



Implementační plán

Strategický plán rozvoje obce Horoměřice
2020 - 2030

Implementační plán

Strategický plán obce Horoměřice
2020 – 2030

Návrhová část



hanuska
Hanus konzultace & analýzy

Zadavatel:

Obce Horoměřice
Velvarská 100
Horoměřice
252 62
IČO: 00241229
DIČ: CZ00241229

Ing. Marcela Helerová

(kontaktní osoba)

Ivan Král

(kontaktní osoba)

Zpracovatel:**Lukáš Hanus Ph.D.**

Hanus konzultace a analýzy (kontaktní osoba)

Kanina 24

IČ: 74164589

lukas.hanus@gmail.com – kontaktní e-mail pro veřejnost

724855895

Datum přípravy: leden – prosinec 2020

Foto: obec Horoměřice

Výchozí rámec provádění strategického plánu

Strategický plán obsahuje cíle a opatření, vedoucí k naplnění „vize“ rozvoje obce (součást strategického plánu – viz samostatný dokument). Implementační plán je způsobem jak prakticky zrealizovat cíle strategického plánu ve struktuře obce Horoměřice. Pomáhá nastavit postupy pro definování, realizaci, průběžné sledování a evaluaci (vyhodnocení) efektivity naplňování cílů strategie.

V první řadě je třeba přednést návrh strategického plánu (potažmo plánu implementace, potažmo akčního plánu na nejbližší roky) zastupitelstvu obce a schválit ho. Tak získá strategický plán svou legitimitu nezřídká překračující více volebních období. Součástí schválení je i krátkodobá akční plán realizace, který přináší konkrétní projekty pro následující roky (max. 2 roky). Samotná strategie je uskutečňována formou akcí a aktivit, které jsou postupně navrhovány pro schválená opatření.

Projekt

Projekt je definován jako „časově ohraničené úsilí směřující k vytvoření unikátního produktu nebo služby“, ucelená aktivita, která má za cíl dosáhnout konkrétního, předem definovaného výstupu. V kontextu Akčního plánu je za projekt považována konkrétní, ucelená a jasně definovaná akce, jejíž příprava je ve vysokém stupni rozpracovanosti a má vyčleněny finanční prostředky v rozpočtu obce.

Projektový námět

Projektový námět je jakýsi předstupeň Projektu. Námět je základním podkladem pro rozhodnutí o realizaci konkrétního projektu, stupeň jeho rozpracovanosti ovšem bývá podstatně nižší. Zpravidla má podobu

ideového záměru, který definuje cíl této akce, jaké aktivity je nutné realizovat pro dosažení cíle a obsahuje hrubý odhad nákladnosti realizace. V kontextu akčního plánu tak jsou za projektové náměty považovány záznamy v Zásobníku projektů. Z projektového námětu se stává projekt poté, co je přeřazen do Akčního plánu – tedy poté, co jsou pro jeho realizaci v rozpočtu obce vyčleněny finanční prostředky. Implementace Akčního plánu zahrnuje procesy, kterými jsou průběžně formulovány a sbírány projektové náměty jednotlivých odborů obce i jeho případných příspěvkových organizací a dalších subjektů.

Strategický plán rozvoje obce Horoměřice

Je nadřazeným strategickým dokumentem obce, který formuluje vizi jeho rozvoje a tu dále rozpracovává na konkrétnější priority rozvoje, opatření a aktivity. Formuluje základní rozvojové potřeby obce a systematizuje je do ucelených souborů. Měl by představovat „manuál“ pro orientaci rozvojových aktivit obce v dlouhodobějším horizontu.

Strategický plán je východiskem pro Akční plán – Akční plán rozpracovává opatření a aktivity Strategického plánu do konkrétních akcí – projektů. Strategický plán by zároveň měl být inspirací pro formulaci nových projektových námětů pro Akční plán – pravidelný monitoring strategického plánu poskytuje informaci o tom, která opatření a aktivity nejsou dostatečně plněna konkrétními akcemi (projekty). Aktualizace Akčního plánu by tyto informace měly reflektovat. Strategický plán má ambici podpořit rozvoj obce v následujících 10 letech. Lze předpokládat, že mezi roky 2025 a 2030 by mělo dojít k jeho aktualizaci.

Volené orgány obce

Volené orgány obce představují řídicí strukturu Akčního plánu. Konkrétně jde o Zastupitelstvo obce, Radu obce a jeho statutární zástupce, tj. starosta a místostarostové.

Odbory obecního úřadu

Odbory MěÚ Horoměřice plní funkci garanta jednotlivých opatření / aktivit dle rozdělení Strategického plánu.

Pro naplnění opatření je nutné navrhnout a provést jednu nebo více konkrétních aktivit, které mohou mít různou podobu, zahrnují projekty hmotné a finanční povahy, pravidelné činnosti, organizační nebo administrativní postupy, apod. Aktivity mohou být navrhovány a doplňovány do plánu průběžně během celého období realizace plánu, na základě aktualizace vycházející z upřesnění potřeb, ze změny podmínek a dostupnosti kapacit a zdrojů.

Doporučení pro implementaci

Pro úspěšné naplňování jakékoliv strategie je zásadní následná připravenost a schopnost vedení obce rozpracovat přijatý plán do konkrétních realizačních úkolů (projektů, akcí a činností) a stanovit proces pro jeho průběžnou kontrolu a hodnocení. Obecný rámec pro realizaci tvoří tyto podmínky:

1. Strategický plán (SP) bude schválen zastupitelstvem obce jako koncepční dokument o žádoucím rozvoji obce Horoměřice do roku 2030.
2. Řízení realizace strategického plánu bude nastaveno v souladu s principy efektivního projektového řízení a s možností zapojování občanů.

3. Strategický plán bude pravidelně, např. jednou ročně, vyhodnocen a aktualizován.

4. Ze strategického plánu bude na základě stanovení priorit, posouzení připravenosti projektů či záměrů, zajištění jejich financování a s uvážením konkrétních podmínek pro následující kalendářní rok odvozen akční plán (AP).

5. Tvorba strategických a programových dokumentů a jejich aktualizace by měly být průběžně komunikovány s veřejností.

Je třeba říci, že nelze celou strategii realizovat naráz, ani technicky, ani s ohledem na dostupné finanční zdroje, personální kapacity a připravenost projektů. V rámci přípravy akčního plánu je dobré určit si **prioritní** opatření.

Vzhledem k velikosti obce Horoměřice, včetně jejího obecního úřadu, není reálné zavést komplexní systém projektového řízení na obecním úřadě. Je proto třeba zavést jeho zjednodušenou verzi s uplatněním systémového přístupu vedení projektů. Tzn. vymezení osobních kompetencí a úkolů příslušných osob s pravidelně se opakující přípravou akčního plánu na dané roky.

Zodpovědné orgány naplňování strategického plánu

Členové ustavené řídicí skupiny strategického plánu, **zastupitelé obce, členové výborů a komisí budou mít rozhodující podíl na naplňování strategického plánu.** Řídicí skupina může mít podobu pracovní skupiny podobné té, jaká se podílela na přípravě plánu, rozhodující je jí průřezovost a akceschopnost.

Realizace plánu bude vyžadovat také aktivní přístup ze strany **zastupitelů napříč politickým spektrem.** Jednou z možností je postup, kdy každý ze

zastupitelů převezme odpovědnost za realizaci jednoho či více vybraných opatření.

Prvky tzv. cyklu projektového řízení je existence lze částečně krýt **externími službami**, např. vyhledávání finančních zdrojů podpory, analýzy dotačních možností a asistenci při přípravě žádostí o finanční podporu (dotaci) a následnou administraci dotace. Místní dobrovolníky nebo studenty lze získat pro spolupráci např. na zpracování průzkumů, analýz, tematických studií, apod. V rámci navrženého strategického plánu k tomu budou sloužit „sítě lokálního partnerství“, jako jeden z nástrojů participace občanů na chodu obce.

Je třeba si ujasnit způsob zapojení a **spolupráce s občany**. Představí občanům, místní spolkům a podnikatelům, okolním obcím a kraji podstatu strategického plánu. Prezentovat občanům obce srozumitelnou formou postup naplňování strategie a dokumentovat aktivitu vedení obce; to přispěje k potřebné motivaci místních obyvatel k dobrovolným aktivitám a spolupráci s obcí, které jsou nedílnou součástí naplňování plánu.

Naplňování cílů si vyžádá vytvářet pracovní tělesa (např. skupiny) ještě nad rámec stabilních komisí obce. Pro mnoho projektů bude potřeba zapojit specifické skupiny stakeholderů (záměrníků) či aktérů spojených s dějem. Součástí by také mělo být participativní plánování a další zapojení veřejnosti s předpokladem vytěžení jejich zkušeností a znalostí problému. V mnoha ohledech se dá inspirovat existujícími projekty, které jsou shrnuty například v zásobníku projektů dobré praxe NSZM, či projektů Místní agendy 21 českých měst, obcí a podniků.

Řízení naplňování cílů strategického plánu

Pro obec charakteru a velikosti Horoměřic se může uplatnit následující navržená struktura řízení realizace a sledování a hodnocení strategického plánu:

Zastupitelstvo – schvaluje strategický plán jako koncepční dokument o dlouhodobém rozvoji obce Horoměřice do roku 2030 a bere na sebe hlavní odpovědnost za řízení realizace strategie, zajišťuje a koordinuje realizaci strategického plánu; podílí se na přípravě, projednává a schvaluje roční akční plány a návrh rozpočtu; iniciuje realizaci jednotlivých záměrů pojatých do akčního plánu; předává podněty poradnímu orgánu pro SP – pracovní skupině pro Strategický plán (pokud bude ustavena) a projednává jeho návrhy; projednává a schvaluje každoroční hodnotící zprávu (pokud se bude zpracovávat - jedná se o pravidelné vyhodnocení plnění SP) a případnou aktualizaci strategického plánu.

Pracovní skupina (komise) pro Strategický plán – zastupitelstvo obce může ustavit pracovní skupinu či komisi pro SP v případě, že posoudí její pozitivní přínos k realizaci plánu. Pracovní skupina je iniciativním a poradním orgánem zastupitelstva obce v záležitostech realizace Strategického plánu. Je složena ze zástupců z řad občanů obce. Takto vytvořená pracovní skupina byla vytvořena při přípravě Strategického plánu.

Starosta nebo místopředseda obce – plní roli projektového manažera (případně jiná starostou či místopředsedou pověřená osoba) a je hlavní „tvář“ strategického plánu; připravuje k projednání vymezení priorit a návrh projektů a plán jejich realizace a financování; tvoří komunikační spojení mezi zastupitelstvem a pracovní skupinou, zajišťuje komunikaci s občany a vnější spolupráci, připravuje návrh akčního plánu a zpracovává hodnotící zprávu o realizaci a naplňování strategie, atd.

Garant projektu – osoba či subjekt odpovědný za realizaci daného projektu vyplývajícího z akčního plánu.

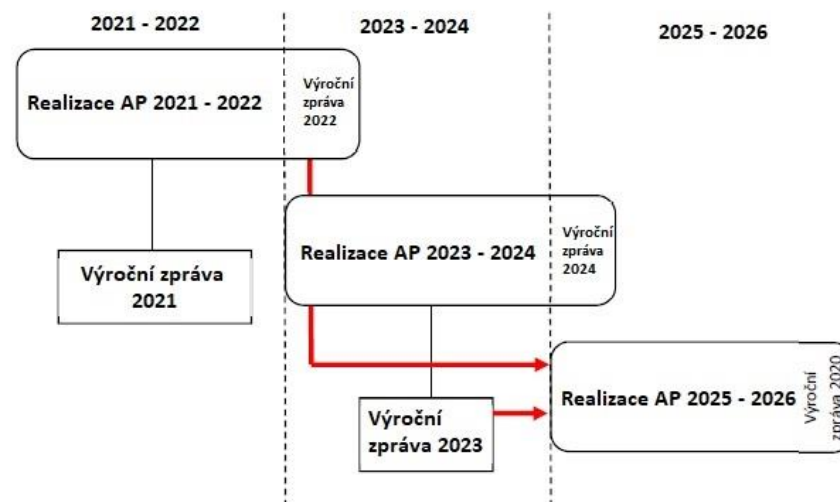
Pracovní skupina projektu – zastupitelstvo obce může ustavit pracovní skupinu projektu v případě, že posoudí její pozitivní přínos k realizaci projektu. Může se týkat spíše velkých a dlouhodobých projektů. Zároveň

může na omezenou dobu ke spolupráci přizvat externího odborníka na řešenou problematiku (např. architekta, dopravního experta, apod.).

Z hlediska personálních kapacit je při realizaci nutné brát v potaz vnitřní potenciál správy obce (úřadu, zastupitelů, výborů a komisí) a potenciál aktivního zapojení veřejnosti ve fázi plánování a případně samotné realizace projektů. Místní obyvatelé prokázali během přípravy strategického plánu svůj zájem o dění v obci a jejich podíl na naplňování strategie může být významný.

Akční plán

Primárním navazujícím krokem návrhové části Strategického plánu rozvoje obce Horoměřice je zpracování akčního plánu. Akční plán strategie představuje konkrétnější specifikaci prioritních opatření z hlediska očekávané změny a způsobu jejich naplnění a souhrn vybraných projektů, jež budou realizovány nebo zahájeny s výhledem na nejbližší období 1 až 2 let. Plán by měl být připraven současně s rozpočtovým výhledem a být hlavním podkladem při přípravě rozpočtu pro nadcházející rok. V rámci každoroční aktualizace bude probíhat jak vyhodnocení plnění za uplynulé období, tak i určení prioritních opatření a projektů pro nadcházející období. Projektové záměry pro provádění strategického plánu budou vznikat průběžně, zejména v rámci činnosti obce (zastupitelstva, pracovní skupiny, výborů a komisí), na základě výstupů zpracovaných podkladů, studií, apod., jako výstup komunitních aktivit i ve vazbě na nabízené dotační tituly (kraje, státu, EU).



Pro rozhodnutí o zařazení projektu ze strategického plánu do akčního plánu a jeho financování z rozpočtu obce se doporučuje posoudit projektový záměr z hlediska splnění čtyř zásadních kritérií:

1. Projekt musí naplňovat některé z opatření strategického plánu obce a přispívat k naplňování jeho cílů a vize.
2. Projekt musí být financovatelný, tj. splňovat formální i obsahové podmínky pro využití zdrojů z rozpočtu obce. Musí být známé prostředky, které budou využity na samotný projekt nebo alespoň na projektovou přípravu (projektovou dokumentaci, studii proveditelnosti atd.) Součástí této etapy je tedy také identifikace možností externího spolufinancování projektu.
3. Projekt odpovídá časové prioritě daného opatření. Je pravděpodobné, že v rámci aktualizací SP bude potřeba revidovat i časovou prioritizaci.

4. Musí projít závazným procesem pro přípravu a realizaci rozvojových projektů. Výběr projektů do akčního plánu provádí volený orgán obce (zastupitelstvo) v pravidelném cyklu. Do akčního plánu jsou zařazeny projekty, u kterých se očekává zahájení realizace v horizontu do 2 let.

Do akčního plánu budou zařazeny ty projektové záměry, které vycházejí z prioritních opatření, jsou připravené a financovatelné, tzn. je připraveno financování (z rozpočtu obce nebo jiných zdrojů) nebo jsou identifikovány zdroje možného financování (zejména dotační tituly). Doporučuje se projektové záměry (a také činnosti) rozpracovat do podoby projektových karet, které umožní průběžnou aktualizaci informací a třídění.

Monitoring, hodnocení a aktualizace strategie

Monitoring realizace projektů a celého strategického plánu poskytuje podklady k hodnotícímu procesu. Je nejdůležitější zpětnou vazbou a základním impulsem pro případnou aktualizaci strategického plánu. Hodnocení je průběžné a systematické sledování jevů a procesů a jejich vyhodnocování.

Hodnocení je zaměřeno na realizaci strategického plánu obce, na soulad výstupů a výsledků realizace s cíli, opatřeními a aktivitami včetně reálných dopadů realizace na území. Výstupy, výsledky a dopady realizace (definované v procesu akčního plánování) jsou srovnávány se stanovenými aktivitami, opatřeními a cíli pomocí ukazatelů.

Dopad strategického plánu lze sledovat a hodnotit pomocí **monitorovacích ukazatelů (indikátorů)**. Pravidelné vyhodnocování posunů v naplňování strategie bude probíhat s využitím místně specifických indikátorů, stanovených na úrovni cílů a ukazatelů výstupů a výsledku, definovaných v procesu akčního plánování na úrovni aktivity, resp. projektu. Pro hodnocení strategického plánu na úrovni specifických cílů jsou navrženy indikátory, uvedené v návrhu strategického plánu. Indikátory budou postupně zpřesňovány a doplňovány.

Na úrovni jednotlivých aktivit a projektů se budou sledovat tzv. indikátory výstupů, které mohou tvořit bázi pro sledování celkového ukazatele plnění. Vyhodnocení bude součástí pravidelných hodnotících zpráv, které mohou zveřejňovány.

K systematickosti hodnocení přispěje výroční hodnotící zpráva. Přípravuje ji starosta nebo místostarosta obce, který plní funkci Projektového manažera (případně pracovní skupina pro SP) a schvaluje zastupitelstvo obce. Hodnotící zpráva obsahuje hodnocení realizovaných projektů z hlediska očekávaných výstupů a naplňování opatřeními a dopadů na cíle navržené ve strategii. Součástí zprávy je doporučení k další realizaci strategie, případně návrhy na aktualizace částí strategie.

Cílem aktualizace je posouzení současné situace a trendů i jednotlivých událostí s dopadem na fungování a rozvoj obce a jeho okolí a jejich využití k aktualizaci tak, aby nedošlo k zásadní změně strategických priorit a postupů strategie. Z důvodu stability je doporučeno případnou aktualizaci provádět v určitých časových intervalech. Aktualizace bude prováděna u cílů a opatření. Navrhuje se aktualizace strategické části jedenkrát za 2 – 3 roky. U akčního plánu obce a dotačních zdrojů financování strategie je aktualizace nutná 1x ročně.

Uvedený přehled nabízí pracovní výčet indikátorů, který bude podle předpokladů a na základě posouzení účelnosti sledování a dostupnosti zdrojů dat doplněn nebo naopak zúžen. Pro vybrané indikátory bude určena výchozí a cílová hodnota, příp. žádoucí trend. Pro každý cíl by měl existovat min. jeden ukazatel pro sledování a posouzení míry jeho naplňování.

Pro stanovení dalších možných indikátorů pro obec lze využít např. tyto zdroje:

Metodika sledování udržitelného rozvoje na místní úrovni -

<http://www.civitas-group.cz/projekty/>

Manuál zpracování a využití sady indikátorů rozvoje pro malé obce -

<https://anzdoc.com/manual-zpracovani-avyuiti-sady-indikator-rozvoje-pro-male-ob.html>

Indikátory udržitelného rozvoje -

<http://ci2.co.cz/cs/indikatory-udrzitelnosti>



hanuska
Hanus konzultace & analýzy