



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

PŘÍPADOVÁ STUDIE: zhodnocení přínosů projektu „Strategický plán obce Mostek“

1 Identifikace případové studie

1.1 Identifikační údaje projektu	
Název projektu	Strategický plán obce Mostek
Číslo projektu	CZ.1.04/4.1.01/89.00143
Oblast podpory	4.1 (Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy)
Zaměření projektu	Vytvoření strategického plánu obce Mostek
Cíl projektu	Vytvořit a do praxe účinně zavést strategický plán (dále také SP) obce Mostek na 20 let. Ten má obci, jejím představitelům a úředníkům sloužit k zefektivnění výkonu svých činností při řízení obce a obecního úřadu a k rozvoji obce v souladu s principy trvale udržitelného rozvoje (MA21).
Příjemce dotace	Obec Mostek
Adresa	Mostek 34, 544 75 Mostek
Projektový manažer	Ing. Dagmar Včeláková
Partner projektu	Bez partnera
Výše rozpočtu, % dotace	897 526,88 Kč; 100 %
Termín realizace	1. ledna 2013 – 30. června 2014
Místo realizace a území dopadu	Královehradecký kraj
Webová adresa	http://mostek.cz/phprs/index.php
1.2 Přehled terénního šetření	
Příjemce dotace	Individuální řízený rozhovor (19. 12. 2014, Ing. Dagmar Včeláková , místostarostka, Ing. Jaromír Tázlar , starosta)
Cílová skupina	Telefonické řízené rozhovory (Zástupci místních zájmových sdružení ¹ zúčastnění v tematických pracovních skupinách pro přípravu strategického plánu: 1x hasiči, 1x myslivost, 1x skauting, 1x školství – 27. 1. 2014, 29. 1. 2014, 30. 1. 2014) <i>Zástupci cílové skupiny poskytl rozhovor za podmínky, že zůstanou v anonymitě, jejich jména proto nebudou v případové studii uvedena.</i>

¹ Zájmová sdružení byla identifikována a oslovena vzhledem ke skutečnosti, že zastupují nejširší vzorek občanů a jejich zástupci byli členové jednotlivých pracovních skupin.

ABSTRAKT: VÝSLEDKY EVALUAČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Oblast podpory OP LZZ: 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy
PROJEKT: STRATEGICKÝ PLÁN OBCE MOSTEK

Příjemce: obec Mostek
Výše dotace: 897 526,88 Kč

Místo: Mostek
Termín realizace: 1. 1. 2013 – 31. 6. 2014

CÍL PROJEKTU

Hlavním cílem projektu bylo vytvořit a uvést účinně do praxe strategický plán obce Mostek pro příštích 20 let tak, aby sloužil aktérům obce při jejím řízení v souladu s principy trvale udržitelného rozvoje.

CO SE V PROJEKTU ODEHRÁLO?

Díky podpoře mohl vzniknout nový strategický dokument obce za účasti všech klíčových aktérů obce – veřejné správy, podnikatelů a dalších institucí. Dokument vycházel z podrobné interní a externí analýzy následujících oblastí:

- Podnikání a obchod
- Životní prostředí, příroda a krajina
- Kultura, sport, volný čas, společenský život, vzdělávání
- Řízení a rozvoj obce, výstavba, vzhled obce, veřejná prostranství, bezpečnost, sociální a zdravotnické služby
- Doprava a infrastruktura

Analýza byla provedena na základě dotazníkového šetření a následných výstupů pracovních skupin, které byly pro jednotlivé oblasti vytvořeny.

Občané a další zainteresované osoby byli aktivizováni pomocí propagačních materiálů v místních novinách, nástěnkách a dalších informačních prostředcích. Zároveň byl pro podporu zapojení jednotlivých občanů zvolen i způsob osobní komunikace a aktivizace občanů pomocí zapojení dětí do projektu v podobě soutěže o vytvoření motta a sloganu k vytvářené strategii (motto a slogan měly za úkol trefně popsat / nazvat strategii a její cíle). Analýza byla následně rozpracována do podoby SWOT analýzy pro jednotlivé oblasti.

Na analýzu navázalo podrobné rozpracování strategie podle jednotlivých klíčových témat pro udržitelný rozvoj obce (témata viz výše). Rozpracování bylo realizováno v rámci jednotlivých pracovních skupin, které byly pro jednotlivá témata vytvořeny. Pracovní skupiny pak jednotlivé oblasti rozpracovaly do podoby vize a mise.

Strategický plán obce představuje koncepční a rozvojový [dokument](#), který na základě současného stavu veřejných a soukromých aktivit, demografického, ekonomického, sociálního, kulturního a ekologického (aj.) charakteru obce vymezuje základní směry a organizace rozvoje obce do budoucna. V dlouhodobé perspektivě tak přispívá ke kontinuitě správy veřejných záležitostí na území obce, koncepčnosti rozhodnutí samosprávy, efektivitě využívání veřejných zdrojů a ve výsledku ke zvyšování kvality života a udržitelnému rozvoji na území obce.

Vzhledem k obecné povaze strategie byla tato rozpracována na implementační úroveň, kdy pro jednotlivé cíle byla navržena konkrétní opatření vedoucí k jejich dosažení. Na základě strategie tak vznikla škála krátkodobých akčních plánů a projektů, které budou sloužit jako návody pro uvádění SP do běžné činnosti obce.

Pro snazší implementaci plánů proběhla také školení úředníků pro práci se strategickým plánem. Vzhledem ke skutečnosti, že úředníci a zastupitelé následně byli aktivně zapojeni do přípravy strategického plánu, došlo k vytvoření znalostí a praxe při vytváření strategického plánu, která může být využita pro jeho aktualizaci a případně pro přípravu nového plánu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



Obec Mostek – setkání pracovní skupiny ke strategii (<http://galerie.mostek.cz/>)

CO PROJEKT PŘINESL LIDEM?

Vizi smysluplného a udržitelného rozvoje obce na příštích 20 let

Strategický plán je vnímám jako zásadní pro budoucí vývoj a rozvoj obce v dlouhodobém časovém hledisku.

- ✓ Strategický plán obce slouží jejím představitelům a úředníkům k efektivnímu řízení obce a obecního úřadu.
- ✓ Strategický plán znají, respektují a podílejí se na jeho naplňování i podnikatelé a jiní aktéři rozvoje obce.

Strategický cíl stanovil v rámci MISE obce Mostek následující cíle:

- Zlepšení životní úrovně obyvatel obce a celkové kvality života v obci
- Zajištění fungující a atraktivní obce pro spokojený život obyvatel hrdých na svoji obec
- Zajištění koncepčního rozvoje obce a jejího okolí

V rámci evaluace při nedostatečném časovém odstupu od ukončení projektu nebyly identifikovány aktivity, které by vedly k naplnění strategických cílů. Dopady projektu spojené s implementací strategie tak bude možné vyhodnotit až v delším časovém horizontu. Vzhledem ke skutečnosti, že plán není pro zastupitele závazným, respektive vynucení jeho dodržení není dostatečně zajištěno, je jeho reálná implementace závislá zejména na ochotě zastupitelů a zástupců obce tento strategický plán realizovat. Jediným již využitelným přínosem vytvoření strategického plánu je tak možnost získání bodové bonifikace (případně možnosti podání žádosti) při podávání projektů do

programů, kde je existence strategického plánu u žadatele zvýhodněna, případně nutnou podmínkou pro podání žádosti.



Mostek v obci Mostek (<http://galerie.mostek.cz/>)

PŘEKÁŽKY

- ❖ Po změně politického vedení obce po komunálních volbách 2014 existovalo riziko nižší podpory projektu. S ohledem na obdobný výsledek voleb jako v předchozím období však toto riziko nebylo potvrzeno.
- ❖ Riziko nedostatku aktivních a fundovaných lidí, kteří by se chtěli zapojit do tvorby strategického plánu, bylo eliminováno vhodnými aktivizačními aktivitami.
- ❖ Častá změna pravidel OP LZZ způsobovala nadbytečné administrativní vytížení při administraci projektu.

SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU

Naplnění účelnosti a užitečnosti projektu	
Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Spíše nízký Projekt přinesl zvýšení kompetencí zaměstnanců úřadu a zastupitelů v oblasti strategického plánování a tvorby následných plánů pro realizaci strategických cílů.
Dopad na další klíčové aktéry	Vysoký Projekt umožnil klíčovým aktérům podílet se na nastavení strategie rozvoje obce v dlouhodobém horizontu.
Systémové dopady	Spíše vysoké Projekt vytvořil plán rozvoje obce pro dlouhé období.
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny	Problémy a potřeby cílové skupiny byly vyřešeny (s ohledem k zaměření projektu).
Vnímání užitečnosti projektu ze strany cílových skupin a klíčových aktérů	
Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	Jednoznačně užitečný Zaměstnanci úřadu i zastupitelé vnímají projekt jako vysoce přínosný. Byli seznámeni s tématem strategického plánování a pro obec byl vytvořen strategický plán na období 20 let. Zároveň byli seznámeni s prioritami a potřebami občanů obce (a dalších zainteresovaných subjektů) a mohou tak přizpůsobovat realizaci a plánování aktivit potřebám (zejména) občanů.
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	Z větší části užitečný Vzhledem ke skutečnosti, že strategický plán byl dokončen krátce před zahájením evaluace, nemohly být dopady vytvoření strategie na občany a další zainteresované subjekty projeveny. Užitečnost projektu se případně projeví až v delším časovém horizontu
Účinnost a hospodárnost projektu	
Naplnění účinnosti	Vysoké Způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu.
Naplnění hospodárnosti	Vysoké Veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů.
Udržitelnost projektu	
Udržitelnost projektu	Spíše vysoká Dosažené výsledky byly udrženy. Udržitelnost projektu závisí zejména na možnostech zástupců obce implementovat cíle strategie v praxi. Pravděpodobnost realizace strategie alespoň v polovičním rozsahu byla jednotlivými respondenty (mimo zástupce obce) označena za nízkou. Udržitelnost je závislá na dostatečné dostupnosti finančních prostředků.
Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe	
Spíše dobrá praxe Projekt lze považovat za dobrou praxi. Naplnil kritéria účelnosti, hospodárnosti i účinnosti. Nicméně, k dosažení dlouhodobých efektů v podobě koncepčního rozvoje obce je třeba s výstupem projektu pracovat, případně jej dále rozvíjet.	



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

2 Výchozí situace a cíle projektu

2.1 Příjemce dotace	
Příjemce dotace	Obec Mostek
Kategorie příjemce	Veřejný subjekt: obecní samospráva
Předchozí zkušenosti příjemce s cílovou skupinou	Ano Obec, respektive zastupitelstvo a úřad mají z povahy práce zkušenost s cílovou skupinou
2.2 Přístup ke zpracování žádosti	
Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti	Ano
2.3 Cíle projektu	
Globální cíl projektu:	
Hlavním cílem projektu je zvýšit kvalitu života v obci zefektivněním výkonu představitelů a zástupců obce.	
Hlavní cíle projektu:	
<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření a následná implementace strategického plánu obce na 20 let • Zvýšení kompetencí zástupců a představitelů obce 	
2.4 Cílová skupina	
Specifikace cílové skupiny	<ul style="list-style-type: none"> • Orgány obce Mostek • Zastupitelé obce Mostek • Residenti obce Mostek (obyvatelé, návštěvníci, podnikatelské subjekty, zájmová sdružení) – tato skupina nebyla identifikována jako cílová v rámci žádosti o podporu

3 Realizace projektu

3.1 Aktivity

POPIS AKTIVIT REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

Projekt byl rozdělen do několika fází. V první fázi byly vytvořeny **vstupní analýzy** - interní a externí. Analýza interní se týkala zejména činnosti obecního úřadu a jeho vedení. Externí analýza byla založena na sběru podnětů a požadavků od široké veřejnosti, místních podnikatelů a dalších organizací za pomoci dotazníkového šetření. Analýza zahrnovala i souhrnnou SWOT analýzu a byla konzultována s vybraným externím konzultantem.

Návaznou aktivitou byla vlastní **tvorba strategie**. Na základě analýzy byly vytipovány klíčové oblasti, pro které byly z cílových skupin i dalších osob dle odbornosti vytvořeny pracovní skupiny. Z výstupů z jednotlivých klíčových oblastí a úvodních analýz poté byla vytvořena vize pro obec v horizontu 20 let, která byla široce diskutována s místními zainteresovanými stranami.

Strategický plán byl následně schválen zastupitelstvem a pro jeho implementaci byly vytvořeny **akční a projektové plány** pro jeho uvedení do praxe. Součástí byl také zásobník projektů, sloužících jako podrobné návody uvádějící strategický plán do běžného chodu obce. Jednotliví uživatelé plánů (úředníci, zastupitelé) byli proškolení k využití strategického plánu.

3.2 Realizace výběrových řízení

Počet realizovaných výběrových řízení	1
Finanční objem realizovaných výběrových řízení	329 339,- Kč bez DPH
VŘ dle výše předpokládané hodnoty	VZMR

3.3 Realizační tým projektu

Velikost projektového týmu	6 osob
Úvazky	1,93 (přepočtený měsíční úvazek) po dobu 18 měsíců Složení projektového týmu: Manažer projektu (0,1 úvazku po dobu 18 měsíců) Finanční manažer projektu (0,1 úvazku po dobu 18 měsíců) Manažer strategického plánu (1,0 úvazku po dobu 1 měsíce) Asistent SP neodborný (celkem 400 hodin) Asistent SP odborný (celkem 300 hodin) Manažer strategického plánu (0,5 úvazku po dobu 16 měsíců)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

4 Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu (účelnost, užitečnost)

4.1 Hlavní monitorovací indikátory			
	cílová hodnota	dosažená hodnota	dosažená h. v %
Počet podpořených osob - celkem	16	16	100
Počet nově vytvořených/inovovaných produktů	1	1	100
Počet podpořených organizací - celkem	1	1	100
Muži	---	10	
Ženy	---	6	

4.2 Zhodnocení přínosů projektu

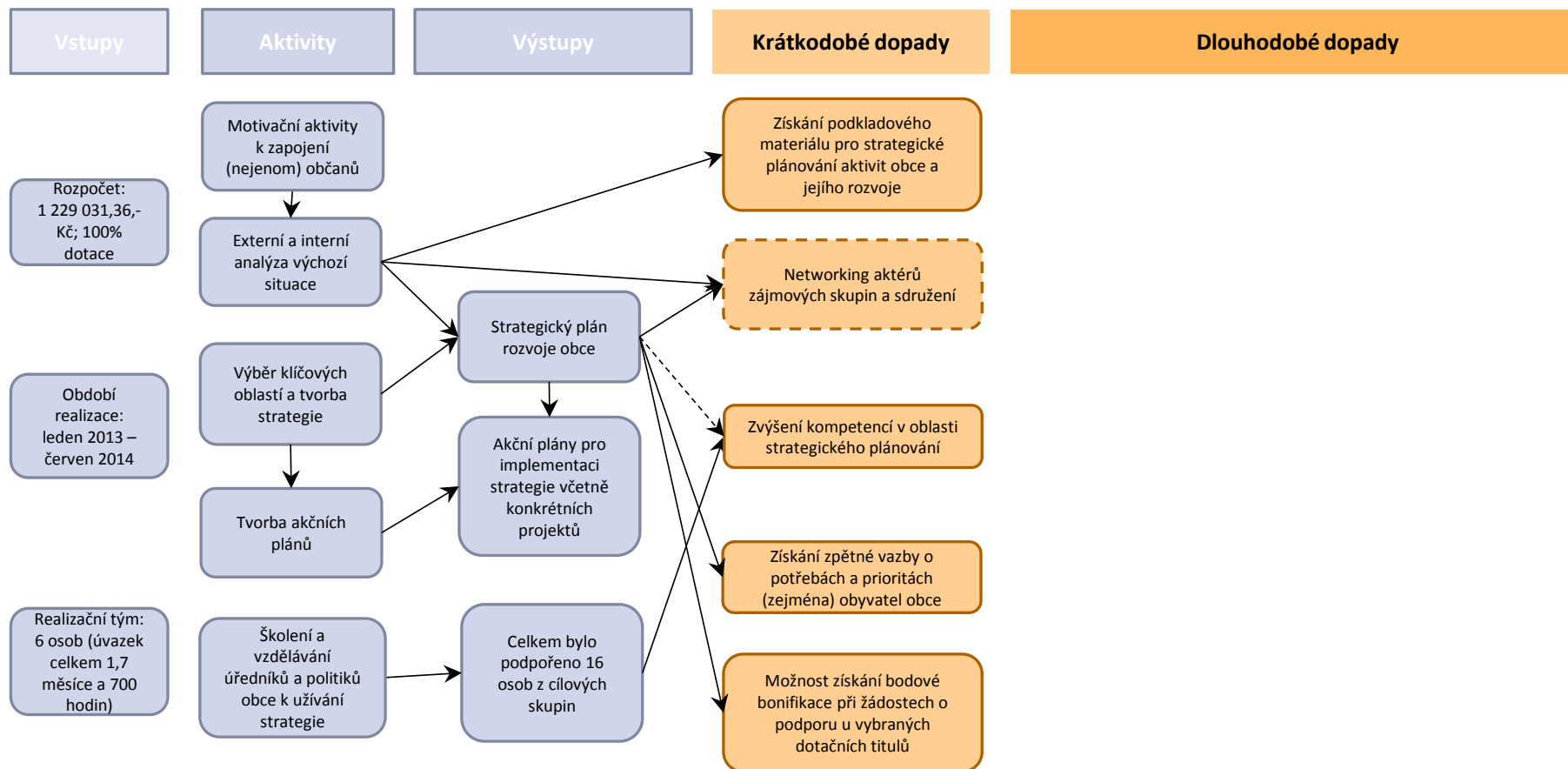
4.2.1 Teorie změny

Teorie změny ukazuje ověřené přínosy projektu, které zahrnují očekávané i neočekávané dopady zjištěné na základě provedeného terénního šetření, případně dalších dostupných informací.

Intervenční logika byla v projektové žádosti dobře nastavena, tj. byly popsány předpokládané kauzální vazby a očekávané dopady projektu. V rámci šetření se následně potvrdilo naplnění očekávaných dopadů projektu.

o.p. 4.1

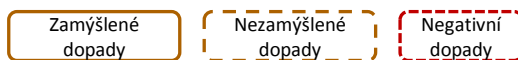
Strategický plán obce Mostek



Síla vazby (příspěvek projektu):

- silná vazba (bezprostřední příspěvek) →
- středně silná vazba (částečný příspěvek) - - ->
- slabá vazba (okrajový příspěvek) - - ->

Zamýšlené, nezamýšlené a negativní dopady:



Překážky realizace a dosažení vyšších dopadů:

- Malá motivovanost občanů podílet se na analytické a výstupové části projektu
- Limitující nastavení pravidel OP LZZ
- Časté změny metodiky OP LZZ v průběhu realizace projektu

4.2.2 Strukturované zhodnocení dopadů (taxonomie)

Dopady na zaměstnanost účastníků	Nerelevantní	
	Projekt nebyl na oblast zaměřen	
Dopady na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Spíše nízký	
	Projekt přinesl zvýšení kompetenci zaměstnanců úřadu a zastupitelů v oblasti strategického plánování a tvorby následných plánů pro realizaci strategických cílů	
Dopady na zaměstnatelnost účastníků jiné než kvalifikační	Nerelevantní	
	Projekt nebyl na oblast zaměřen	
Dopady na ekonomickou situaci účastníků	Nerelevantní	
	Projekt nebyl na oblast zaměřen	
Dopady na sociální statut účastníků	Nerelevantní	
	Projekt nebyl na oblast zaměřen	
Dopady na rovné příležitosti	Nerelevantní	
	Projekt nebyl na oblast zaměřen	
Dopady na další klíčové aktéry	Vysoký	
	Projekt umožnil klíčovým aktérům podílet se na nastavení strategie rozvoje obce v dlouhodobém horizontu	
Systémové dopady	Spíše vysoký	
	Projekt umožnil zvýšení úrovně plánování obce a získávání zpětné vazby od relevantních subjektů. Projekt rovněž umožnil zvýšení podílů občanů a dalších zainteresovaných subjektů na rozhodování obce o dalším vývoji	
Efekty ovlivňující přínosy projektu	Potvrzeno / nepotvrzeno	Komentář
Creaming-off	<i>nepotvrzeno</i>	Účast na aktivitách projektu byla umožněna všem subjektům, které měly zájem.
Lock-in efekt	<i>nepotvrzeno</i>	Není relevantní
Alternativní atribuce	<i>nepotvrzeno</i>	Nebylo identifikováno
Substituce	<i>nepotvrzeno</i>	Efektů nebylo dosaženo na úkor jiných osob ve srovnatelném postavení.
Mrtvá váha	<i>nepotvrzeno</i>	Z řízených rozhovorů vyplynulo, že s ohledem na přínosy a náklady vytvoření strategického plánu by k jeho vytvoření bez existence podpory nebylo přistoupeno, s ohledem na priority a omezený rozpočet obce.

4.2.3 Zhodnocení účelnosti projektu - shrnutí (celkové vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny)

Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny (celkové dopady projektu)	Problémy a potřeby cílové skupiny byly vyřešeny Zastupitelé a zaměstnanci útvaru získali znalosti v oboru strategického plánování a byl vytvořen strategický plán obce
--	---



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

4.2.4 Nezamýšlené dopady

**Existence nezamýšlených
pozitivních dopadů projektu**

Ano

Nezamýšlené dopady

Na základě projektu docházelo k užší interakci jednotlivých zájmových skupin / sdružení. V rámci pracovních setkání pak byla domluvena spolupráce těchto skupin, která přetrvala do doby hodnocení projektu.

4.2.5 Negativní dopady

**Existence negativních dopadů
projektu**

Ne

Negativní dopady

4.3 Užitečnost projektu na základě vnímání ze strany cílových skupin a dalších klíčových aktérů

Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	Jednoznačně užitečný Zaměstnanci úřadu i zastupitelé vnímají projekt jako vysoce přínosný. Byli seznámeni s tématem strategického plánování a pro obec byl vytvořen strategický plán na období 20 let. Zároveň byli seznámeni s prioritami a potřebami občanů obce (a dalších zainteresovaných subjektů) a mohou tak přizpůsobovat realizaci a plánování aktivit potřebám (zejména) občanů.
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	Z větší části užitečný Vzhledem ke skutečnosti, že strategický plán byl dokončen krátce před zahájením evaluace, nemohly být dopady vytvoření strategie na občany a další zainteresované subjekty projeveny. Užitečnost projektu se případně projeví až v delším časovém horizontu.

4.4 Inovativnost projektu

Využití inovovaných řešení	Ano – aplikace / modifikace inovace Projekt využil standardních procesů pro vytvoření produktu, který doposud nebyl v rámci obce vytvořen
-----------------------------------	--

4.5 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce

Zaměstnanci úřadu pravidelně diskutují se zástupci občanů a dalších zainteresovaných subjektů. V rámci projektu je plánováno ověřovat výsledky. Vzhledem k termínu dokončení je pro plošné zjišťování výsledků příliš brzy.

Ověření přínosů projektu u účastníků ze strany příjemce	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozhovory či diskuse
Ověření přínosů projektu příjemcem u klíčových aktérů, kteří se projektu nezúčastnili	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozhovory a diskuse



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

I. ZHODNOCENÍ DOPADŮ A PŘÍNOSŮ REALIZACE PROJEKTU

Strategický plán obce představuje koncepční a rozvojový dokument, který na základě současného stavu veřejných a soukromých aktivit, demografického, ekonomického, sociálního, kulturního a ekologického (aj.) charakteru obce vymezuje základní směry a organizace rozvoje obce do budoucna. V dlouhodobé perspektivě tak přispívá ke kontinuitě správy veřejných záležitostí na území obce, koncepcnosti rozhodnutí samosprávy, efektivitě využívání veřejných zdrojů a ve výsledku ke zvyšování kvality života a udržitelnému rozvoji na území obce.

Samotný proces vzniku strategického plánu přináší občanům možnost spolurozhodnout o konečném výběru prioritních problémů, ovlivnit priority, dle kterých budou vybrané problémy řešeny, případně i způsob řešení. Do jisté míry tak též zvyšuje pocit odpovědnosti zaangażovaných občanů za rozhodnutí v obci.

Obecně tedy hlavní přínosy vytvoření strategického plánu spočívají ve vytvoření dlouhodobého rámce rozvoje obce, který vzniká transparentním způsobem a zohledňuje pohled všech důležitých aktérů života v obci. Strategický plán je naplňován dlouhodobě konkrétními rozhodnutími a opatřeními, která však na jeho základě nelze přímo vynutit.

Projekt lze na základě provedeného šetření hodnotit jako úspěšný, a to z hlediska přínosů pro podpořené cílové skupiny (zaměstnanci úřadu, zastupitelé). Dopady na cílovou skupinu občanů a dalších zainteresovaných skupin v podobě naplnění konkrétních rozvojových záměrů a cílů (v žádosti o podporu tato skupina jako cílová identifikována přímo nebyla) se doposud nemohly projevit s ohledem na velice malý časový odstup od ukončení projektu.

- Dopady pro příjemce dotace a cílovou skupinu zaměstnanců úřadu a zastupitelů: zvýšení kompetencí v oblasti strategického plánování a získání podkladového materiálu pro strategické plánování aktivit obce a jejího rozvoje. Získání zpětné vazby o potřebách a prioritách (zejména) obyvatel obce
- Dopady pro okolí a spolupracující subjekty: reálné dopady ve smyslu zajištění požadovaného stavu v obci prozatím nebyly identifikovány s ohledem na krátký odstup provádění evaluace od ukončení projektu

1) Dopady pro příjemce dotace a cílovou skupinu: zvýšení kompetencí v oblasti strategického plánování a získání podkladového materiálu pro strategické plánování aktivit obce a jejího rozvoje. Získání zpětné vazby o potřebách a prioritách (zejména) obyvatel.

Zvýšení kompetencí v oblasti strategického plánování

Příjemce dotace, respektive zaměstnanci úřadu a zastupitelé byli postupně aktivně zapojeni do procesu tvorby strategického plánu a jeho následného rozpracování při vytvoření akčních plánů². Obě skupiny se detailně seznámily s procesem přípravy strategického plánu a aktivně se podíleli na realizaci dílčích aktivit. Aktivně se podíleli na tvorbě dílčích výstupů strategického plánu, například SWOT analýzy, návrhové části (vize, mise), implementačních plánů strategie atd. Vzhledem k postupu procesu se detailně seznámili (na základě konkrétního projektu) se způsobem tvorby strategických plánů na úrovni municipalit a tuto znalost tak mohou využít v následujících obdobích. Obec dosud strategický rozvojový dokument tohoto typu zpracovaný neměla. Příprava strategického plánu města Mostek naplňovala všechny podstatné požadavky kladené na tento proces – transparentnost, otevřenost procesu, široké zapojení aktérů. Využity byly přístupy definované procesem Místní

² Plnění kroků předpokládaných akčními plány však nelze v rámci této studie přímo ověřit.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

agenda 21 (MA 21). Stejně tak, základní podoba a struktura Strategického plánu odpovídá požadavkům a principům MA 21.

Získání zpětné vazby o potřebách jednotlivých subjektů, které jsou ovlivňovány chodem obce

Jedním ze základních nástrojů pro sběr informací bylo vytvořené dotazníkové šetření, které bylo distribuováno všem občanům do schránek a rovněž dostupné v rámci obecního zpravodaje. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na následující okruhy informací:

- Identifikace respondenta
- Otázky spojené s vnímáním
 - Čistoty v obci
 - Životního prostředí v obci
 - Dopravy v obci
 - Volnočasových aktivit a života v obci
 - Bezpečnosti v obci
 - Možností dalšího rozvoje obce
 - Informovanosti o dění v obci
- Ochotě se i nadále podílet na zpracování strategického plánu

Zpětná vazba sloužila zaměstnancům úřadu a zastupitelům jako přehled o názorech o stávajícím stavu řízení obce Mostek. Dále, sběr informací poskytl informace o preferencích občanů z hlediska rozvojových témat v dalších obdobích. Znalost těchto požadavků umožňuje zastupitelům a zaměstnancům obce realizovat informovaná rozhodnutí o chodu obce. Dle řízených rozhovorů však nelze v současné době identifikovat změnu chování a postupů při řízení aktivit spojených s chodem obce. V tomto ohledu je však třeba brát v potaz krátký odstup od ukončení projektu (cca 6 měsíců) v poměru k horizontu, na který se dokument zaměřuje – 15 let. Rovněž komunální volby, které proběhly v období mezi ukončením projektu a zpracováním případové studie limitovaly možnost začít aktivně naplňovat vize a cíle plánu konkrétními opatřeními.

Požadavky občanů směřovaly například k potřebám v oblasti investiční výstavby, podpory kulturních akcí, podpore aktivního života v obci, zvýšení možnosti pro trávení volného času dětí atd. Informace o potřebách občanů a zainteresovaných stran pak byly získávány i prostřednictvím pracovních skupin a kulatých stolů, které rozpracovávaly prvotní náměty získané během dotazníkového šetření.

Získání podkladového materiálu pro strategické plánování aktivit obce a jejího rozvoje

Vytvořený strategický plán obce, který je doplněn i o akční plány, které převádějí vizi a misi do podoby úkolů, které musejí být zrealizovány pro naplnění cílů strategie, umožňuje zastupitelům a zaměstnancům obce (zejména starosta a místostarostka) řídit aktivity k dosažení stanovených strategických cílů, které vychází z potřeb občanů a dalších zainteresovaných subjektů.

Cíle a akční plány rozpracovávají následující rozvojová témata:

- Podnikání a obchod
- Životní prostředí, příroda a krajina
- Kultura, sport, volný čas, společenský život, vzdělávání
- Řízení a rozvoj obce, výstavba, vzhled obce, veřejná prostranství, bezpečnost, sociální a zdravotnické služby
- Doprava a infrastruktura



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Strategie byla zpracována postupem, který odpovídá požadavkům na tvorbu obdobných koncepčních materiálů, kdy výstupy jsou tvořeny na základě detailní (interní i externí) analýzy a při její tvorbě byly řádně respektovány a uplatněny principy partnerství.

Vzhledem k časovému odstupu od ukončení projektu a dlouhodobé povaze projektů zaměřených na realizaci jednotlivých strategických cílů nebyly v době zpracování případové studie identifikovány aktivity, které by vedly k naplnění jednotlivých strategických cílů. Dílčí aktivitou jsou úpravy v okolí komunikace, které mají vést ke zvýšení bezpečnosti. Tyto aktivity jsou obsaženy ve strategickém plánu a vycházejí z požadavků občanů, k jejich realizaci by však dle řízených rozhovorů se zástupci místních sdružení došlo i bez tvorby strategického plánu.

Jediným identifikovaným bezprostředním dopadem projektu navázaného na vytvořenou strategii je tak možnost obce vstupovat do dotačních titulů, které vyžadují pro podání žádosti již vytvořený strategický plán obce, případně tuto skutečnost bonifikují při hodnocení projektových žádostí. Obec již podala žádost, která byla tímto způsobem bonifikována.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Hlavním faktorem byla ochota zastupitelů a zástupců úřadu seznámit se s procesem tvorby strategického plánu a dále ochota občanů poskytnout relevantní informace o svých požadavcích a prioritách při rozvoji obce. Klíčovým faktorem bude ochota představitelů obce strategický plán reálně implementovat v nadcházejících obdobích.

2) Dopady pro okolí a spolupracující subjekty:

Dopady realizace projektu na okolí a spolupracující subjekty lze identifikovat v několika částech:

- Zvýšení zapojení jednotlivých občanů a dalších zainteresovaných osob na strategickém řízení obce
- Možnost sdílet a diskutovat názory na potřeby a rozvoj obce v rámci diskuzních skupin při pracovních skupinách a kulatých stolech
- Zvýšení networkingu jednotlivých zájmových skupin

Zvýšení zapojení jednotlivých občanů a dalších zainteresovaných osob na strategickém řízení obce

V rámci přípravy strategického plánu měla široká veřejnost možnost aktivně vstupovat do jeho přípravy a zvýšit tak svůj podíl na rozhodování o strategickém plánu obce. Vzhledem ke skutečnosti, že plány doposud nebyly realizovány, je dopad založený na aktivním zapojení do rozhodování v obci doposud neprokázaný.

Možnost sdílet a diskutovat názory na potřeby a rozvoj obce v rámci diskuzních skupin při pracovních skupinách a kulatých stolech

Při průběhu pracovních skupin a kulatých stolů byli jednotliví účastníci seznamováni s názory a postoji zástupců jiných zájmových skupin a byla tak umožněna diskuze k aktuálním potřebám obce. Na základě řízených rozhovorů bylo pro jednotlivé účastníky podnětné seznámit se s názory a postoji širšího spektra občanů a dalších zainteresovaných osob.

Zvýšení networkingu jednotlivých zájmových skupin

Na základě společného úsilí pro vytvoření strategického plánu mohlo dle zástupců obce docházet k tvorbě vazeb mezi jednotlivými zájmovými spolky, kdy takto navázané užší kontakty měly přetrvat i po ukončení aktivit a mohly tak vést k vzájemné spolupráci těchto spolků / sdružení. Tento



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

předpoklad byl částečně potvrzen i při řízených rozhovorech se zástupci spolků, ale pouze ve velmi omezené míře, která s postupem času klesá k nule.

Dopady spojené s implementací strategického plánu, která by řešila komplexní problémy občanů obce a dalších zainteresovaných osob bude možné identifikovat až po realizaci alespoň části úkolů a aktivit vycházejících z vytvořeného strategického plánu.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Klíčovým faktorem bude ochota představitelů obce strategický plán reálně implementovat ve středně a dlouhodobém horizontu.

II. Přínosy projektu z hlediska rovnosti mužů a žen

Projekt nebyl zaměřen na řešení problematiky rovnosti mužů a žen. V rámci hodnocení nebyly identifikovány aktivity, které by pozitivně či negativně působily na oblast rovnosti mužů a žen.

III. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

1) Výskyt a řešení očekávaných rizik

V rámci projektu byly identifikovány / projevil se následující problematické oblasti.

Problematická oblast	Popis a řešení dopadu
Projekt ztratí politickou podporu představitelů obce v průběhu realizace	V rámci projektu nebylo toto riziko naplněno s ohledem na malou obměnu zastupitelů a udržení starosty a místostarostky v pozicích i po volbách.
Nepodaří se získat dostatečný počet aktivních a fundovaných lidí pro práci na tvorbě SP a jeho zavádění do praxe.	Celkově bylo riziko nedostatečného zapojení relevantních zainteresovaných subjektů vnímáno ze strany příjemce velice silně. Z tohoto důvodu probíhaly v rámci projektu akce, které měly aktivizovat zejména občany obce k jejich aktivnímu zapojení, a to pořádáním soutěží žáků při návrzích témat a sloganů ³ a dále osobní aktivitou zaměstnanců úřadu a zastupitelů, kteří aktivně přesvědčovali občany o potřebnosti a účelnosti jejich zapojení.
Časté změny metodiky OP LZZ v průběhu realizace projektu	Příjemce jako klíčové riziko, které negativně ovlivňuje jeho ochotu realizovat další projekty ESI fondů, identifikoval časté změny metodiky OP LZZ, což způsobovalo dodatečné administrativní náklady spojené s pochopením a implementací nových pravidel v rámci projektu. Zároveň bylo zvyšováno riziko vzniku nezpůsobilých výdajů při použití nových postupů, které nebyly dostatečně osvojeny.

2) Překážky bránící dosažení vyšších přínosů projektu a jeho udržitelnosti

Překážky bránící zajištění udržitelnosti projektu spočívají zejména v omezeném rozpočtu obce a snížené možnosti realizovat tak veškeré aktivity s cílem zajistit splnění cílů strategického plánu. Dalším omezením je rovněž nízká administrativní kapacita zástupců obce, kdy tito zástupci jsou již dostatečně vytíženi stávající agendou a pro činnosti spojené s realizací strategického plánu jsou již k dispozici pouze omezené kapacity.

³ Slogany pro propagaci rozvoje strategického plánu na základní škole byly zvoleny zejména s cílem aktivizovat rodiče při podpoře svých dětí při zpracování sloganu. Tímto způsobem byla zvýšena pravděpodobnost zajištění dostatečného zájmu o aktivity projektu.

5 Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti

5.1 Účinnost projektu	
Naplnění účinnosti (taxonomie)	Vysoká – způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu
Výše podpory na jednu podpořenou osobu⁴	56 tis. Kč
5.2 Hospodárnost projektu	
Naplnění hospodárnosti (taxonomie)	Vysoká – veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů
Počet podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu	8 podpořených osob
5.3 Udržitelnost přínosů projektu	
Udržitelnost projektu (taxonomie)	Spíše vysoká

I. Účinnost a hospodárnost projektu

Aktivity projektu byly nastaveny účelně, respektive veškeré, v projektu zahrnuté aktivity přispívaly k dosažení stanoveného cíle.

Výše podpory na jednu podpořenou osobu (celkem 16 osob) dosáhla 56 tis. Kč.

Aktivity projektu vždy přispívaly k naplnění cíle projektu a nelze identifikovat aktivity, které by byly zbytné. Obec, respektive její zástupci realizovali mnoho aktivit nad rámec projektu, v projektu byly rovněž využity sdělovací prostředky, **kteřé přispěly ke zvýšení efektivity komunikace** a zároveň byly velice hospodárné – např. využití místních periodik pro propagaci účasti na tvorbě strategického plánu a účasti v dotazníkovém šetření. Tyto nástroje využívaly již vytvořené struktury a neznamenal tak pro projekt dodatečné náklady spojené například s distribucí, platbou za uveřejnění atd.

V rámci projektu bylo podpořeno 8 osob na jeden úvazek projektového týmu (celkem 16 podpořených osob a 6 osob v projektovém týmu).

II. Udržitelnost přínosů projektu

Pro zajištění udržitelnosti projektu je klíčová vůle zastupitelů a úředníků obce dále prosazovat realizaci strategie do konkrétních aktivit a tuto strategii i nadále aktualizovat s ohledem na potřeby a priority občanů a dalších zainteresovaných subjektů. Nejvýznamnějším prvkem pro realizaci strategie je dostatek disponibilních finančních prostředků pro realizaci jednotlivých aktivit nad rámec standardních aktivit, které jsou v rámci obce zajišťovány (komunální služby, opravy majetku atd.). Udržitelnost je tedy závislá především na zájmu zástupců obce strategický plán naplňovat a provádět pravidelné aktualizace s cílem zajistit jeho relevantnost s ohledem na vývoj v obci a změnu požadavků a priorit občanů a dalších zainteresovaných osob.

⁴ K interpretaci blíže viz text níže.

6 Souhrnné zhodnocení a poučení z realizace

6.1 Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Existence dobré praxe (taxonomie)	Spíše dobrá praxe
Bodové hodnocení na základě multikriteriální analýzy	90 (ze 100)
Hodnocení jednotlivých kritérií v rámci multikriteriální analýzy	
Kritérium	Bodové hodnocení
<i>účelnost projektu (váha 35 %)</i>	100
<i>užitečnost projektu ze strany cílových skupin (váha 5 %)</i>	100
<i>užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů (váha 5 %)</i>	75
<i>účinnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>hospodárnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>udržitelnost projektu (váha 20 %)</i>	70
<i>inovativnost řešení (váha 5 %)</i>	50

I. Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Projekt naplňuje kritéria účelnosti, užitečnosti, účinnosti, hospodárnosti, udržitelnosti a navíc přináší inovativní přístup k řešení problémů CS.

V projektu lze za dobrou praxi označit aktivizaci občanů pomocí zapojení jejich dětí do aktivit projektu. V případech, kdy je třeba aktivizovat občany obce, lze využít uvedené dobré praxe a zapojit do projektových aktivit děti občanů. Při pomoci rodičů při zpracování zadání spojeného s projektem se pak rodiče seznamují s jednotlivými aspekty projektu a lze tak dosáhnout větší informovanosti a zároveň většího zapojení cílové skupiny.

II. Doporučení dle faktorů úspěchu a překážek při realizaci projektu

Faktory úspěchu projektu mají principiálně obecnou povahu, navazující doporučení jsou proto rovněž obecného charakteru:

- **Ochota zastupitelů a zástupců úřadu seznámit se s procesem tvorby strategického plánu**
Specifikace: aktivním zapojením do přípravy strategického plánu, kdy jednotliví zastupitelé a zástupci úřadu aktivně strategický plán vytvářeli, bylo zajištěno dostatečné seznámení se s problematikou strategického plánování v obci
- **Ochota občanů podílet se na tvorbě strategického plánu zejména v analytické a návrhové části**
Specifikace: aktivizace občanů pomocí cílených kampaní a osobního kontaktu a zapojením jejich dětí se osvědčila jako efektivní nástroj

Překážky pro dosažení vyšších přínosů a negativní faktory, které bylo třeba při realizaci projektu řešit / překonat:

- Ztráta politické podpory představitelů obce v průběhu realizace – toto riziko bylo i přes proběhlé volby identifikováno jako neopodstatněné, částečně i z důvodu obdobného výsledku voleb jako v předchozím období



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

- Nedostatečný počet aktivních a fundovaných lidí pro práci na tvorbě SP a jeho zavádění do praxe – tato riziková oblast byla vyřešena aktivní propagací projektu, v rámci níž byly použity nástroje typu osobní kontakt, aktivizace pomocí dětí občanů (zapojením dětí do dílčích aktivit projektu), kampaní v místním tisku a prostřednictvím dalších nosičů (obecní tabule, nástěnky atd.)
- Časté změny metodiky OP LZZ v průběhu realizace projektu - jako nejvíce limitujícím faktorem pro ochotu podávat další žádosti o podporu se jeví nadměrný počet změn v pravidlech OP LZZ

III. Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Aplikovatelnost dobré praxe v oblasti aktivizace občanů prostřednictvím zapojení jejich dětí do aktivit projektu lze označit jako vysokou, a to i s ohledem na možné nízké náklady využití této dobré praxe.