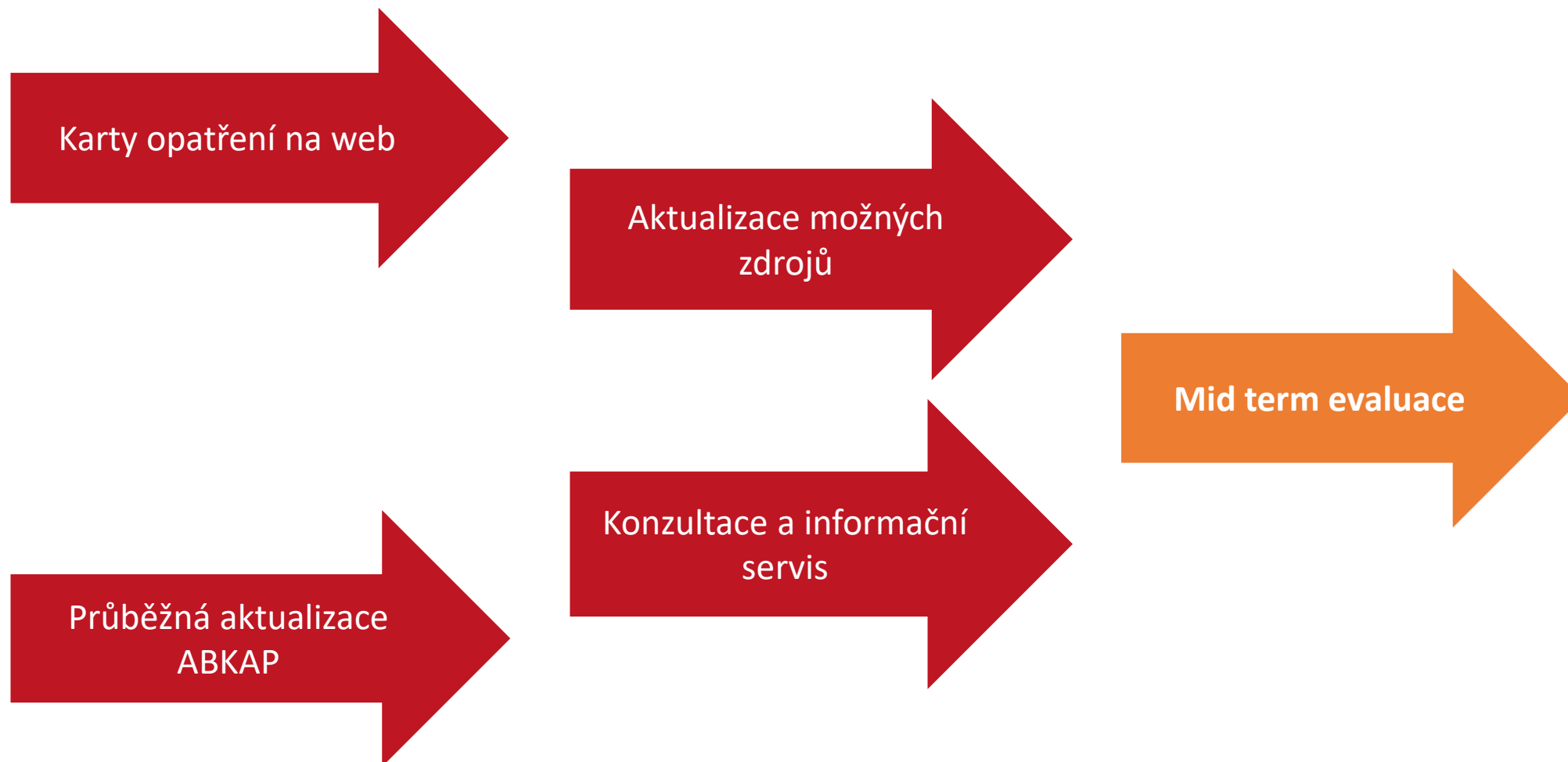
- 490 obcí + Praha
- Přes 2 miliony obyvatel
- Území dvou krajů



Proces tvorby dokumentu



Další práce s Integrovaná strategie ITI PMO 2021–2027



Inspirace z oblasti plánování sociálních služeb

Finanční plán pro Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v kraji, musí být zpracován v návaznosti na vyhlášku č. 387/2017, která v § 39a bod 3b krom jiného uvádí:

analytická část tvoří východiska pro strategickou část a obsahuje **ekonomickou analýzu včetně analýzy možných zdrojů zajištění zjištěných potřeb, která zahrnuje:**

- shrnutí výsledků analýzy finančních dopadů navržených cílů a opatření minimálně po dobu platnosti střednědobého plánu,
- aktuální nákladovost jednotlivých druhů sociálních služeb včetně uvedení obvyklých nákladů,
- analýzu struktury zdrojů financování sociálních služeb včetně výhledu na období platnosti střednědobého plánu,
- předpokládanou výši celkových nákladů na jednotlivé druhy sociálních služeb;
plán nákladovosti sociálních služeb se sestavuje podle přílohy č. 3 k této vyhlášce.

Děkujeme za pozornost

PROCES

PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o.

www.rozvoj-obce.cz



Doc. Lubor Hruška, Ph.D.



lubor.hruska@rozvoj-obce.cz



604 279 758