

# SOUHRNNÁ ZPRÁVA

Finální verze 11/2012

---

## TÉMA Č. 2

### INTEGROVANÉ PŘÍSTUPY K ROZVOJI MĚST A JEJICH VYUŽITÍ PŘI STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ

#### BENCHMARKING NA PODPORU ROZVOJE A EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ ZDROJŮ MĚST

Mgr. Alexandra Šimčíková, MEPCO, s.r.o.

Ing. Irena Kašpárková, GRANTIKA České spořitelny, a.s.

V Praze/Brně 11/2012

## OBSAH

1	Úvod.....	4
2	Partneři .....	5
3	Komunikace s cílovou skupinou .....	6
3.1	Cílová skupina.....	6
3.2	Mapování zájmu a oslovení cílové skupiny.....	7
3.3	Úvodní konference .....	7
3.4	Informační podpora .....	8
4	Téma č. 2: Integrované přístupy k rozvoji měst a jejich využití při strategickém řízení ...	11
4.1	Cíle a hypotézy .....	11
4.2	Výběr vzorku .....	12
4.3	Sběr dat .....	13
5	Výsledky šetření.....	15
5.1	Kapitola 1: Přínosy strategického plánu rozvoje .....	15
5.1.1	Výsledky šetření z elektronického dotazníku .....	15
5.1.2	Výstupy z řízených rozhovorů .....	20
5.2	Kapitola 2: Řízení strategického plánu .....	21
	Výsledky šetření z elektronického dotazníku .....	21
5.2.1	Výstupy z řízených rozhovorů .....	24
5.3	Kapitola 3: Zapojení interních odborníků / volených představitelů .....	24
5.3.1	Výsledky šetření z elektronických dotazníků .....	24
5.3.2	Výstupy z řízených rozhovorů .....	26
5.4	Kapitola 4: Externí služby .....	29
5.4.1	Výsledky šetření z elektronického dotazníku .....	29
5.4.2	Výstupy z řízených rozhovorů .....	30
5.5	Kapitola 5: Zapojení partnerů (organizací).....	31
5.5.1	Výsledky šetření z elektronického dotazníku .....	31
5.5.2	Výstupy z řízených rozhovorů .....	32
5.6	Kapitola 6: Zapojení veřejnosti .....	33
5.6.1	Výsledky šetření z elektronického dotazníku .....	33
5.6.2	Výstupy z řízených rozhovorů .....	34
5.7	Kapitola 7: Přínosy IPRM pro město.....	37
5.7.1	Výsledky šetření z elektronického dotazníku .....	37
5.7.2	Výstupy z řízených rozhovorů .....	39
5.8	Kapitola 8: Pokrok v plnění plánu IPRM .....	41
5.8.1	Výsledky šetření z elektronického dotazníku .....	41
5.8.2	Výstupy z řízených rozhovorů .....	43

5.9	Kapitola 9: Zapojení interních odborníků / volených představitelů .....	44
5.9.1	Výsledky šetření z elektronického dotazníku .....	44
5.9.2	Výstupy z řízených rozhovorů .....	46
5.10	Kapitola 10: Externí služby .....	48
5.10.1	Výsledky šetření z elektronického dotazníku .....	48
5.10.2	Výstupy z řízených rozhovorů .....	49
5.11	Kapitola 11: Zapojení partnerů (organizací).....	49
5.11.1	Výsledky šetření z elektronického dotazníku .....	49
5.11.2	Výstupy z řízených rozhovorů .....	51
5.12	Kapitola 12: Zapojení veřejnosti .....	53
5.12.1	Výsledky šetření z elektronického dotazníku .....	53
5.12.2	Výstupy z řízených rozhovorů .....	55
5.13	Kapitola 13: Finanční nástroj JESSICA .....	56
6	Shrnutí a doporučení pro další programové období.....	58
6.1	Doporučení pro města .....	58
6.2	Doporučení pro MMR .....	59
7	Shrnutí dosavadních aktivit a stanovení dalšího postupu .....	60
8	Seznam zkratk.....	62
9	Seznam tabulek a grafů.....	64
9.1	Seznam tabulek .....	64
9.2	Seznam grafů.....	64
9.3	Seznam obrázků .....	66
10	Přílohy .....	67

## 1 ÚVOD

Česká republika jako člen Evropské unie se zaslouhuje o regionální rozvoj, jehož cílem je plné využití potenciálu území, zvyšování životní úrovně místních obyvatel a konkurenceschopnosti regionu. Velká část zodpovědnosti leží v rukou územních samospráv, a proto také jednou z priorit vlády České republiky je podpora zvyšování kvality a efektivity veřejné správy a podpora územního rozvoje formou integrovaného přístupu.

Pro naplnění výše uvedených priorit vznikl na podzim roku 2011 projekt „Benchmarking na podporu rozvoje a efektivního řízení zdrojů měst“. Jeho cílem je prostřednictvím nástroje „benchmarkingu“ zmapovat situaci v problémových oblastech řízení územního rozvoje, se kterými se města aktuálně potýkají, a na základě procesu učení se od druhých diskutovat a řešit aktuální problémy a sdílet a uplatňovat dobré praxe.

V roce 2012 byla vytvořena základní metodika benchmarkingu a pro pilotní ověření funkčnosti a jejího vhodného nastavení pro víceletý projekt byla vybrána tato témata:

- Téma č. 1: Projektové řízení a využití fondů EU pro rozvoj měst;
- Téma č. 2: Integrované přístupy k rozvoji měst a jejich využití při strategickém řízení.

Každé téma se skládá z několika okruhů, jež jsou tvořeny otevřenými i uzavřenými otázkami. Metoda je založena na sběru dat s využitím nástrojů kvalitativní i kvantitativní analýzy za účelem získání nejen statistických hodnot, ale také věcného hodnocení sledovaných témat pro dotvoření komplexního náhledu na analyzovanou situaci.

Ambicí projektu je:

- zmapovat situaci ve zkoumaných tématech;
- identifikovat postavení respondenta (města) oproti situaci v jiných, srovnatelných městech prostřednictvím vymezení jeho silných a slabých stránek;
- vytvořit novou komunikační a znalostní platformu:
  - o aplikovat systém trvalého zlepšování prostřednictvím přenosu know-how a dobré praxe;
  - o podpořit otevřenou diskusi mezi státní správou a samosprávou (resp. mezi řídicími a výkonnými jednotkami);
  - o generovat doporučení pro optimalizaci nebo zavedení funkčních systémů aplikovaných na úrovni samosprávy, které by mohly být podnětem pro jejich formalizaci a plošné rozšíření.

Realizace projektu probíhá na základě předem stanoveného metodického postupu, viz schválený dokument Benchmarking na podporu rozvoje a efektivního řízení zdrojů měst – Metodika, Praha, duben 2012 (dále jen metodika BMK nebo benchmarking).

Souhrnná zpráva je pro dané téma zpracována individuálně. **Tato souhrnná zpráva zpracovává výsledky za téma č. 2: Integrované přístupy k rozvoji měst a jejich využití při strategickém řízení.**

## 2 PARTNEŘI

Vzhledem k charakteru projektu a tedy naplňování jeho podstaty je partnerství nezbytným konsolidačním prvkem, který pomáhá především v poskytování informací v podobě přenášení know-how a výměny názorů a dobré praxe.

Hlavním partnerem projektu je **Ministerstvo pro místní rozvoj ČR** (dále MMR) jako garant obou zkoumaných tematických oblastí pilotního projektu, tj. kohezní politiky EU v prostředí České republiky a strategického místního rozvoje. Do projektu je především zapojen odbor rozvoje a strategie regionální politiky a odbor řízení a koordinace NSRR.

Tento partner se podílí na realizaci projektu již od začátku jeho běhu z pozice odborného garantu sledovaných témat i jako jeden z klíčových příjemců výstupu projektu. Zástupci ministerstva se podíleli na připomínkách k metodice pilotního projektu, konkrétně se jednalo o vyjádření k následujícím oblastem:

- cíle a výstupy pilotního projektu;
- specifické cíle obou řešených témat;
- metody sběru a zpracování dat;
- aplikace metody benchmarking.

Zástupci MMR se též zúčastnili úvodní konference, kde vystoupil náměstek ministra pro místní rozvoj Ing. Daniel Braun, M.A. a posvětil zahajovací projekt a zdůraznil důležitost výstupů projektu. Následně v průběhu měsíce června 2012 byly pro zástupce MMR zřízeny 3 přístupy do webové aplikace pro možnost náhledu do elektronické verze dotazníku a k podrobnějším informacím k projektu. Další kroky pro nastavení platformy pro komunikaci mezi městy a ministerstvem postupně probíhají.

Druhým partnerem je **Svaz měst a obcí České republiky**. Zástupci Svazu se účastnili úvodní konference a počítá se s jejich zapojením zejména v dalších krocích po vyhodnocení dat pro přenos a implementaci dobré praxe. Úloha Svazu spočívá zejména ve vytváření prostoru pro komunikaci a sdílení výsledků projektu směrem k městům a obcím. Využity budou stávající platformy, jakými jsou například Expertní skupina manažerů IPRM, Pracovní skupina pro strukturální politiku a Regionální komise. Dále bude Svaz pracovat s výstupy projektu v kontextu příprav na nové programové období a definice potenciálních rolí měst.

Projekt má také 2 zahraniční partnery. Jedná se o společnost **VNG International**, která je agenturou pro mezinárodní spolupráci nizozemského svazu měst a obcí. Tento partner se výrazně podílel na metodice BMK a její aplikaci do úrovně municipalit. Zástupce se se svou prezentací účastnil úvodní konference.

**Město Haag** je druhým zahraničním partnerem projektu. Cílem projektu není pouze učení se od druhých v rámci místního prostředí, ale snahou je přenést dobré praxe i ze zahraničí. Z tohoto důvodu je do procesu zapojen právě tento partner. Nizozemský model strukturálních fondů přenáší více zodpovědnosti na samosprávné jednotky, tedy zejména na města, a umožňuje jim uplatnit v kohezní politice i strategickém plánování více kompetencí. Město Haag přináší vlastní poznatky týkající se jak konkrétního využití strukturálních fondů, tak pozice města jako řídicího orgánu vlastního regionálního operačního programu. Zajímavostí také je, že partner má zkušenosti i s finančním nástrojem JESSICA. Zástupce se účastnil se svou prezentací úvodní konference.

## 3 KOMUNIKACE S CÍLOVOU SKUPINOU

### 3.1 Cílová skupina

Cílovou skupinou pilotního projektu jsou města nad 20 tis. obyvatel, která představují územně samosprávné celky a jako řídicí struktura jsou zodpovědná za všestranný místní územní rozvoj. Zvolená cílová skupina se skládá ze dvou skupin měst, vybraných dle schválené metodiky BMK.

Pro potřeby pilotního projektu byly vybrány dvě skupiny v počtu min. 10 měst v těchto velikostních kategoriích:

- nad 20 tis. obyvatel pro téma č. 1: Projektové řízení a využití fondů EU pro rozvoj měst;
- nad 50 tis. obyvatel pro téma č. 2: Integrované přístupy k rozvoji měst a jejich využití při strategickém řízení.

Do projektu je zapojeno celkem 20 měst, která leží ve všech krajích ČR mimo Prahu. Města Mladá Boleslav a Karlovy Vary se účastní jak tématu č. 1, tak tématu č. 2. Rozdělení měst podle témat je uvedeno v následující tabulce.

**Tabulka č. 1: Struktura cílové skupiny**

Projektové řízení a využití fondů EU pro rozvoj měst	Integrované přístupy k rozvoji měst a jejich využití při strategickém řízení
20 000 obyvatel a více (+ zájemci)	50 000 obyvatel a více (+ zájemci)
<ul style="list-style-type: none"> <li>☀ Liberec</li> <li>☀ Mladá Boleslav</li> <li>☀ Karlovy Vary</li> <li>☀ Nový Jičín</li> <li>☀ Valašské Meziříčí</li> <li>☀ Uherské Hradiště</li> <li>☀ Třebíč</li> <li>☀ Kopřivnice</li> <li>☀ Vyškov</li> <li>☀ Strakonice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☀ Ústí nad Labem</li> <li>☀ Mladá Boleslav</li> <li>☀ Karlovy Vary</li> <li>☀ Hradec Králové</li> <li>☀ Brno</li> <li>☀ Kladno</li> <li>☀ Most</li> <li>☀ Chomutov</li> <li>☀ Olomouc</li> <li>☀ Ostrava</li> <li>☀ Plzeň</li> <li>☀ Pardubice</li> </ul>

*Vlastní zdroje*

### 3.2 Mapování zájmu a oslovení cílové skupiny

Postup při výběru vzorku byl stanoven před zahájením projektu v metodice projektu. Podrobné charakteristiky pro výběr vzorku jsou uvedeny v kapitole „Výsledky“ u jednotlivých témat. Města vybraná do pilotního projektu byla oslovena dopisem a pozvánkou na úvodní konferenci. Zároveň byli na úvodní konferenci pozváni tzv. náhradníci pro případ, že by některé město nemělo zájem o účast v projektu.

Pilotního projektu se z původně oslovených v rámci tématu č. 1 nezúčastnilo 5 měst. Vyšší zájem byl mezi městy o téma č. 2. Z původně oslovených se na pilotním projektu nepodílela pouze 2 města. Dále je nutné uvést, že z důvodu vyššího zájmu byl celkový počet sledovaných měst u tématu č. 2 navýšen na 12. Města, která se neúčastnila pilotáže, zvažují účast v rámci regulérního cyklu.

Zapojení měst do pilotního projektu bylo podmíněno finančním příspěvkem 5 000 Kč. Vstupní poplatek byl určen na částečné pokrytí nákladů spojených s pilotním projektem, zejména s přípravou individuálních zpráv a konzultacemi v zapojených městech. Druhé kolo výběru měst proběhlo po úvodní konferenci tak, aby byla naplněna stanovená kritéria.

### 3.3 Úvodní konference

Zastřešující subjekty pilotního projektu za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR dne 27. dubna 2012 uspořádaly v Praze úvodní konferenci. Akce se konala v prostorách pobočky České spořitelny, a.s. Konference se vedle pořadatelů a pozvaných hostů zúčastnilo 30 zástupců měst na pozicích politických představitelů i věcně příslušných odborníků. Detailní přehled návštěvníků přináší příloha č. 1.

K čestným hostům patřili:

- Ing. Daniel Braun, M.A., 1. náměstek ministra pro místní rozvoj;
- Arne Musch, zástupce nizozemského metodika VNG International;
- Ton Overmeire, programový manažer evropských fondů z odboru rozvoje města Haag.

Jednání bylo zahájeno úvodním slovem **jednatele společnosti MEPCO, s.r.o. Ing. Davidem Koppitzem** a **1. náměstkem ministra pro místní rozvoj Ing. Danielem Braunem, M.A.**, který specifikoval postoj a priority MMR ve sledovaných oblastech pilotního projektu. Pro MMR je účast v projektu jako jeden z důležitých zdrojů informací podporujících snahu o zvyšování efektivnosti řízení měst v oblasti strategického plánování a snahu o účinnější a účelnější čerpání evropských dotací v dalším programovém období 2014–2020.

Následovala prezentace zástupce města Haag, ve které se **Ton Overmeire** zaměřil na představení systému implementace evropských fondů v Nizozemsku, zejména strukturu regionálního operačního programu pro oblast Randstad, způsob jeho fungování, organizační strukturu a typy pro úspěšné využití ERDF z pohledu municipality.

**Dr. Arne Musch**, zástupce nizozemského metodika VNG International, podtrhl vhodnost benchmarkingu, jako nástroje pro mapování situace ve vymezených tématech s cílem podnítit zvyšování efektivnosti a výkonnosti územní samosprávy. Cílové skupině byl představen elektronický nástroj pro sběr dat ve formě elektronického dotazníku. Tento nástroj již v Nizozemsku úspěšně funguje, a proto se pořadatelé rozhodli o jeho implementaci v podmínkách České republiky.

Dopolední blok byl doplněn o prezentaci **Mgr. Věry Jourové** na téma řízení fondů EU na úrovni měst. V rámci prezentace zaznělo, jak probíhá financování projektových záměrů

a samotné projektové řízení na úrovni měst. V rámci prezentace byl představen úvod do legislativy EU a ČR z pohledu implementace fondů EU.

Konference se dále věnovala představení metody benchmarkingu jako dlouhodobého nástroje pro posílení efektivního řízení a vytváření nové komunikační a metodické platformy mezi úrovněmi územní samosprávy a centrální státní správy.

Zástupci pořadatelů následně představili harmonogram jednotlivých aktivit projektu a odborný obsah obou zkoumaných témat, zejm. hypotézy a cíle výzkumu a formy sběru dat.

Vedle představení samotné metody benchmarkingu a jejich přínosů měli účastníci možnost zapojit se do diskuse a metodiku doplnit o své postřehy. Zpětná vazba, učení se a sdílení know-how, osvědčených procesů a nástrojů jsou hlavními pilíři tohoto projektu.

### 3.4 Informační podpora

Projekt umožnil vytvořit speciální webovou aplikaci pro přenos informací mezi jednotlivými uživateli i partnery projektu a provedení sběru dat a jejich zpracování. Aktuální informace o projektu lze nalézt na webové stránce <http://eufundingbenchmarkczechrepublic.org/>. Nositelem webové aplikace je CViews Amsterdam. Tato webová aplikace byla vytvořena speciálně pro účely webové podpory implementace metody BMK na úrovni měst.

Administrátory a zároveň správci webové aplikace jsou realizátoři projektu. Webová aplikace má dvě základní části. První část, která obsahuje obecné informace o projektu, aktuality a kontakty, je přístupná komukoliv. Přístup do druhé části je umožněn pouze na základě přiděleného přihlašovacího jména a hesla. V průběhu projektu byly zřízeny přístupy pro celkem 46 uživatelů webové aplikace. Přístupy byly vytvořeny pro zástupce zúčastněných měst, realizátory projektu a jeho partnery.

Obrázek č. 1: Ukázka části webové aplikace pro přihlášené uživatele

The screenshot shows the user interface of the 'Benchmarking měst' web application. At the top, there is a header with the text 'BENCHMARK EU FUNDING' and a user profile 'alexandraingsimcikova (MEPCO)' with links for 'Osobní údaje' and 'Odhlášení'. Below the header is a navigation menu with items: 'Pilotní projekt', 'Příklady dobré praxe', 'Účastníci', 'Dotazníky', 'Výstupy', 'Novinky', 'Kontaktní formulář', 'Můj účet', and 'Administration'. The main content area is titled 'Benchmarking měst' and contains several paragraphs of text. On the right side, there is a 'Přihlášení' (Login) form with fields for 'Jméno uživatele' and 'Heslo', a 'Přihlášení' button, and a link 'Zapomněli jste Vaše heslo?'. Below the login form is an 'Aktuality' (News) section with a link 'Zahájení pilotní fáze sběru dat' and dates '05/18/2012' and '04/27/2012'. At the bottom of the page, there is a footer with the text 'Powered by CViews Amsterdam © 2012' and a link 'Nahlásit technický problém'.

Zdroj: <http://eufundingbenchmarkczechrepublic.org>



Webová aplikace je dostupná permanentně. Aplikace je sestavena jako uživatelsky příjemná a umožňuje jednoduchou a přehlednou práci s daty. Webová aplikace pro uživatele obsahuje následující záložky:

- Pilotní projekt;
- Příklady dobré praxe;
- Účastníci;
- Dotazníky;
- Výstupy;
- Novinky;
- Kontaktní formulář;
- Můj účet;
- Administrace.

Jednotlivé záložky jsou průběžně aktualizovány v závislosti na harmonogramu realizace projektu. Účastníci zde naleznou novinky o postupu realizace projektu, informace a materiály z realizovaných aktivit, např. prezentace z úvodní konference, seznam účastníků pilotního projektu, kontaktní formulář v případě technických problémů a kontakty na správce webové aplikace.

V sekci „Dotazníky“ byly od 18. května 2012 zveřejněny elektronické dotazníky pro obě témata. Uživatelé mohli jednotlivé otázky vyplňovat a editovat přímo na webové aplikaci. Dotazníky byly přístupné uživatelům vždy podle příslušnosti k tématu. Na webové aplikaci byly též zveřejněny instrukce pro jejich vyplňování a odpovědi na nejčastější dotazy.

### Obrázek č. 2 a 3: Ukázka on-line elektronických dotazníků

The left screenshot shows the main survey page with a title "BENCHMARKING NA PODPORU ROZVOJE A EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ ZDROJŮ MĚST". It includes a navigation menu, a progress table, and a search function. The right screenshot shows a specific survey question: "Využilo Vaše město služeb externích firem pro přípravu strategického plánu?". It includes radio buttons for "Ano" and "Ne", and a section for "Jaký je důvod využití externích služeb?".

Téma 1: Projektové řízení a využití fondů EU pro rozvoj měst	% dokončeno	
	Povinný	Volitelný
Kapitola 1: Míra využití dotací ze strukturálních fondů v programovém období 2007 – 2013	...	...
Kapitola 2: Rozhodovací procesy managementu města (tj. volení zástupců města- primátor/starosta, radní, zastupitelé, popř. výborů a komisí)	...	...

Zdroj: <http://eufundingbenchmarkczechrepublic.org>

Mimo webovou aplikaci probíhala intenzivní emailová i telefonická komunikace mezi jednotlivými účastníky a realizátory projektu. Za metodickou podporu v tématu č. 1 odpovídala Ing. Irena Kašpárková, za metodickou podporu v tématu č. 2 odpovídala Mgr. Alexandra Šimčíková. Technické problémy k webové aplikaci řešil Mgr. Martin Guba.

Webová aplikace dále umožňuje analytickou práci s daty, které bylo využito pro přípravu souhrnných a individuálních zpráv.

Webová aplikace je připravena jako platforma pro spolupráci MMR s městy. Na webovou aplikaci je možné vyvěšovat materiály MMR či pozvánky na akce MMR. Zároveň je možné vytvořit vlastní dotazník, který může sloužit jako nástroj pro získání zpětné vazby k vyvěšeným materiálům. Přímá komunikace mezi MMR a městy bude zajištěna primárně prostřednictvím společných akcí, zejména kulatých stolů. Správcem webu je společnost MEPCO, s.r.o., přičemž MMR může kdykoliv podávat jakékoliv podněty či požadavky na její zdokonalení.

## 4 TÉMA Č. 2: INTEGROVANÉ PŘÍSTUPY K ROZVOJI MĚST A JEJICH VYUŽITÍ PŘI STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ

### 4.1 Cíle a hypotézy

Strategický plán / Integrovaný plán rozvoje města je klíčovým dokumentem definujícím priority budoucího rozvoje území, které následně mohou určovat nakládání s veřejnými prostředky. Tvorbu a implementaci strategických / integrovaných plánů rozvoje města provází vysoká administrativní i odborná náročnost, pokud se má jednat skutečně o „živý dokument“ a nástroj pro řízení rozvoje města. Strategické plánování a řízení je dynamický, kontinuální proces. Většina měst již má zpracovaný strategický plán či Integrovaný plán rozvoje města, s jejich plněním je však spjata řada problémů, kterým doposud nebyla věnována dostatečná pozornost. Jelikož v následujícím programovém období 2014–2020 bude na integrované přístupy a strategické plánování mimo jiné i na úrovni měst a obcí kladen velký důraz, bylo jako druhé zkoumané téma pilotního projektu vybráno právě téma „Integrované přístupy k rozvoji měst a jejich využití při strategickém řízení“.

#### Hlavní cíl

Cílem realizace pilotního benchmarkingového cyklu je podpořit úspěšný rozvoj města na základě zlepšení procesu strategického plánování a prosazování využití integrovaných přístupů.

#### Specifické cíle

1. Podpořit **aktivaci stávajících** plánů rozvoje s důrazem na **integrováný přístup**.
2. Doporučit vhodné nastavení **administrativní kapacity** pro účelné **řízení a realizaci** plánů s ohledem na jejich funkčnost, zapojení volených představitelů a optimalizaci nákladů.
3. Posílit princip **partnerství**.

Za hlavní **problémy** strategických plánů a jejich implementace jsou považovány (**hypotéza**):

- rigidita dokumentů;
- neprovázanost priorit, cílů, finančních zdrojů;
- širokospektrální zaměření cílů;
- nedostatek administrativních kapacit;
- nedostatečné zapojení partnerů a veřejnosti;
- absence monitoringů, reportingu a následné aktualizace.

## 4.2 Výběr vzorku

Pro potřeby pilotního projektu byla města vybrána ze základní skupiny měst, která dle dat Českého statistického úřadu k 1. 1. 2012 dosahovala počtu obyvatel nad 50 tis. Mladá Boleslav projevila zájem účastnit se také porovnání v rámci tématu č. 2. Již dříve Mladá Boleslav díky své územní a ekonomické významnosti získala výjimku a dostala možnost vytvářet Integrované plány rozvoje měst v rámci Regionálního operačního programu NUTS II Střední Čechy, a tak byla také zařazena do cílové skupiny měst tématu č. 2 jako dvanáctá v pořadí i přes nižší než limitní počet obyvatel. Celkem se pilotní fáze účastnilo 12 měst. Vzorek tvoří zhruba 50 % z celkového souboru 22 měst nad 50 tis. obyvatel.

Při výběru konkrétního města do reprezentativního vzorku byla zvažována 2 základní kritéria:

1. územní hledisko/poloha v rámci České republiky;
2. aktivita v čerpání finančních prostředků v rámci IPRM.

Důraz byl kladen na zastoupení měst ze všech regionů na úrovni NUTS II. Zároveň však muselo být splněno kritérium výběru měst dle míry čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů v rámci IPRM. Základní soubor měst byl seříděn dle indexu čerpání a následně byl rovnoměrně rozdělen do 3 skupin dle aktivity čerpání. Jednalo se o skupiny s vyšší, průměrnou a nižší mírou čerpání prostředků.

Index čerpání byl vypočten jako objem finančně ukončených projektů realizovaných v rámci IPRM k celkovému objemu finančních prostředků smluvně určených v IPRM. U měst, která realizují více IPRM v ROP (Brno, České Budějovice, Liberec, Olomouc, Ostrava, Plzeň, Ústí nad Labem, Pardubice), byl výsledný index počítán souhrnně za všechny realizované IPRM.

Skupiny byly rozděleny následovně:

- aktivní čerpání – index nad 40 %,
- střední čerpání – index 10-39,9 %,
- nízké čerpání – index do 9,9 %

**Tabulka č. 2: Výběr vzorku měst pro téma č. 2 dle sledovaných charakteristik**

Výběr vzorku	NUTS II	Stav čerpání dle skupin
Ústí nad Labem	SZ	1
Hradec Králové	SV	2
Brno	JV	2
Kladno	SČ	2
Olomouc	SM	2
Ostrava	MS	3
Plzeň	JZ	3
Most	SZ	3
Mladá Boleslav	SČ	2
Chomutov	SZ	1
Pardubice	SV	2
Karlovy Vary	SZ	2

*Vlastní zdroje*

### 4.3 Sběr dat

Tabulka č. 3: Metodika sběru dat

<b>Metoda</b> Sběr dat probíhal s využitím nástrojů kvantitativního i kvalitativního výzkumu:	Elektronické dotazování	Individuální řízené rozhovory
<b>Nástroj</b>	Elektronický dotazník	Okruh základních otázek
<b>Cílová skupina</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elektronické dotazování</li> <li>- Individuální řízené rozhovory</li> </ul>	Věcně příslušní garanti (úředníci)  Zástupci politického vedení Věcně příslušní garanti (úředníci)	
<b>Získaná data</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elektronické dotazování</li> <li>- Individuální řízené rozhovory</li> </ul>	Finanční ukazatele Subjektivní hodnocení respondentů  Popis procesů Subjektivní hodnocení respondentů	

#### *Vlastní zpracování*

Kvantitativní metoda s využitím elektronického dotazníku byla použita především ke sběru a získání obecných informací o stavu přístupu ke strategickému plánování ve městě, uplatňování různých metod a zásad strategického plánování, finančnímu pokroku IPRM a hodnotících názorů odborníků z řad věcně příslušných úředníků města. Elektronický dotazník umožňoval rychle a přehledně vyplnit požadovaná data, popř. osobní hodnocení definovaného problému.

Elektronický dotazník byl pro cílové skupiny přístupný prostřednictvím webové aplikace s adresou: <http://eufundingbenchmarkczechrepublic.org/> s individuálním přihlašovacím jménem a heslem pro jednotlivé účastníky sběru dat.

Cílová skupina získala kontakt na odpovědnou osobu ze strany realizátora sběru dat, aby případné nedostatky nebo nejasnosti mohla obratem konzultovat. Někteří respondenti této možnosti využili. Otázky a odpovědi byly průběžně vkládány do aplikace tak, aby byly dostupné ostatním respondentům.

Řízené rozhovory vycházely jednak z předem vymezených otevřených otázek, jednak z informací získaných z vyplněných dotazníků. Otázky byly různě upravovány a modifikovány v průběhu rozhovorů dle aktuální situace a potřeby.

**Tabulka č. 4: Termíny řízených rozhovorů**

Město	Termín řízeného rozhovoru
Ústí nad Labem	15. 6. 2012
Hradec Králové	29. 6. 2012
Brno	11. 7. 2012
Kladno	13. 6. 2012
Olomouc	18. 6. a 20. 7. 2012
Ostrava	26. 6. 2012
Plzeň	11. 7. 2012
Most	14. 6. 2012
Mladá Boleslav	13. 6. 2012
Chomutov	28. 7. 2012
Pardubice	9. 8. 2012
Karlovy Vary	27. 6. 2012

*Vlastní zdroje*

Řízené rozhovory byly organizovány realizátory projektu obvykle v zastoupení dvou odborníků. Řízené rozhovory byly rozděleny do dvou částí, které na sebe navazovaly. První skupinu respondentů z řad cílové skupiny tvořili vždy minimálně jeden politický představitel města, obvykle věcně příslušný náměstek primátora či samotný primátor města, a odborník z města. Doba rozhovoru se pohybovala zpravidla od 30 do 60 minut dle míry zainteresovanosti osoby na daném tématu a ochotě komunikovat.

Druhou skupinu respondentů tvořili zástupci odborníků zpravidla odborů strategického plánování či evropských projektů na pozicích vedoucích odborů/oddělení, nebo samotní projektoví manažeři. Doba rozhovoru se zpravidla pohybovala v rozmezí od 60 do 90 minut.

## 5 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

### 5.1 Kapitola 1: Přínosy strategického plánu rozvoje

#### 5.1.1 Výsledky šetření z elektronického dotazníku

Všechna sledovaná města mají zpracovaný strategický plán rozvoje / rozvojovou strategii či plán rozvoje města. Lze tvrdit, že tvorba strategických plánů probíhá ve vlnách. Města nad 100 tis. obyvatel (Brno, Olomouc, Plzeň) mají zpravidla strategické plány již z let 2000–2002, menší města ve sledovaném vzorku začala strategické plány schvalovat v letech 2005–2007 (Chomutov, Hradec Králové, Kladno, Ústí nad Labem). V současné době přichází období aktualizací strategických dokumentů.

Města si z velké části uvědomují potřebnost strategického plánování a jeho provázání na strategie vyšších celků na národní i evropské úrovni. K řadě aktualizací strategických plánů již došlo v letošním nebo loňském roce. Polovina sledovaných měst (6 respondentů) aktualizaci plánuje na letošní či příští rok. Koncepce podpory strategického plánování plně odpovídá i požadavkům EU na nové programové období. Uvědomění si významnosti strategického plánu vyplývá i z dotazníku z otázky „Je strategický dokument pro město přínosem?“, na kterou pouze 4 respondenti odpověděli, že přínos pro město je spíše nižší. Většina měst (8 respondentů) hodnotila strategický plán pro město jako velmi přínosný (viz graf č. 1).

Graf č. 1: Hodnocení přínosu strategického dokumentu



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

V rámci dotazníku byly dále sledovány hlavní motivy, které vedly ke zpracování strategického plánu (viz tabulka č. 4). K nabídnutým, expertně stanoveným možnostem respondenti udělovali body v rozsahu 0–4, přičemž hodnota 0 znamenala nulový význam a hodnota 4 mimořádně velký význam. V uvedené tabulce jsou zpracovány výsledné průměrné a střední hodnoty uváděné respondenty.

**Tabulka č. 5: Hlavní motivy pro zpracování strategického plánu**

Co bylo hlavními motivy pro zpracování strategického plánu?	průměrná hodnota	střední hodnota
Tlak na konsenzus v zacílení rozvoje	2,333	2
Dlouhodobá jasná koncepce rozvoje	3,333	3
Efektivnější řízení investic	2,333	2,5
Spolupráce s partnery	2,364	3
Formální požadavky projektů / nezbytnost čerpání dotací	2,833	3
Image města	2,500	2,5
Podnět ze strany volených představitelů města	2,333	2,5
Podnět ze strany vedoucích zaměstnanců MěU	2,500	3
Zapojení veřejnosti	1,833	2

Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Z nabízených motivů, kterým byl přidělován největší význam, lze sestupně jmenovat následující hlavní hnací faktory:

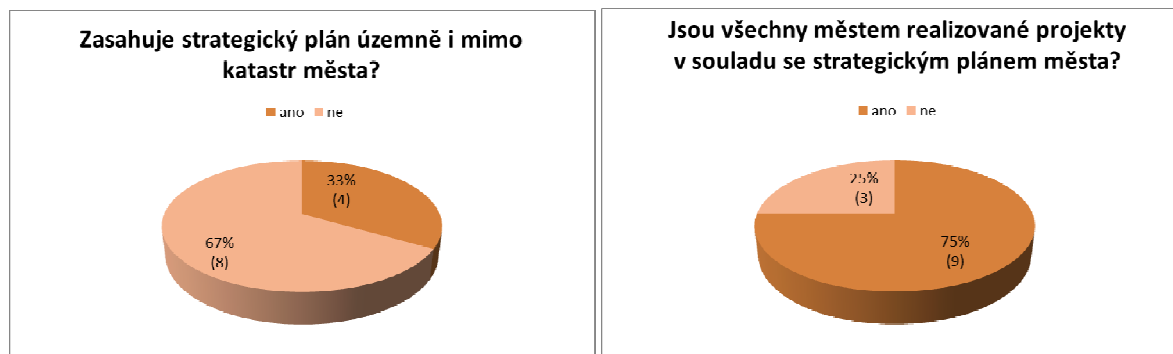
- dlouhodobá jasná koncepce rozvoje;
- formální požadavky projektů / nezbytnost čerpání dotací;
- podnět ze strany vedoucích zaměstnanců magistrátu;
- image města.

Nižší význam byl přikládán zapojení veřejnosti a také např. efektivnějšímu řízení investic.

Další otázky v dotazníku směřovaly do oblasti souladu strategického plánu a realizovaných projektů města a rozsahu jeho územní působnosti. Z provedeného šetření vyplývá, že většina strategických plánů (8 respondentů) je koncipována na zajištění rozvoje samotného města (viz graf č. 2). Pouze v minimu případů (4 respondenti) jsou v plánu zahrnuty i aktivity mimo administrativní hranice města. Jedná se např. o investice do průmyslové zóny, která sice neleží v administrativních hranicích města, ale je pro město významná, nebo jde o velké dopravní stavby ovlivňující chod města.



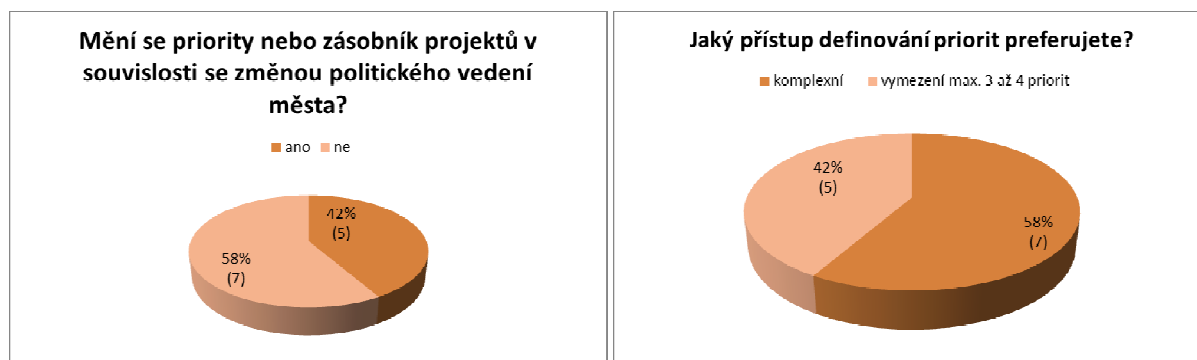
**Graf č. 2 a 3: Hodnocení územního rozsahu strategického plánu / Hodnocení souladu realizovaných projektů se strategickým dokumentem města**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Při přípravě aktualizací strategických plánů se dotazovaná města nebrání územnímu rozšíření působnosti strategického plánu, např. na úroveň správního obvodu obce s rozšířenou působností (ORP) nebo propojení větších, územně blízkých měst.

**Graf č. 4 a 5: Hodnocení změn zásobníku projektů / Hodnocení přístupu k definování priorit**



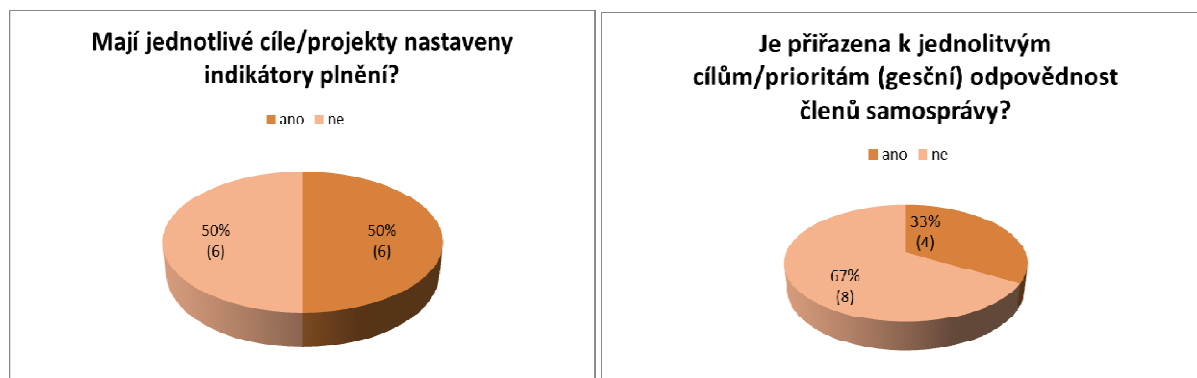
Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Tématy spolupráce by v takovém případě byly např. zaměstnanost, volnočasové aktivity, životní prostředí či cyklodoprava. V této oblasti by města uvítala bližší informace k novému programovému období 2014–2020, aby mohla při aktualizaci strategického plánu tyto informace zohlednit.

Na otázku, zda jsou veškeré realizované projekty města v souladu se strategickým plánem, odpověděla všechna města vyjma třech kladně (viz graf č. 3). Důvodem může být široký rozsah strategických plánů, které často bývají „všeobjímající“. Tento názor byl částečně potvrzen i při řízených rozhovorech.

S touto problematikou úzce souvisel další dotaz, který směřoval k rozsahu témat, jež strategický plán řeší (viz graf č. 5). Sedm měst na tento dotaz odpovědělo, že jejich strategický plán je skutečně komplexní/všezahrnující. Pět měst odpovědělo, že v rámci strategie se zaměřují na maximálně 3–4 priority.

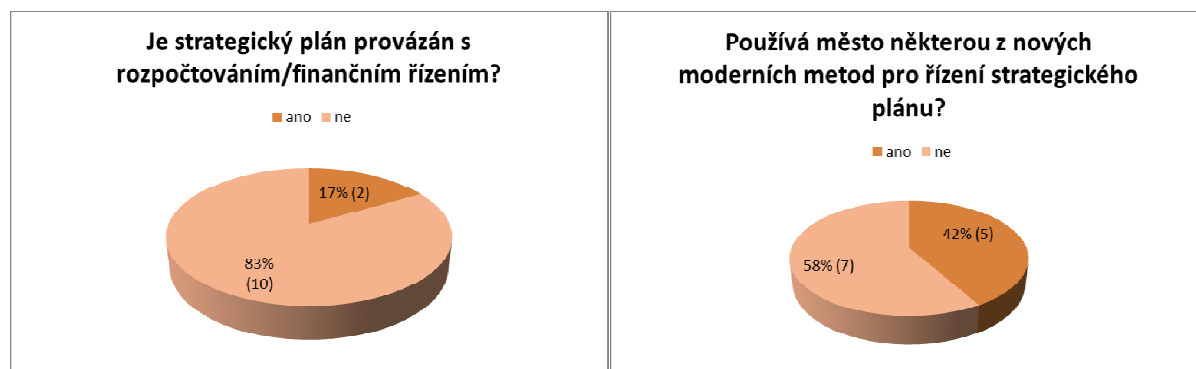
**Graf č. 6 a 7: Hodnocení nastavení systému indikátorů plnění / Hodnocení nastavení odpovědnosti k cílům**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Indikátory dosažení věcného pokroku jsou důležitou součástí jakékoliv strategie, neboť slouží k měření jejího naplňování v čase. Ukazují, jakým směrem se ubírá vývoj a zda strategie dosahuje požadovaných výsledků či nikoliv. Ve sledovaném vzorku měla indikátory nastavena polovina měst (viz graf č. 6). V těchto případech mají charakter buď pouze kvantitativní, nebo jsou kombinací indikátorů kvalitativních a kvantitativních. Otázkou zůstává, do jaké míry je poté s indikátory pracováno dále. Zpracovávání zpráv o vyhodnocování strategického plánu, jak bylo zjištěno z řízených rozhovorů, není obvykle pravidlem ve sledovaných městech. Pokud jsou zprávy zpracovávány a předkládány do orgánů města, mají ve většině případů informativní charakter. Gesční odpovědnost k cílům strategického plánu rovněž není uplatňována (viz graf č. 7). Vytrvalost volených představitelů měst, jejich pochopení potřeby kontinuity a jistá osvědčenost v chápání a přístupu k oblasti strategického plánování patří mezi základní faktory úspěšného strategického plánování završeného realizací rozvojových priorit. Bohužel systém, který bývá velmi kvalitně nastaven a řízen v průběhu jednoho volebního období, nemusí být prioritou po změně politického vedení.

**Graf č. 8 a 9: Hodnocení provázanosti strategického plánu s rozpočtem / Hodnocení využívání moderních metod pro řízení strategického plánu**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

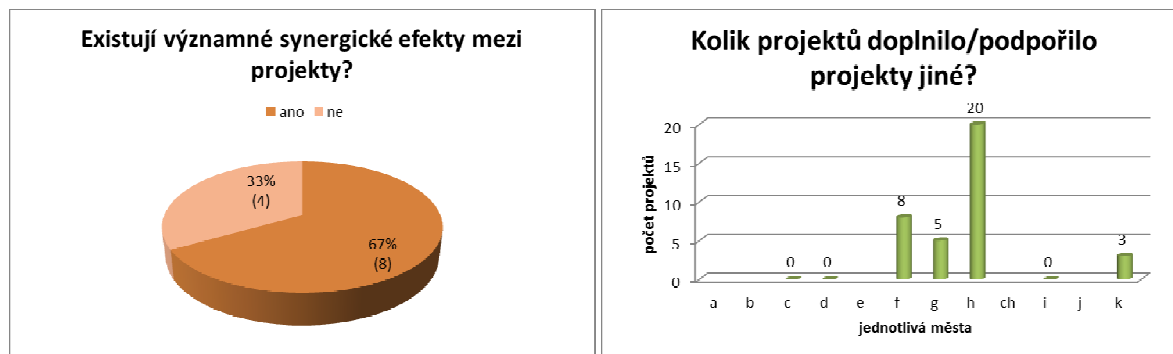
Jasná provázanost strategického plánu s rozpočtem města je spíše výjimkou. Strategické plány v drtivé většině (10 respondentů) nebývají provázány na rozpočtové výhledy města (viz graf č. 8). Z řízených rozhovorů vyplynulo, že bývají koncipovány velmi široce a zahrnuté projekty převyšují finanční možnosti města. Ani aplikace moderních metod pro řízení strategií, jak jej známe např. ze soukromého sektoru, není obvyklá v prostředí českých

municipalit (viz graf č. 9). Žádné ze sledovaných měst nepoužívá pro řízení strategie ani metodu BSC<sup>1</sup>, ani metodu CAF<sup>2</sup>. Používanými metodami či SW řešeními je WISP – webový informační systém pro správu projektů, případně strategické řízení dle ISO 9001.

Zda jsou vedoucí pracovníci ve městech motivováni k naplňování cílů či indikátorů, města shodně odpověděla, že nikoliv.

V rámci první kapitoly bylo také zjišťováno, zdali jsou mezi projekty realizovanými v rámci strategického plánu evidentní synergické efekty (viz graf č. 10). Ve 4 městech bylo zjištěno, že synergické efekty realizované projekty nevykazují vůbec. Většina měst však vazbu mezi jednotlivými projekty vnímá. Problém nastal při požadavku na vyčíslení synergických efektů, kdy polovina měst (6 respondentů) nebyla schopna vyčíslit, kolik projektů doplnilo/podpořilo projekty jiné. Hodnoty u měst, kde toto bylo možné orientačně vyčíslit, jsou uvedeny v následujícím grafu č. 11. Města si jsou vědoma synergických efektů mezi realizovanými projekty, ale nebylo zjištěno, že by vzájemná vazba mezi projekty byla sledována konkrétními metodami, a tedy systematicky měřena.

**Graf č. 10 a 11: Hodnocení synergických efektů / Číselné vyjádření vazby mezi realizovanými projekty**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

S odkazem na úvod této kapitoly, města se připravují na nové programové období a s tímto souvisí i aktualizace jejich strategií a zásobníků strategických projektů. Intenzivně se zamýšlejí nejen nad obsahem priorit, ale i nad vlastní implementací strategie a způsobu vyhodnocování. Financování těchto aktivit probíhá z vlastních zdrojů, nebo je plán realizovat tuto činnost ze strukturálních fondů, např. z výzvy 89 OP LZZ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> „Metoda BSC - „Metoda Balanced Scorecard“ neboli „Metoda vyvážených ukazatelů“. Tato metoda se dívá na řízení strategického plánování ze čtyř pohledů (perspektiva zákaznická; finanční; vnitřních procesů; učení se a růst). Přičemž každý pohled je podrobně sledován a pokroky jsou pravidelně vyhodnocovány.

<sup>2</sup> Metoda CAF (Common Assessment Framework) je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen pro podmínky organizací veřejného sektoru. Základem metody CAF je sebehodnocení, které pomáhá organizaci identifikovat jednak její silné stránky, jednak získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace. CAF se soustředí na to, co je nedostatkem, ale nedává konkrétní odpověď na to, jak dále postupovat při zlepšování.

<sup>3</sup> Financováno z OP LZZ, oblast podpory 4.1 - Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy. Cílem výzvy je v souladu se Strategií realizace Smart Administration v období 2007-2015 podpořit zvýšení kvality řízení, financování a good governance v úřadech územních samosprávných celků. Předpokládaná realizace úspěšných projektů od začátku roku 2013.

## 5.1.2 Výstupy z řízených rozhovorů

Tabulka č. 6: Přínosy strategického plánu

### Kapitola 1: Přínosy strategického plánu

Pozitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 7 měst připravuje v letošním roce nebo v následujícím roce aktualizaci strategického plánu nebo aktualizace byla již zahájena.</li> <li>▪ Města na tuto činnost používají vlastní finanční prostředky nebo hodlají využít dotačních prostředků z OPLZZ.</li> <li>▪ Aktualizace strategického plánu se bude také týkat nastavení procesu implementace, aktualizace, vyhodnocování a měření.</li> <li>▪ Města připravují Akční plány a seznamy strategických projektů na následující období.</li> <li>▪ Města zvažují přípravu strategie i pro širší území za vlastními hranicemi a uvažují nad společnými tématy (cyklistická doprava, zaměstnanost, životní prostředí atd.).</li> <li>▪ Při aktualizaci a realizaci strategických plánů je respektován princip a požadavek continuity, nedochází proto již (nebo jen zřídka) ke změnám strategického směřování města po výměně politické reprezentace po volbách a tím i k možnému znehodnocování dosavadních investic.</li> </ul>
Negativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategický plán mají zpracovaný všechna města, nicméně ve většině případů se se strategickým plánem doposud aktivně neworkovalo.</li> <li>▪ U většiny (8 respondentů) strategických plánů chybí, nebo dostatečně nefunguje nastavení systému aktualizace, vyhodnocování a měření úspěšnosti.</li> <li>▪ Pokud je nastaven systém aktualizace a vyhodnocování, ne vždy je dodržován (časové hledisko, odchod politika - hybatele).</li> <li>▪ Výjimečně jsou předkládány zprávy o vyhodnocení plánu do rady a zastupitelstva. Pokud jsou tyto zprávy předkládány, mají většinou pouze informativní charakter.</li> <li>▪ V naprosté většině (10 respondentů) chybí provázání mezi strategickým plánem a rozpočtem města. S dogmatickým provázáním se většinou nepočítá ani v případě prováděných aktualizací.</li> <li>▪ Akční plány bývají všeobíhající a neodpovídají rozpočtovým možnostem města.</li> <li>▪ Nová politická vedení přinášejí nové názory na strategické projekty města i obecně na strategické plánování.</li> </ul>
Doporučení k optimalizaci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Města by ocenila více informací o podobě nástrojů územního rozvoje pro následující programové období.</li> </ul>

- Uvítala by např. informaci, zda své strategie mají zpracovat i pro širší území (za hranici města) a na jaký typ rozvojových projektů bude určena podpora ze SF v následujícím programovém období.
- Města se budou muset vyrovnat se zúžením financovaných oblastí v důsledku přijetí strategie „Evropa 2020“ a jejího promítnutí do budoucích operačních programů. Zúžení bude zároveň vyváženo otevřením nově zaměřených dotačních příležitostí, na které budou muset města reagovat.

*Vlastní zpracování*

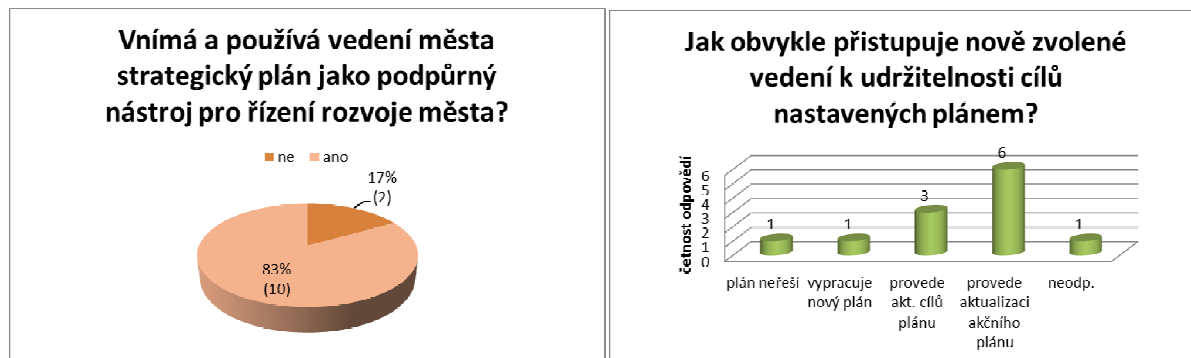
## 5.2 Kapitola 2: Řízení strategického plánu

### Výsledky šetření z elektronického dotazníku

Strategické plánování a řízení představuje proces týkající se stejnou měrou všech typů strategických rozvojových dokumentů. Pro zajištění základních funkcí strategických plánů je nezbytné nastavit kvalitní systém strategického řízení a vybudovat dostatečnou administrativní kapacitu na jeho implementaci. Strategické plány je nutné nejen vhodně navrhnout a schválit, ale také pravidelně vyhodnocovat a aktualizovat. Nezbytné je také zvyšovat povědomí o významu strategického plánování a řízení mezi zastupiteli měst a objasnění jejich odpovědnosti, má-li být strategický dokument kvalitní oporou pro jejich každodenní rozhodování.

Dotazník umožnil zjistit, jak města se strategickým plánem pracují. Pouze jeden respondent uvedl, že strategický plán byl zpracován z formálních důvodů. Pět respondentů odpovědělo, že plán využívají jako nástroj pro řízení města. Zbývajících 6 respondentů uvedlo kombinaci nástroje pro strategické plánování a formální důvody. Z hlediska řízení strategického plánu zauímají významnou pozici zastupitelé. Na otázku, zda vedení města vnímá a používá strategický plán jako podpůrný nástroj pro řízení rozvoje města, 10 respondentů odpovědělo kladně (viz graf č. 12). Ve vzorku sledovaných měst až na jednu výjimku zastupitelstvo změny strategického plánu schvaluje. Pouze v jednom případě změny bere na vědomí. V případě změny vedení města dochází u respondentů nejčastěji (6 respondentů) ke změnám v akčním plánu (viz graf č. 13). V minimu případů se stává, že nové vedení města plán neřeší (1 respondent), vytvoří plán nový (1 respondent) nebo změní jeho cíle (3 respondenti).

**Graf č. 12 a 13: Hodnocení strategického plánu jako podpůrného nástroje pro řízení rozvoje města / Hodnocení udržitelnosti cílů nastavených plánem**

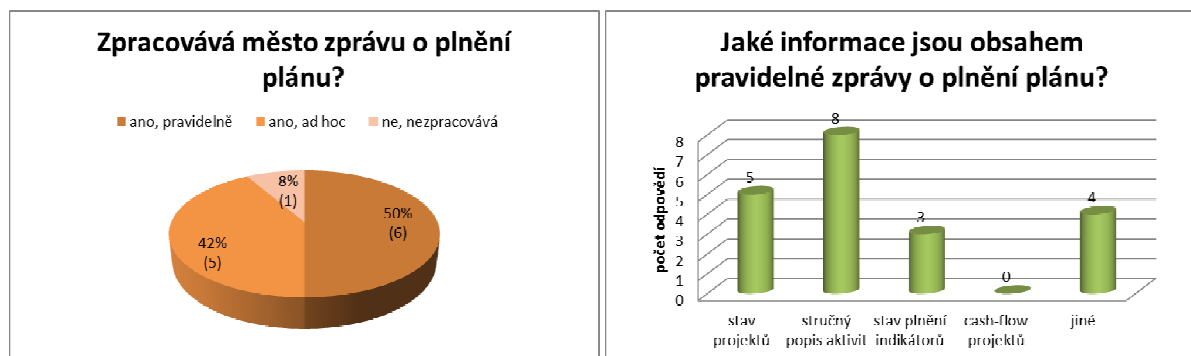


Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

K aktualizaci strategického plánu dochází ve většině měst nahodile a v předem neurčených intervalech (9 respondentů). U 2 respondentů dochází k aktualizaci strategického plánu každé 4 roky, poslední respondent uvedl aktualizaci každé 2 roky.

Zprávu o vyhodnocení strategického plánu zpracovává pravidelně polovina zkoumaných měst (viz graf č. 14). Pět respondentů uvedlo, že zprávu zpracovává ad hoc. Jeden respondent odpověděl, že zprávu nezpracovává vůbec. V bližším popisu účastníci uváděli, že se zpráva vypracovává např. při změně politického vedení města, na vyžádání v rámci komise pro strategické plánování, v rámci požadavku jiných projektů, např. URBACT, nebo že se od dobře nastaveného systému monitorování pokroku upustilo či zpráva nemá žádnou vypovídací hodnotu. Informace o obsahu zprávy jsou uvedeny v grafu č. 15. Zpráva zpravidla obsahuje údaje o stavu projektů, plnění indikátorů projektů a stručný popis aktivit. V jiných možnostech se objevovalo plnění indikátorů strategií, seznamy projektů financovaných z dotací, označení, které projekty jsou splněny a které v realizaci, případně informace, že žádná zpráva z vedení města není vyžadována.

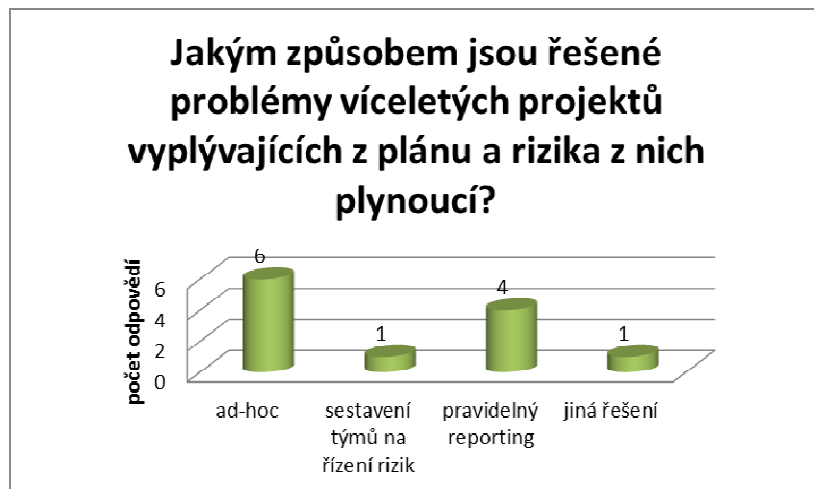
**Graf č. 14 a 15: Hodnocení zpracování zpráv o plnění plánu / Hodnocení obsahu pravidelných zpráv o plnění plánu**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Co se týká řešení problémů víceletých zakázek, jsou v polovině sledovaných měst řešeny ad hoc (viz graf č. 16). Existují však města, která vytvořila speciální týmy na řízení rizik (1 respondent) nebo mají zaveden pravidelný reporting víceletých zakázek (3 respondenti). V rámci možnosti jiné jeden respondent uvedl, že problémy víceletých projektů a rizika z nich plynoucí nejsou řešeny vůbec.

Graf č. 16. Hodnocení řešení problémů u víceletých zakázek



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

tup při podávání

se rozhodovací)

a je jmenována

ch manažerů.

nu je akční plán,

án 1x za rok.

á do kompetencí  
m rady města.

a a jsou navrženi  
to a.s., ředitelé  
cí).

## 5.2.1 Výstupy z řízených rozhovorů

Tabulka č. 7: Řízení strategického plánu

### Kapitola 2: Řízení strategického plánu

Pozitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V některých městech (nejméně ve dvou) existuje směrnice projektového řízení.</li> <li>▪ V některých městech existuje speciální komise složená z širokého spektra aktérů, která se pravidelně schází a vyhodnocuje strategický plán a jeho jednotlivé strategické projekty. Komise je zastřešena politikem („leaderem“).</li> <li>▪ Ve dvou městech používají speciální software na sběr a evidenci projektových záměrů, které se pravidelně vyhodnocují.</li> </ul>
Negativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chybí politická angažovanost a zapálení pro strategické plánování.</li> <li>▪ Systém pro řízení a vyhodnocování SP je dobře nastaven, ale se změnou politického vedení není již využíván.</li> </ul>
Doporučení k optimalizaci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nastavit systém pro řízení a vyhodnocování strategického plánu.</li> <li>▪ Automatizovat vybrané procesy s využitím uživatelsky přívětivého, finančně nenáročného softwarového řešení.</li> <li>▪ Do řízení strategií aktivně zapojovat volené představitele měst.</li> </ul>

*Vlastní zpracování*

## 5.3 Kapitola 3: Zapojení interních odborníků / volených představitelů

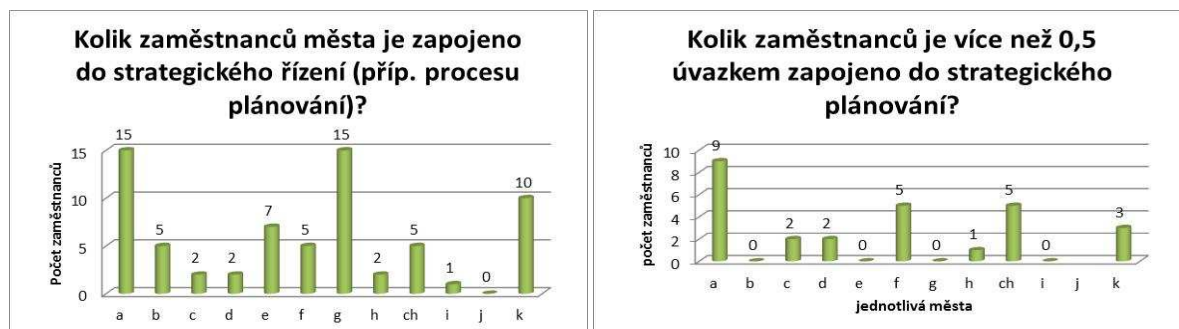
### 5.3.1 Výsledky šetření z elektronických dotazníků

Kapitola se věnuje nastavení organizační struktury města. Situaci u sledovaných respondentů ve vztahu k přidělení kompetencí strategického plánování lze rozdělit na 2 typy. Většina (7) respondentů uvedla, že je ve městě vytvořen odbor/oddělení, který se speciálně zabývá pouze implementací a vyhodnocováním strategického plánu. Tři respondenti odpověděli, že odbor (nebo oddělení), který řeší implementaci strategického plánu, se zároveň zabývá i implementací jednotlivých projektů. Ve dvou městech neexistuje žádný speciální odbor (nebo oddělení), který by se strategickým plánem zabýval. V organizační struktuře se odbor (nebo oddělení) řešící implementaci strategického plánu nachází buď samostatně, nebo je zařazen pod ekonomický odbor, architekta či přímo pod kancelář primátora. Pro realizaci projektů je vytvořeno buď speciální oddělení, nebo úsek, v jednom případě speciální útvar mimo magistrát města, který se zabývá koordinací evropských projektů. Z řízených rozhovorů zaznívalo, že za ideální stav by respondenti považovali, kdyby byl sestaven samostatný odbor rozvoje, který by se skládal z oddělení strategického plánování a oddělení na implementaci projektů. Tento odbor by byl v organizační struktuře přímo podřízen primátorovi a měl by tak blízko k vedení města a zároveň by zastřešoval/koordinoval rozvojové aktivity ostatních odborů.

Velikost týmů řešící strategické plánování se v jednotlivých městech liší. Počet jejich pracovníků se pohybuje se od 10-15 členů až po týmy dvoučlenné (viz grafy č. 17 a 18).



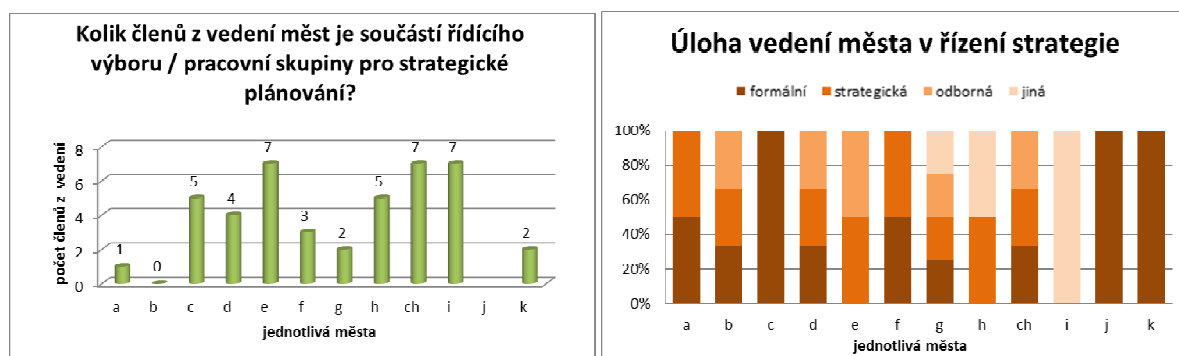
**Graf č. 17 a 18: Hodnocení zapojení zaměstnanců do strategického řízení / Hodnocení zapojení zaměstnanců s více než 0,5 úvazkem do strategického plánování**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Vyjma jednoho respondenta mají města zřízen řídicí výbor nebo pracovní skupinu pro strategické plánování. Zapojení politiků nebo udržitelnost jejich činností má klesající tendenci, jak vyplynulo také z řízených rozhovorů. Existují řídicí výbory a pracovní skupiny, kde lze považovat zapojení politiků za aktivnější: 5–7 zapojených politiků (viz graf č. 19). V případě méně aktivního přístupu je zapojení 1–2 politiků. Kde byla hodnocena úloha vedení města v řízení strategie, jako nejčastější odpověď respondenti uváděli formální/hlasovací, dále strategickou (viz graf č. 20).

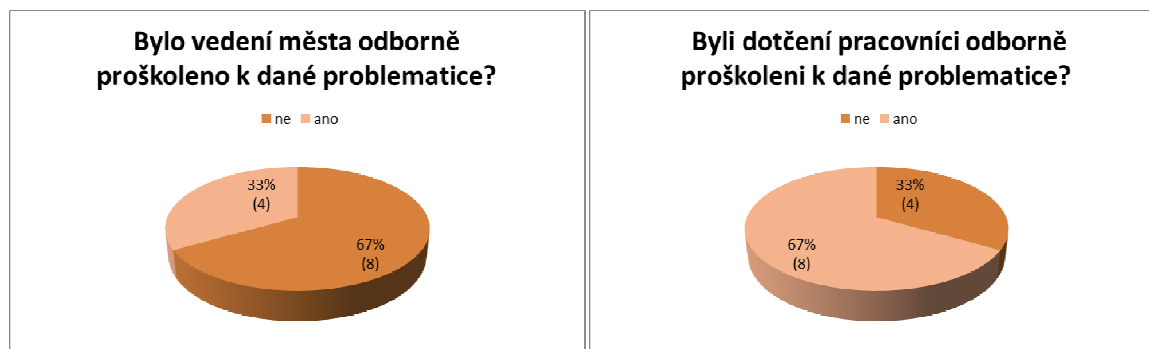
**Graf č. 19 a 20: Hodnocení zapojení vedení města do pracovních skupin ke strategickému plánování / Hodnocení úlohy vedení města v řízení strategie**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Vedení měst jsou jen zřídka proškolená na téma strategického plánování a řízení (viz graf č. 21). Situace je však přesně opačná u odborných pracovníků (viz graf č. 22). Témata, která pro politiky na školení byla připravena, se zabývala např. projektovým řízením, tvorbou procesních map či tvorbou rozpočtu.

Graf č. 21 a 22: Hodnocení proškolení vedení města / Hodnocení proškolení pracovníků



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

### 5.3.2 Výstupy z řízených rozhovorů

Tabulka č. 8: Zapojení interních odborníků – volených představitelů

#### Kapitola 3: Zapojení interních odborníků / volených představitelů

Pozitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ve většině měst (10) existuje v rámci zavedené organizační struktury speciální útvar (odbor/oddělení) rozvoje řešící strategické plánování.</li> <li>▪ Úředníci pozitivně vnímají zařazení tohoto útvaru přímo pod kancelář primátora.</li> <li>▪ Kladně je též nahlíženo na rozdělení odboru na oddělení strategického plánování a oddělení implementace projektů.</li> </ul>
Negativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Úředníci vnímají obtížnou pozici odboru rozvoje vůči ostatním odborům města („exkluzivní“ agenda těšící se zájmu nadřízených, široký záběr aktivit, zastřešující funkce nad ostatními aktivitami, časté služební cesty do zahraničí).</li> <li>▪ V některých městech existují vnitřní rozpory mezi odborem rozvoje a finančním nebo investičním odborem.</li> <li>▪ V některých městech není vytvořen speciální odbor pro strategické plánování (2), nebo je skrytý pod jiným odborem např. ekonomickým nebo investičním. Z této pozice je ztížena bezprostřední komunikace s vedením města i s kolegy z jiného odboru při řízení plánu/projektů. Volení představitelé nejsou proškoleni v oblasti strategického plánování (8).</li> </ul>
Doporučení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Za ideální stav je považováno vytvoření speciálního odboru rozvoje s dvěma odděleními pro strategické plánování a řízení strategických projektů.</li> <li>▪ Zakomponování samostatného odboru strategického plánování výše v organizační struktuře (nejlépe pod kancelář primátora) je pro řízení strategie výhodné (zejména díky bližší komunikační vzdálenosti k politickým představitelům a lepší pozici vůči ostatním odborům).</li> </ul>

- Připravit speciální workshopy pro politiky.

### *Vlastní zpracování*

#### **Organizační struktura – příklad Ústí nad Labem**

- V organizační struktuře existuje odbor rozvoje města, jehož součástí je oddělení strategického rozvoje.
- Složení – vedoucí oddělení strategického rozvoje a 5 referentů oddělení.
- Všichni zaměstnanci oddělení strategického rozvoje pracují na projektech a jsou placeni z finančních prostředků EU.

#### Stěžejní činnosti odboru:

- zajišťuje zpracování strategických rozvojových dokumentů města,
- zajišťuje informování veřejnosti o záměrech strategického rozvoje města,
- zajišťuje zpracování, realizaci a řízení integrovaných plánů rozvoje města,
- shromažďuje projektové záměry města,
- analyzuje národní a evropské dokumenty pro čerpání dotací,
- utváří projektové týmy, účastní se projektových týmů v řídicích a pracovních skupinách v roli manažerů projektu,
- spolupracuje se subjekty města na aktivitách k získání domácích a zahraničních finančních dotací,
- koordinuje podávání žádostí o dotace pro městské organizace a obvody města.

### Organizační struktura – příklad Chomutov

- V organizační struktuře existuje samostatný úsek projektů, který je zařazen přímo pod kancelář primátora.
- Složení – 4 projektové manažerky (1 toho času na mateřské dovolené) a 1 finanční manažerka.

#### Stěžejní činnosti odboru:

- koordinace a zajištění přípravy a zpracování ucelených žádosti o dotace do programů ČR a EU,
- vyhledávání možnosti využívání dotačních programů pouze pro potřeby města,
- spolupráce při realizaci projektů, při vyúčtování a konečném vyhodnocení projektů,
- spolupráce s organizacemi města, jednotlivými odbory MMCH, Krajským úřadem a jednotlivými ministerstvy při přípravě projektů,
- zpracovávání materiálů do RM a ZM a spolupráce s komisemi města,
- zajištění a zpracování závěrečného vyúčtování projektů,
- oblast financování projektů – kontroluje a koordinuje finanční toky.

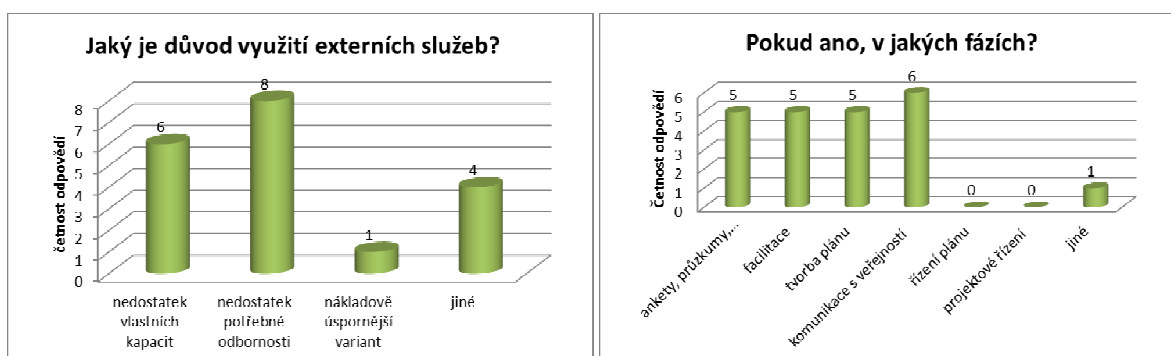
## 5.4 Kapitola 4: Externí služby

### 5.4.1 Výsledky šetření z elektronického dotazníku

Využívání externích služeb městy pro pomoc s tvorbou a realizací strategických dokumentů je vcelku běžné. Drtivá většina subjektů využila pro přípravu strategického plánu externích společností či agentur. Výjimkou byla dvě města. Důvodem pro odmítnutí externích služeb byla předchozí negativní zkušenost s dodavateli.

Využívání externích služeb ostatními městy probíhalo zejména ve fázích přípravy.

**Graf č. 23 a 24: Hodnocení důvodů pro využití externích služeb / Hodnocení fází, ve kterých byly využívány externí služby**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Dle grafu č. 23 byl nejčastějším důvodem pro využití externích služeb nedostatek potřebné odbornosti (8 respondentů) a vlastních kapacit (6 respondentů). Z jiných možností byly doplněny: bohaté zkušenosti externích firem, poskytnutí „pohledu z vnějšího prostředí“, který je vnímám zejména politickými představiteli jako kvalitnější, rozložení rizik a výhodnější vyjednávací pozice externích poradců s externími partnery. Možnost nákladově úspornější varianty byla označena pouze jedenkrát. Externisti byli využíváni pro tvorbu a zpracování anket a průzkumů, facilitaci, tvorbu plánu a nejvíce pro komunikaci s veřejností (viz graf 24). Dále to byla zejména metodická pomoc. Pro řízení plánu a projektové řízení nebyly externí služby využívány vůbec.

Co se týče dlouhodobé spolupráce měst s externími firmami, města spolupracují maximálně se dvěma dodavateli. Posouzení finanční náročnosti externích služeb v průběhu přípravy a realizace strategického plánu se liší opět případ od případu. Hodnoty se pohybují v rozmezí od 0 do 2 mil. Kč. Investice závisí na mj. velikosti města, případně jeho přístupu.

Graf č. 25: Posouzení finanční náročnosti externích služeb v průběhu přípravy a realizace strategického plánu



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

#### 5.4.2 Výstupy z řízených rozhovorů

Tabulka č. 9: Externí služby

##### Kapitola 4: Externí služby

Pozitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externích služeb využívají města při nedostatku vlastních kapacit a potřebné odbornosti.</li> <li>▪ Služby přinášejí důležitý pohled z vnějšího prostředí.</li> </ul>
Negativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V některých případech může dojít k názorovým rozdílům a nedorozumění v komunikaci.</li> <li>▪ Vypracování strategického plánu „na klíč“ může vést k odcizení strategického plánu od jeho zadavatelů</li> </ul>
Doporučení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využití externích služeb ve strategickém plánování a řízení je třeba pečlivě zvážit ve vztahu k interním odborným i časovým kapacitám, dostupným zdrojům i typům aktivit, které mají být outsourcovány – naplnění strategie musí vzejít „zevnitř“, dodavatel poskytne metodickou pomoc.</li> <li>▪ Věnovat zvýšenou pozornost výběru dodavatele a soustředit se spíše na jeho zkušenosti, reference a nabízené řešení než výhradně na cenovou nabídku.</li> </ul>

*Vlastní zpracování*

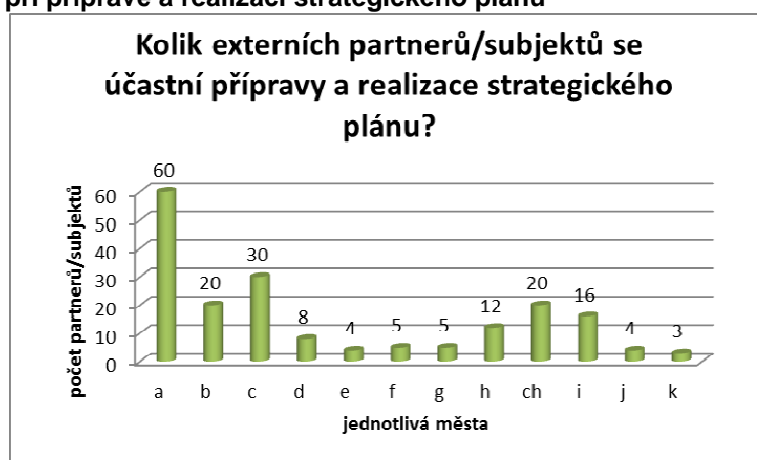
## 5.5 Kapitola 5: Zapojení partnerů (organizací)

### 5.5.1 Výsledky šetření z elektronického dotazníku

Správné zapojování partnerů a veřejnosti do strategického plánování patří mezi základní faktory úspěchu nastaveného strategického plánu. Situace je opět odlišná v jednotlivých městech a je dána zejména populační velikostí a způsobem tvorby strategického plánu.

Počet zapojených externích partnerů se řádově velmi výrazně liší. Hodnoty odpovědí respondentů se pohybovaly v rozmezí 3 až 60 (viz graf č. 26). Průměr ve sledovaném vzorku je 15 zapojených externích subjektů na jeden strategický plán.

**Graf č. 26: Hodnocení počtu externích partnerů na účasti při přípravě a realizaci strategického plánu**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Zajímavé je také sledovat, z jakých odvětví zapojení partneři pocházeli. Vzorek respondentů lze rozdělit do 2 skupin. První skupinu tvoří města, jejichž počet zapojených partnerů do strategického plánování pokrývá široké spektrum odvětví, jako je vzdělávání, sociální služby, kultura, sport, životní prostředí, obchod a průmysl, doprava a veřejná správa atd. (6 respondentů). Druhou skupinu tvoří města (5), která spolupracovala pouze s úzkou škálou partnerů – ze třech a méně odvětví.

Převážná část partnerů je zapojována v průběhu přípravy strategického plánu (situační analýza, tvorba vize a priorit a tvorba zásobníku projektů). V době realizace se zapojování partnerů u jednotlivých respondentů výrazně snižuje. Partneři jsou zapojeni v době realizace pouze u poloviny respondentů. S tímto souvisí také hodnocení zapojení partnerů v době přípravy. Zapojení partnerů je z drtivé většiny (11 respondentů) považováno za aktivní/odborné. V době realizace plánu pak přibývá hodnocení formální (5 respondentů).

**Graf č. 27 a 28: Hodnocení zapojení partnerů při přípravě plánu / Hodnocení zapojení partnerů při realizaci plánu**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Nejčastěji jsou partneři oslovováni na základě osobních kontaktů (10 respondentů) a pomocí oficiálního dopisu (8 respondentů). Pouze 2 respondenti oslovovali partnery pomocí veřejného zveřejnění výzvy. Z jiných forem lze uvést doporučení dalších subjektů (např. výboru strategického rozvoje a územního plánu) či řízené rozhovory.

**Graf č. 29: Hodnocení způsobu oslovení klíčových partnerů**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

## 5.5.2 Výstupy z řízených rozhovorů

**Tabulka č. 10: Zapojení partnerů**

### Kapitola 5: Zapojení partnerů (organizací)

**Pozitiva**

- Některá města zapojila do přípravy strategického plánu široké spektrum partnerů (6).
- Aktivita partnerů závisí na lidech a osobních kontaktech. S aktivními partnery se lépe spolupracuje.

**Negativa**

- Nezájem partnerů o spolupráci s městem.
- Nevyřešenou otázkou je, jak a jestli zapojit partnery



do realizace strategického plánu.

- Občanská sdružení mohou být generátory problémů a stížností.

Doporučení k optimalizaci

- Vytvoření komunikačního manuálu dle cílových skupin, vč. jednoduché analýzy stakeholderů (zájmových skupin).
- Vysvětlovat partnerům, v čem spočívají přínosy jejich zapojení do strategického plánování a řízení.

*Vlastní zpracování*

### Oslovení partnerů a veřejnosti – příklad Hradec Králové

- Při přípravě strategického plánu byl sestaven speciální komunikační plán.
- Pro každou zájmovou či cílovou skupinu byly nastaveny různé formy oslovení a zapojení do procesu. Pro každou skupinu byl nastaven specifický způsob komunikace.
- Cílovými skupinami byli všichni občané Hradce Králové.
- Mladí lidé byli osloveni elektronicky, za seniory přišli úředníci a zástupci politické reprezentace na setkání do klubu.
- Všem občanům Hradce Králové byly distribuovány papírové dotazníky týkající se rozvoje města, náhodně vybraní byli kontaktováni přímo politiky telefonicky. Tato aktivita zaznamenala pozitivní ohlas.
- Dále byly pro děti a mládež uspořádány také různé happeningy, jako „Stavíme město z krabic“, pro studenty byly pořádány další akce přímo na univerzitě HK.
- Velmi dobře se v Hradci Králové podařilo mobilizovat firmy. Jako forma bylo zvoleno dotazníkové šetření. Velké firmy byly osloveny osobní návštěvou, menším firmám byl zaslán dotazník poštou nebo elektronicky.

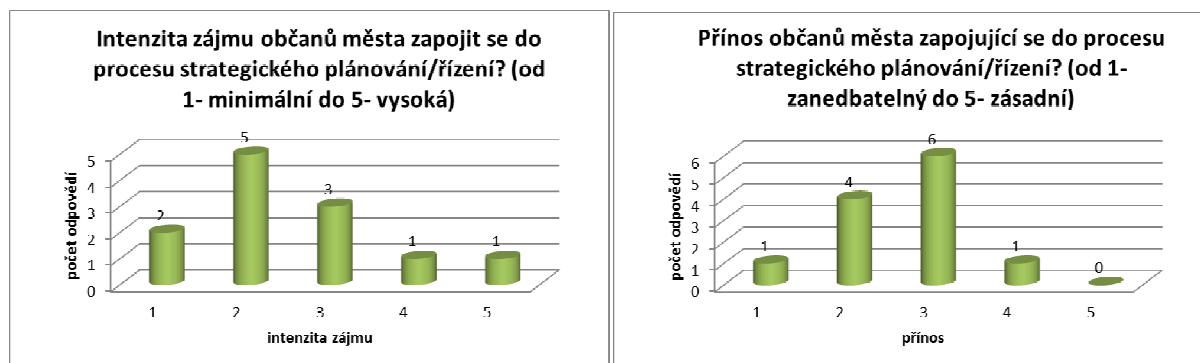
## 5.6 Kapitola 6: Zapojení veřejnosti

### 5.6.1 Výsledky šetření z elektronického dotazníku

Veřejnost byla zapojena do přípravy strategického plánu až na 1 výjimku u všech sledovaných respondentů. V době realizace veřejnost do strategického plánu není zapojena u žádného respondenta. Nejčastěji respondenti uváděli zapojení do tvorby vize a priorit (7) a tvorby zásobníku projektů (4).

Intenzita zájmu občanů zapojit se do procesu strategického plánování byla hodnocena jako spíše nižší (viz graf č. 32). Hodnocení přínosu občanů města zapojujících se do procesu strategického plánování je viděno z pohledu měst také spíše jako neutrální až nižší (viz graf č. 33).

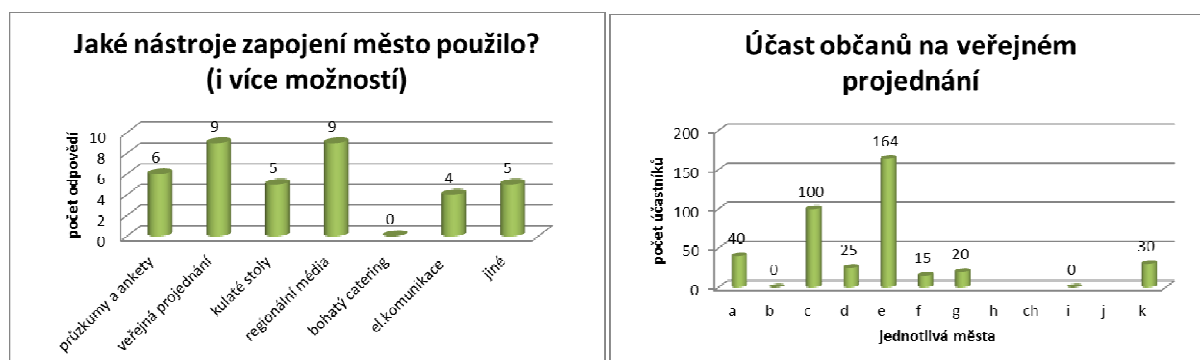
**Graf č. 32 a 33: Hodnocení intenzity zájmu občanů zapojit se do strategického plánování / Hodnocení přínosu občanů zapojujících se do procesu strategického plánování**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Pro zapojení veřejnosti do strategického plánování města nejvíce využívají veřejná projednání (9 respondentů) a regionální média (9 respondentů) – viz graf č. 34. Dále jsou využívány průzkumy a ankety (6 respondentů) a kulaté stoly (5 respondentů). Z jiných možností byly uváděny prezentace pro odbornou veřejnost, happeningy pro studenty, akce pro děti a rodiče nebo sběr možných záměrů a priorit.

**Graf č. 34 a 35: Hodnocení využití nástrojů pro zapojení veřejnosti / Hodnocení účasti na veřejném projednání strategického plánu**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Účast občanů na veřejném projednání se pohybovala od 0 do 164 lidí (viz graf č. 35). Z důvodu dlouhé časové prodlevy od posledního uskutečněného veřejného projednání nebyla 3 města schopna účast veřejnosti vyčíslit. Zapojení veřejnosti při přípravě strategického plánu považuje 8 respondentů spíše za formální.

## 5.6.2 Výstupy z řízených rozhovorů

**Tabulka č. 11: Zapojení veřejnosti**

### Kapitola 6: Zapojení veřejnosti

#### Positiva

- Aktivní práci s veřejností dochází k prevenci negativních ex-post reakcí.
- Veřejnost má zájem o diskusi s městem, pokud se jedná o konkrétní projekty nebo dění odehrávající se v blízké vzdálenosti jejího bydliště či pracoviště.
- Existuje snaha zkrátit vzdálenost mezi politiky a veřejností

	<p>(místní i časovou). Nejméně ve 3 městech jsou organizována diskusní fóra za účasti primátorů a náměstků, v místních částech v odpoledních hodinách.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Města pořádají tematická sezení pro různé skupiny obyvatel – senioři (diskuse k „fit parku“ se seniory v Chomutově), studenti („stůl studentů“ Mladá Boleslav), podnikatelé (speciální workshopy s podnikateli Kladno).</li> <li>▪ Min. 3 města využívají přímého oslovení občanů, a to např. rozdáváním pozvánek přímo do schránek.</li> </ul>
<p>Negativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zapojení veřejnosti je „vlažné“, pokud jsou projednávány strategický plán nebo IPRM (obecný dokument).</li> <li>▪ Město občany pravidelně informuje o své činnosti (informační tabule, webové stránky). Veřejnost nevykazuje pozitivní ani negativní reakce.</li> <li>▪ V některých městech zejména v severozápadních Čechách vidí nižší zájem veřejnosti o strategické plánování ve specifickém složení obyvatelstva (nově příchozí obyvatelé, nízký počet starousedlíků, nízký počet patriotů, sociálně slabší, lidé s nižším vzděláním, imigranti).</li> </ul>
<p>Doporučení k optimalizaci</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Řešením pro vyšší zapojení veřejnosti je použití vhodných nástrojů a prvků komunikace (např. s využitím místní Agendy 21); i strategický plán může být podán zábavnou formou (viz příklad Kopřivnice).</li> <li>▪ Posílit propagaci strategických cílů a projektů města i za cenu vytvoření kontroverze (ochota diskutovat o problémech).</li> <li>▪ Debatu o strategickém směřování by měla města s veřejností vést kontinuálně. Možnost vstupu do diskuse by měla být trvalá, nikoli nahodilá, otevřená a pokud možno realizovaná v pravidelném intervalu. Veřejnost by měla zároveň získávat zpětnou vazbu o tom, jak bylo s podněty naloženo.</li> <li>▪ Bylo by vhodné vtáhnout do debaty mladší generaci, k čemuž je třeba v širším měřítku využít sociálních sítí.</li> </ul>

*Vlastní zpracování*

### Zapojení veřejnosti – příklad Hradec Králové

- Velké množství realizovaných projektů bylo komunikováno s veřejností; a to formou prezentací pro občany (např. rekonstrukce Bílé věže, rekonstrukce Velkého náměstí, regenerace Třídy E. Beneše, atd.).
- Pro probuzení zájmu veřejnosti bylo nezbytné připravit prezentace zajímavé pro běžného obyvatele nikoliv odborníka, a to nejlépe zábavnou formou.
- Město prezentace připravilo přímo v místech, kde se projekty realizují.
- Při prezentacích spolupracovalo s různými zainteresovanými odborníky, např. historiky či zástupci orgánů státní památkové péče.
- Některé prezentace k projektům musel magistrát pro velký zájem občanů 2x opakovat.
- Při rekonstrukci Velkého náměstí, které se nachází v blízkosti hřbitova, magistrát veřejnosti zpřístupnil speciální sondy do podloží pod rekonstruovaným prostorem. Návštěvníci tak mohli spatřit jednotlivé vrstvy půdy a její složení, technické artefakty z let minulých nebo pozůstatky koster.
- Při rekonstrukci Bílé věže magistrát se zapojením veřejnosti diskutoval způsob jejího čištění. Veřejnosti byly představeny a předvedeny různé metody čištění tohoto povrchu např. čištění pískováním, suchým ledem nebo párou. Po odborné i laické diskusi byla vybrána metoda, která byla následně využita.
- V rámci realizace projektu regenerace Třídy E. Beneše byla zřízena speciální kancelář přímo v této třídě. Zástupce města zde každou středu diskutuje s občany o projektech a prezentuje další postup návazných aktivit.

en otevřených

ala v 8 hodin,  
h).

ro budovy.  
iát, zasedací

odborníků –  
áce s klienty  
ských zemích,

seznámili se  
NTu, prohlédli

něšt“.  
ita Mostu.

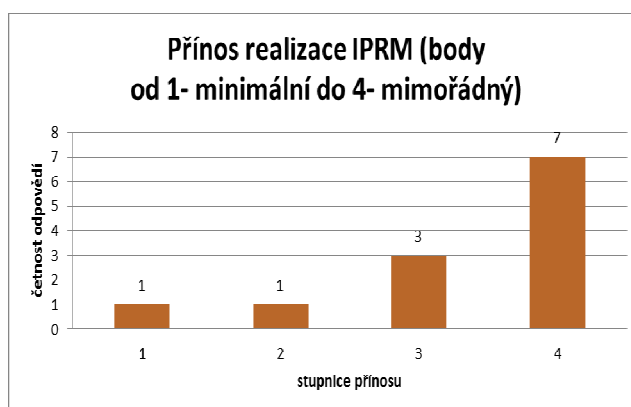
## 5.7 Kapitola 7: Přínosy IPRM pro město

### 5.7.1 Výsledky šetření z elektronického dotazníku

Integrovaný plán rozvoje města se stal novým nástrojem regionální politiky v současném programovém období 2007-2013. Integrované plány rozvoje měst mohla města realizovat v rámci Integrovaného operačního programu nebo regionálních operačních programů. Všechna města ze sledovaného vzorku realizovala minimálně 2 IPRM (viz tabulka č. 5).

Tabulka č. 5 a graf č. 36: Počet realizovaných IPRM na městech / Hodnocení přínosu IPRM

Město	IPRM v ROP	IPRM v IOP
Ústí nad Labem	2	1
Hradec Králové	1	1
Brno	2	1
Kladno	1	1
Olomouc	2	1
Ostrava	2	1
Pízeň	2	0
Most	1	1
Mladá Boleslav	1	1
Chomutov	1	1
Pardubice	1	1
Karlovy Vary	1	1



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

**Tabulka č. 6: Hodnocení oblastí přínosu IPRM pro město**

<b>Přínos realizace IPRM</b>	<b>Průměrná hodnota</b>	<b>Střední hodnota</b>
<b>Je realizace IPRM pro město přínosem?</b>	<b>2,333</b>	<b>3</b>
<b>Pokud ano, v jakých oblastech:</b>		
<b>Tlak na konsenzus v zacílení rozvoje území</b>	<b>2,583</b>	<b>2,5</b>
<b>Dlouhodobá jasná koncepce rozvoje</b>	<b>2,667</b>	<b>3</b>
<b>Efektivnější řízení investic</b>	<b>2,5</b>	<b>3</b>
<b>Spolupráce s partnery</b>	<b>2,5</b>	<b>2</b>
<b>Synergické efekty</b>	<b>2,833</b>	<b>3</b>
<b>Jiné</b>	<b>1,833</b>	<b>2</b>

*Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012*

Města celkově hodnotí přínos IPRM pro vlastní rozvoj jako pozitivní (viz graf č. 36). Kladný přínos IPRM pro město uvedlo 10 účastníků, přičemž 7 respondentů přínos IPRM označilo jako mimořádný. V porovnání s hodnotami u strategického plánu města v IPRM vidí mnohem větší přínos. Z řízených rozhovorů vyplynulo, že pro současné programové období IPRM byl vždy v popředí politického zájmu a vytěsnil z popředí strategický plán.

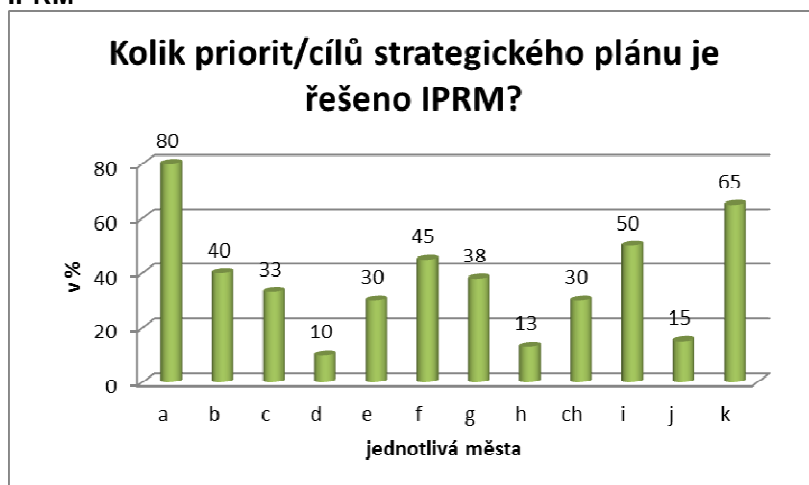
V rámci dotazníku bylo dále sledováno, v jakých oblastech je realizace IPRM přínosem pro rozvoj města. K nabídnutým expertně stanoveným možnostem respondenti udělovali body v rozsahu 0–4, přičemž hodnota 0 znamenala nulový význam a hodnota 4 mimořádně velký význam. V uvedené tabulce jsou zpracovány výsledné průměrné a střední hodnoty uváděné respondenty (viz tabulka č. 6). Z nabídnutých možností, kterým byl přidělován největší význam, lze sestupně jmenovat následující body:

- synergické efekty;
- dlouhodobá jasná koncepce rozvoje;
- tlak na konsenzus.

Mezi dalšími přínosy IPRM ve vzorku sledovaných měst zaznělo, že IPRM zlepšilo image města, byl ukázkou toho, jak by mohl fungovat strategický plán a jeho realizace. IPRM vylepšil a zintenzivnil komunikaci mezi jednotlivými odbory magistrátu.

Jako hlavní impulz pro sestavení IPRM byla na prvním místě označena odpověď „nezbytnost pro čerpání dotací“ (až na 1 výjimku tuto alternativu uvedli všichni respondenti), častěji se v odpovědích objevovala také snaha o ucelený/integrovaný přístup (5 respondentů) nebo podnět ze strany zástupců vedení města (4 respondenti).

Graf č. 37: Hodnocení míry pokrytí strategického plánu IPRM



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Zajímavý je graf č. 37 popisující míru pokrytí strategického plánu IPRM. Situace je v jednotlivých městech rozdílná. Pokrytí se pohybuje od 10 % až do 80 %. Tento ukazatel je možné chápat jako aktivitu a snahu měst využít prostředků EU na zajištění cílů a priorit strategického plánu. Některá města tuto situaci zvládla velmi dobře a našla si formou IPRM vhodnou cestu jak naplnit strategický plán při využití finančních prostředků ze strany EU.

Dále z dotazníku vyplynulo, že projekty realizované v rámci IPRM jsou až na výjimky (2 respondenti) v souladu se strategickým plánem. Priority nebo zásobník projektů se u většiny měst nemění (8 respondentů).

## 5.7.2 Výstupy z řízených rozhovorů

Tabulka č. 12: Přínosy IPRM pro město

### Kapitola 7: Přínosy IPRM pro město

#### Pozitiva

- IPRM poskytlo finanční prostředky na investice do velkých infrastrukturních projektů.
- Díky IPRM se urychlila realizace projektů, které byly ve strategickém plánu, ale nezbyvaly na ně finanční prostředky v rozpočtu města.
- Projekty v IPRM měly politickou prioritu a IPRM zajišťovalo určitou politickou kontinuitu investic.
- IPRM umožnilo městům zasadit projekty do časového a finančního rámce. Konkrétní projekty z IPRM nevstupovaly do soutěže s projekty z jiných měst a mohly tak v rámci IPRM na sebe lépe navazovat.
- Širším zaměřením IPRM se zvýšila podpora synergického působení realizovaných projektů.
- Díky IPRM města dostala šanci naučit se řídit rizika a vytvářet zásobník projektů.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizace IPRM sblížila jednotlivá města. Organizací pravidelných setkání manažerů došlo k nezbytné výměně zkušeností, sdílení informací, hledání společných řešení a sjednocení postupů vůči řídicím orgánům.</li> </ul>
<p>Negativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Část měst IPRM vidí spíše nástroj pro čerpání, ale ne pro řízení rozvoje.</li> <li>▪ Koncentrovat finance do jednoho tématu se u tematických IPRM úplně nenaplnilo. Projekty se rozmělnily do širšího záběru.</li> <li>▪ Nevhodné bylo také striktní pojetí zóny, které bránilo realizovat některé projekty pod čarou.</li> <li>▪ Ve vztahu k dalšímu programovému období z měst zaznělo, že investiční prostředky budou chybět, neboť v některých městech zůstává nevyřešená ekologická zátěž.</li> <li>▪ Problém též může nastat v zajištění udržitelnosti, zejména u velkých investičních projektů realizovaných v rámci IPRM, provozní náklady nebyly v době přípravy projektů detailně řešeny.</li> </ul>
<p>Doporučení k optimalizaci</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Města by uvítala, kdyby stávající systém pokračoval dle obdobného rámce i v následujícím období. Nezbytností je však vylepšení stávajících podmínek.</li> <li>▪ Města se začala připravovat na nové programové období. Postupně jsou připravovány priority a koncepty pro nové nástroje, např. ITI, „IPRM“, aktualizovány strategické plány a jejich cíle.</li> <li>▪ Města by uvažovala o větším objemu finančních prostředků, který by řídila a přerozdělovala pro projekty vlastní i pro projekty jiných subjektů (např. dle náležitostí grantového systému). Koordinace finančních prostředků by fungovala na základě dlouhodobějšího programu (plánu). Důležité by bylo každoročně vypracovávat zprávy o výkonnostním stavu (indikátory, co se má splnit a jak toho dosáhnout).</li> <li>▪ Města si dokáží představit úzkou spolupráci s partnery, např. s univerzitou.</li> <li>▪ Důležitým krokem by bylo centralizovat rozdělování peněz tak, aby metodika a kontrola probíhala podle jednoho vzoru.</li> <li>▪ Města by neměla přímo řídit finanční toky. Stát by byl odpovědný za program jako celek. Město by bylo odpovědné za stanovené priority.</li> <li>▪ Města by měla v maximální míře využít dosavadních zkušeností a udržet institucionální paměť. Na základě zkušeností by měla navrhnout optimální model implementace IPRM (či analogických programů) a prosazovat jej při jednání ministerstva - řídicími orgány budoucích OP.</li> </ul>



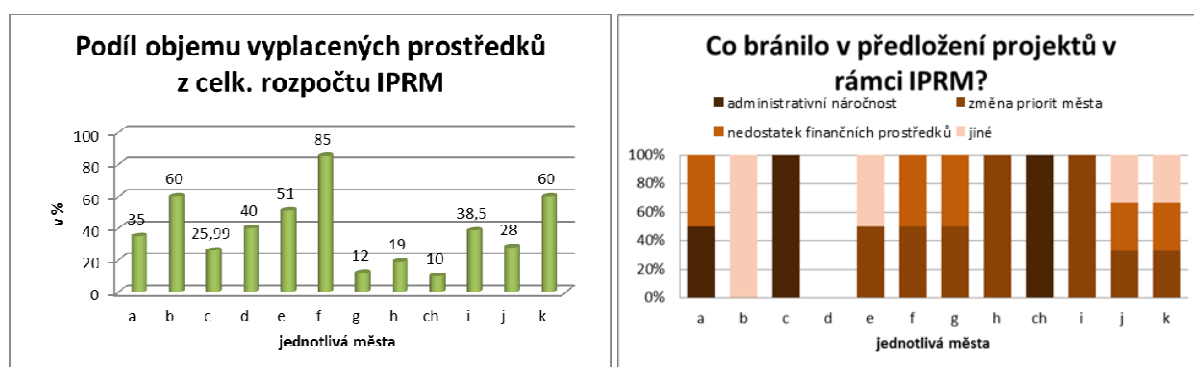
Vlastní zpracování

## 5.8 Kapitola 8: Pokrok v plnění plánu IPRM

### 5.8.1 Výsledky šetření z elektronického dotazníku

Stav realizace IPRM je v jednotlivých městech rozdílný. Níže uvedený graf č. 38 popisuje průměr vyplacených prostředků za všechny IPRM realizované ve městě. Podíl objemu vyplacených prostředků se v průměru pohybuje od 10 % do 85 %. Realizaci ovlivňují jak vnitřní, tak vnější podmínky. Často se stává, že pokud město realizuje více IPRM, existují významné rozdíly mezi jednotlivými plány.

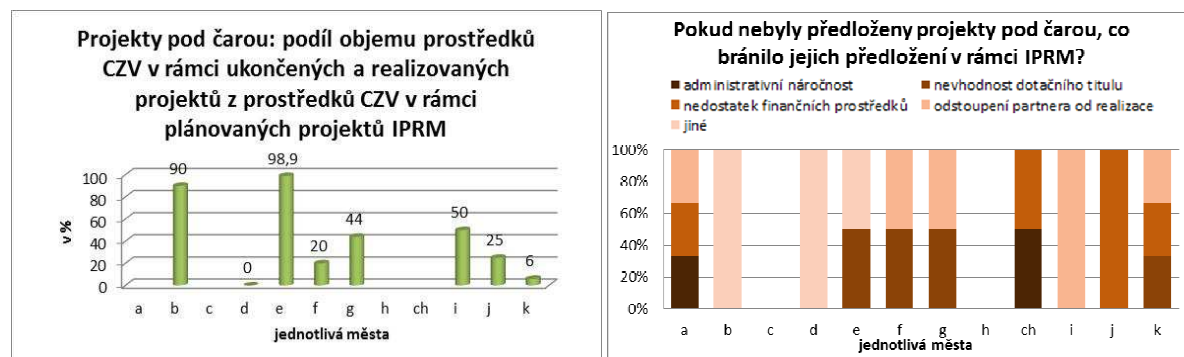
Graf č. 38 a 39: Hodnocení podílu vyplacených prostředků z IPRM / Hodnocení bariér v předkládání projektů



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Nejčastějším důvodem pro nepředložení projektů v rámci IPRM byly změny priorit města (7 respondentů) a nedostatek finančních prostředků (5 respondentů) – viz graf č. 39. Mezi dalšími důvody města uvedla technické záležitosti spojené s vlastní realizací daného projektu, jako např. nedokončení stavebního řízení, změna či složitost vlastnické struktury atd. Jeden respondent uvedl, že v době vyplňování dotazníku probíhala realizace IPRM dle harmonogramu a neshledával žádné bariéry v předkládání projektů.

Graf č. 40 a 41: Hodnocení podílu vyplacených a realizovaných projektů pod čarou v poměru k původnímu plánu / Hodnocení bariér v předkládání projektů pod čarou

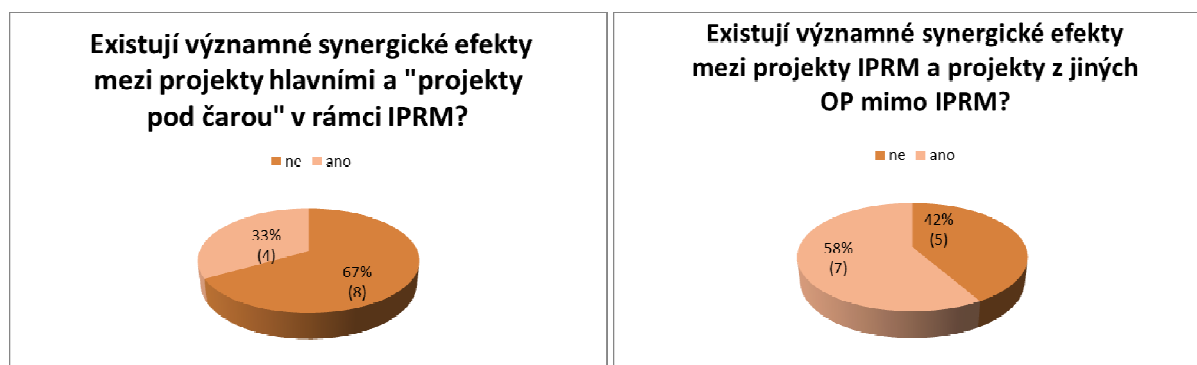


Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Projekty pod čarou<sup>4</sup> mají představovat významnou část IPRM z hlediska naplnění synergických efektů a komplexnosti působení celého plánu do území. Výše uvedený graf č. 40 sleduje podíl objemu prostředků v rámci ukončených a realizovaných projektů pod čarou k projektům pod čarou původně plánovaným. Otázka monitorování projektů pod čarou se stala relativně kontroverzním a velmi diskutovaným tématem řízených rozhovorů. V grafu č. 40 jsou uvedeny hodnoty u měst, která byla schopna tuto hodnotu vyčíslit. Zbývající respondenti nebyli schopni tuto hodnotu uvést. Podíl realizovaných projektů pod čarou se pohybuje u jednotlivých měst od 0 až do téměř 100 %. Pouze jeden respondent s realizací projektů pod čarou v rámci svých IPRM vůbec nepočítal. Existují ale města, která v rámci IPRM vydala 200 až 600 doporučení pro projekty pod čarou. V těchto případech je zcela nemožné bez jakéhokoliv systému monitoringu tuto skutečnost sledovat. S tímto faktem dále souvisí, že bez tohoto aparátu chybí možnost vyhodnocování přínosů projektů pod čarou na daném území či téma. Města na základě vlastní iniciativy a dobrých vztahů s partnery si většinou vedou jednoduché statistiky o počtu realizovaných projektů. Interval aktualizace je ve většině případů jednou ročně či ad-hoc. Situace v tomto ohledu byla ze strany řídicích orgánů a institucí podceňována. Měštům nebyl umožněn přístup do monitorovacího systému, který by k tomuto účelu mohla využívat. Tento problém se týká zejména IPRM v ROP. V rámci IPRM v IOP a částečně i ROP jsou alespoň poskytovány pravidelné sestavy z monitorovacího systému. Více je tento problém z pohledu měst rozebrán v kapitole o zapojení partnerů.

Dotazník dále zjišťoval bariéry, které bránily v předložení projektů pod čarou (viz graf č. 41). Situace je opět v jednotlivých městech rozdílná. Nejčastěji uváděnými důvody byly nevhodnost dotačního titulu (4 respondenti), nedostatek finančních prostředků (4 respondenti) nebo odstoupení partnerů od realizace (4 respondenti). Administrativní náročnost hrála minimální roli, tuto odpověď uvedli pouze 2 respondenti. Účastníci, kteří na dotaz neodpověděli, v rámci svých IPRM s projekty pod čarou nepočítají, nebo neshledávají žádné bariéry.

**Graf č. 42 a 43: Hodnocení synergických efektů mezi hlavními projekty a projekty pod čarou / Hodnocení synergických projektů mezi projekty IPRM a projekty z jiných OP mimo IPRM**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

<sup>4</sup> Projekty, které nejsou financovány přímo z IPRM, ale z jiných tematických operačních, a které při hodnocení získají 10% bonifikaci za předpokladu, že jsou v souladu s cíli a prioritami IPRM. Seznam projektů je otevřený.

Na dotaz, zda existují významné synergické efekty mezi hlavními projekty a projekty pod čarou, uvedlo 8 měst, že nikoliv (viz graf č. 42). Kupodivu více kladných odpovědí bylo zaznamenáno při dotazu, který zjišťoval, zda existují významné synergické efekty mezi projekty IPRM a projekty z jiných OP mimo IPRM (viz graf č. 43).

## 5.8.2 Výstupy z řízených rozhovorů

Tabulka č. 13: Pokrok v plnění plánu IPRM

### Kapitola 8: Pokrok v plnění plánu IPRM

Pozitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IPRM představuje vůbec první systémový nástroj integrovaného financování a koncentrace významného objemu prostředků na komplexní řešení rozvoje území, který byl použit u většího množství měst.</li> <li>▪ Zásadním přínosem plnění plánu IPRM je dosahování věcného pokroku, který je výsledkem konkrétních investic (hodnota za peníze).</li> <li>▪ IPRM je však též unikátním zdrojem poznání, předmětem srovnání a měření efektivity systémového integrovaného financování.</li> </ul>
Negativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nevyjasněné majetkoprávní vztahy, jejichž řešení lze očekávat za horizontem programového období, brání zahájení či vlastní realizaci některých projektů.</li> <li>▪ IPRM v ROP je považován za administrativně náročnější (z řídicích orgánů je často trváno na „maličkostech“, jsou stanovovány šibeniční termíny ze strany regionální rady, např. dodat dokumenty do 5 dnů, přísnější v hodnocení).</li> <li>▪ V rámci IPRM jsou zaznamenány zdlouhavé administrativní procesy (např. město čekalo i několik měsíců na podepsání rozhodnutí, termíny ze stran regionální rady jsou dodržovány minimálně).</li> <li>▪ Administrativní náročnost, která spočívá zejména v častých změnách příruček a metodik (např. změny Národního číselníku indikátorů, povinné nové podmínky ve smlouvě v IOP).</li> <li>▪ Z pohledu měst je negativně vnímána velká fluktuace zaměstnanců na řídicích orgánech, která komplikuje jednání mezi oběma stranami (např. změna schválena původním administrátorem, nemusí být akceptována s příchodem nového zaměstnance).</li> <li>▪ Pozastavení proplácení z ROP ovlivňuje úspěšnost projektů v realizaci i předložení plánovaných projektů. Tato skutečnost může mít výrazný vliv na naplnění IPRM.</li> <li>▪ Obecně panuje nejistota ohledně veřejné podpory týkajících se některých projektů realizovaných v IPRM.</li> <li>▪ CRR z důvodu přetíženosti metodickou podporu poskytuje minimálně.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vytváří se prostředí právní nejistoty. Metodika k ukončování IPRM není jasně stanovena (např. co se stane, pokud v rámci IPRM nebudou naplněny indikátory nebo nedojde k realizaci některých strategických projektů).</li> <li>▪ Stejně tak není vyjasněna otázka odpovědnosti za škodu způsobené zpožděným proplácením nebo dokonce zastaveným proplácením některých ROP v důsledku finanční korekce ze strany Evropské komise</li> </ul>
<p>Doporučení k optimalizaci</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posílit význam indikátorů dopadu a výsledků a učinit z nich klíčové vodítko pro projektové aktivity. Posílit význam účelu investic, tedy PROČ investovat na úkor JAK, jakými způsoby. Výsledek nadřadit procesu.</li> <li>▪ Pro budoucí období by bylo řešením do plánu zakomponovat více projektů (např. v pozici náhradníků) právě pro případy nečekaných skutečností při realizaci ostatních plánovaných projektů.</li> <li>▪ Nastavit stejnou měnu pro smluvní akt na IPRM i jednotlivé projekty. Finanční závazek IPRM je nastaven v eurech. Jednotlivé projekty jsou smluvně zavázány v korunách.</li> <li>▪ Podrobit novému právnímu posouzení smlouvy mezi poskytovatelem dotace a nositelem IPRM. Smlouvy by neměly být nevyvážené, města nejsou „běžnými“ příjemci, ale spolutvůrci a spolunositeli územního rozvoje, partneři „dotačních“ resortů. Příjemce – město – nesmí nést rizika za možná pochybení a nesrovnalosti na úrovni dotačních programů.</li> </ul>

*Vlastní zpracování*

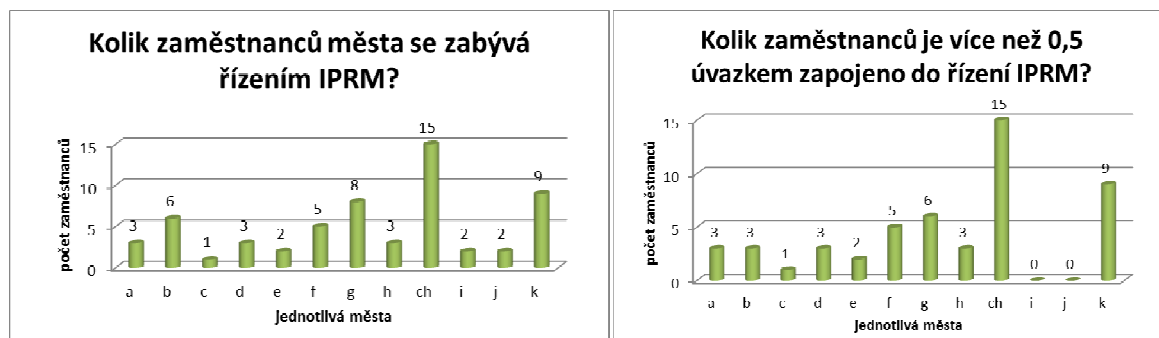
## 5.9 Kapitola 9: Zapojení interních odborníků / volených představitelů

### 5.9.1 Výsledky šetření z elektronického dotazníku

Administrativní kapacita při realizaci IPRM je často diskutovaným tématem. IPRM byl novým nástrojem současného programového období, který města realizovala. Z hlediska metodiky byla městům dána volnost, jak přistupovat k administrativnímu zajištění. Menšina měst (5 respondentů) odpověděla, že pro řízení IPRM zřídila speciální odbor nebo oddělení. Ve zbývajících případech (7 respondentů) kompetence realizovat Integrovaný plán rozvoje města připadla odboru/oddělení, do kterého spadá řešení strategického plánování.

Personální zajištění řízení IPRM se v jednotlivých městech pohybuje ve značném rozmezí od 1 do 15 zaměstnanců (viz graf č. 44). Průměrná hodnota počtu zaměstnanců, kteří se zabývají řízením IPRM je 4,9. Pokud jsou započítáni zaměstnanci pouze s více než 0,5 úvazkem, je průměrná hodnota za sledovaná města 4,1 (viz graf č. 45). Organizaci řízení realizace IPRM lze ve sledovaných případech rozdělit do dvou skupin. V první skupině realizace jednoho IPRM spadá na jednoho zaměstnance, ve druhé skupině IPRM řeší celý odbor.

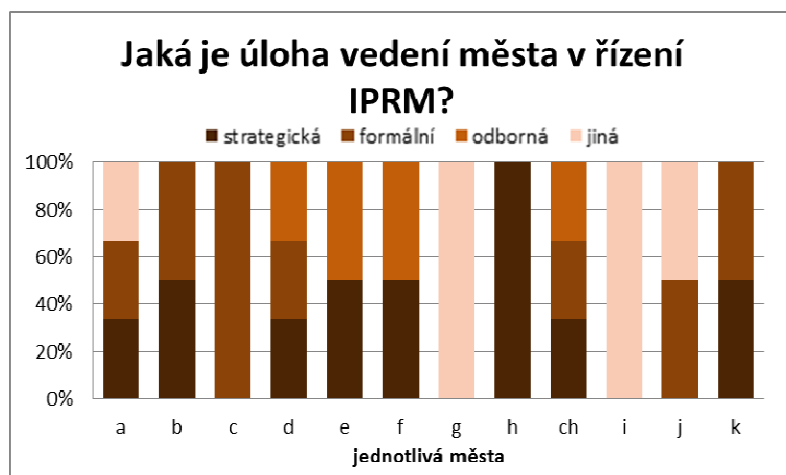
**Graf č. 44 a 45: Hodnocení zapojení zaměstnanců do řízení IPRM / Hodnocení zapojení zaměstnanců s více než 0,5 úvazkem do řízení IPRM**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Vedení města je do procesu realizace IPRM zapojeno více, než tomu bylo v případě realizace strategického plánu. V povinně sestavovaném řídicím výboru se zapojení politiků (z řad rady města a zastupitelstva města) pohybuje od 1 zapojeného politika až po 8 zapojených zastupitelů či radních. Průměrná hodnota zastoupení politiků v řídicích výborech je 4,6 politiků za město. V průměru na IPRM je zastoupení politických představitelů 2,1.

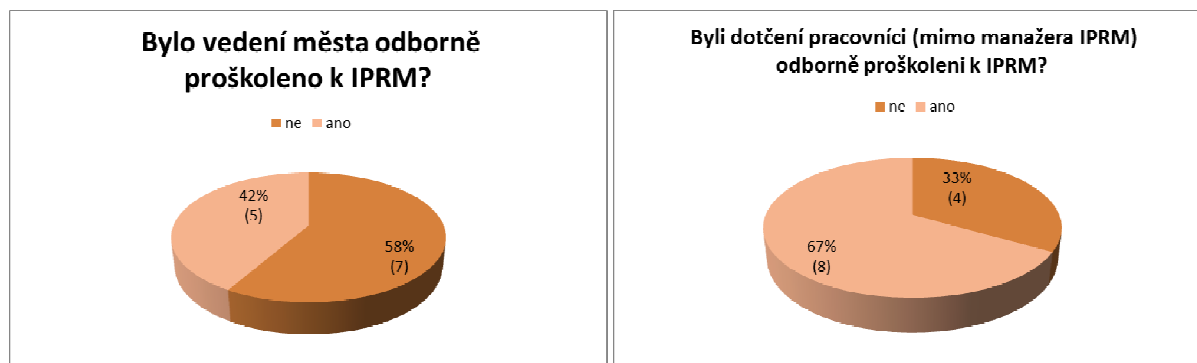
**Graf č. 46: Hodnocení úlohy vedení města v řízení IPRM**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Úloha vedení města při řízení IPRM je strategická (8 respondentů), formální či odborná (7 respondentů) – viz graf č. 46. V dalších možnostech byla uváděna úloha politická a zdůrazněna role manažerů jako klíčových hráčů při realizaci IPRM.

Graf č. 47 a 48: Hodnocení proškolení vedení města k IPRM / Hodnocení proškolení pracovníků k IPRM



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Pokud se týká poskytování školení k IPRM, dotčení pracovníci mimo manažera byli proškoleni u 8 respondentů (viz graf č. 48), oproti tomu vedení města bylo proškolené pouze v 5 případech (viz graf č. 47).

různých oblastí.  
 ení a vysvětlení  
 e bude hlasovat.  
 ů, kulturní město,

u zajímaví.  
 15–20 účastníků

## 5.9.2 Výstupy z řízených rozhovorů

Tabulka č. 14: Zapojení interních odborníků / volených představitelů

### Kapitola 9: Zapojení interních odborníků / volených představitelů

<p>Pozitiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Možnost čerpat finanční prostředky z ROP na plat manažera města oceňují a je vnímána jako pozitivní (u IPRM v IOP není).</li> <li>▪ Zhruba 6 respondentů vnímá rozložení administrativních kapacit jako dostačující.</li> <li>▪ Velkou výhodou je, pokud manažer IPRM má k sobě asistenta. S realizací IPRM je spojena velká administrativní náročnost týkající se např. archivace dokumentů k výběru</li> </ul>
-----------------	---

projektů, oznámení o změnách, evidence projektů pod čarou, organizace jednání řídicího výboru a zajištění komunikace s partnery.

#### Negativa

- V případech, kdy řízení IPRM spadá na jednoho pracovníka (6 respondentů), chybí zastupitelnost manažera IPRM.
- V případě fluktuace či dlouhodobé nemoci může znalost specifického know-how týkající se daného IPRM významně narušit realizaci IPRM.

#### Doporučení k optimalizaci

- Financovat pracovníky, kteří se podílejí na realizaci a řízení IPRM ze strukturálních fondů, a to z technické pomoci příslušného OP.
- Projektové týmy realizující IPRM by měly být doplněny např. o ekonoma, experta na Cost Benefit Analýzu, koordinátora pro politickou rovinu, environmentalistu nebo specialistu na implementaci veřejných zakázek.
- Města by měla při řízení IPRM či analogických programů uplatňovat osvědčené metody projektového řízení (činnost horizontálně sestavených projektových týmů v jinak vertikálně strukturované organizaci) a zohlednit tak rozdíl mezi operačním (typickým pro městské úřady) a projektovým řízením.

*Vlastní zpracování*

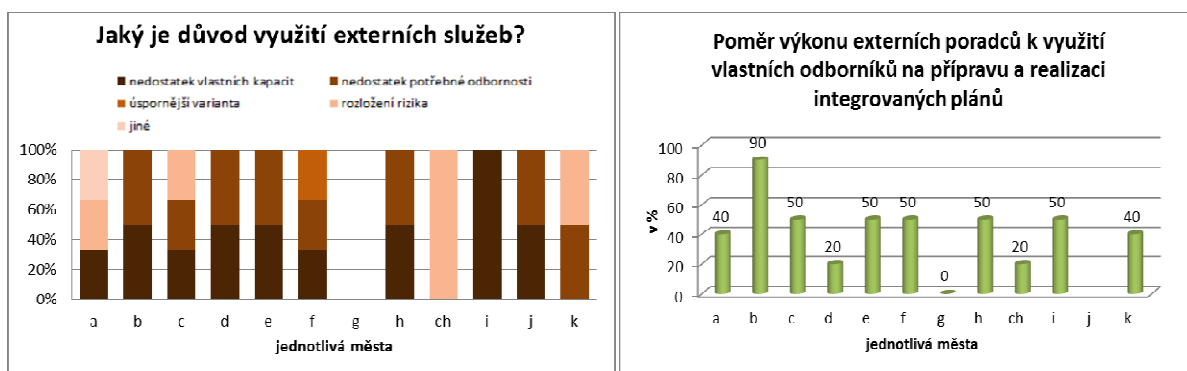
## Kapitola 10: Externí služby

### 5.9.3 Výsledky šetření z elektronického dotazníku

Externích služeb pro přípravu a realizaci integrovaných plánů využila téměř všechna města (11 respondentů). Jedno město externích služeb nevyužilo z důvodu předchozích negativních zkušeností a vytvořilo si a realizuje celý IPRM samo.

Nejčastěji jsou externí služby najímány ve fázích tvorby plánu (6 respondentů) a pro zajištění komunikace s veřejností (5 respondentů) – viz graf č. 49. V minimálních případech pak pro řízení plánu. Nejčastější důvod pro zvolení využití externích firem je nedostatek vlastních kapacit (8 respondentů) a nedostatek potřebné odbornosti (7 respondentů). Úspornější varianta ani rozložení rizika není častý důvod pro využití externích firem.

**Graf č. 49 a 50: Hodnocení důvodů pro využití externích služeb / Poměr výkonu externích poradců a vlastních odborníků na přípravě a realizaci IPRM**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Města spolupracují většinou s jednou externí firmou. Tuto skutečnost uvedlo 7 respondentů. Spolupráci na přípravě a realizaci integrovaných plánů s 2 externími firmami uvedla pouze 2 města, se 3 pouze jeden respondent. Nejčastěji se výkon externích poradců k výkonu vlastních odborníků pohyboval na úrovni 40–50 % (7 respondentů) – viz graf č. 50.

**Graf č. 51: Hodnocení finanční náročnosti externích služeb na přípravě a realizaci integrovaných plánů**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012



Objevují se i dva krajní případy, kdy jedno město využívá externích firem z 90 % a druhé, které si vše organizuje samo. Jeden respondent nebyl schopen tento poměr určit.

Výdaje na využití externích firem jsou v jednotlivých městech rozdílné a odvíjeny se od přístupu a využití vlastních kapacit (viz graf č. 51). Výdaje měst na přípravu a realizaci IPRM se pohybují od 0 do 55 mil. Kč. V průměru na jedno IPRM výdaje na externí firmy připadly na 1,3 mil. Kč. Pokud jsou odečteny oba krajní přístupy, je hodnota výdajů na jeden IPRM 970 tis. Kč.

#### 5.9.4 Výstupy z řízených rozhovorů

##### Tabulka č. 15: Externí služby

#### Kapitola 10: Externí služby

Pozitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externích služeb využívají města při nedostatku vlastních kapacit a potřebné odbornosti.</li> <li>▪ Externí služby přinášejí důležitý pohled z vnějšího prostředí.</li> </ul>
Negativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V některých případech může dojít k názorovým rozdílům a nedorozumění v komunikaci.</li> <li>▪ IPRM zpracovaný externím dodavatelem může trpět nedostatečnou identifikací klíčových aktérů s tímto dokumentem.</li> </ul>
Doporučení k optimalizaci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viz kapitola 4.</li> </ul>

*Vlastní zpracování*

#### 5.10 Kapitola 11: Zapojení partnerů (organizací)

##### 5.11.1 Výsledky šetření z elektronického dotazníku

Podpora partnerství místních samospráv s ostatními partnery byla jednou ze základních podmínek pro IPRM. Dle Metodického pokynu Ministerstva pro místní rozvoj k hlavním zásadám pro přípravu, hodnocení a schvalování IPRM města mají ve všech fázích přípravy, zpracování a realizaci IPRM respektovat princip partnerství a zapojení veřejnosti.

Zapojení partnerů do pracovních skupin a výborů je v jednotlivých městech rozdílné. Rozptyl zapojených partnerů je docela vysoký, hodnota se pohybuje od 4 do 30 zapojených partnerů – viz graf č. 52. Průměr na 1 IPRM vychází 5,1 partnerů, na město pak 11,9.

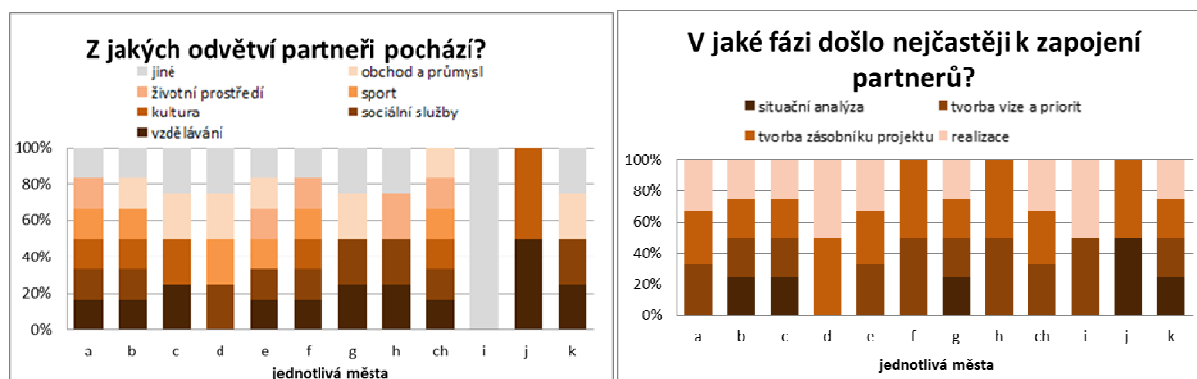
Graf č. 52: Počet externích partnerů



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

V porovnání se strategickým plánem je zapojení partnerů do realizace IPRM různorodější jak u celku, tak u jednotlivých měst (viz graf č. 53). Většina měst (10 respondentů) odpovědělo, že zástupci partnerů pocházeli ze 4 a více odvětví, 5 respondentů uvedlo, že zapojení se týká partnerů z 6 odvětví. Nejčastěji byli zapojováni zástupci z oblastí vzdělávání a sociálních služeb (10 respondentů), poté ze sociálních služeb (9 respondentů), dále z odvětví obchodu a průmyslu (7 respondentů) a poté z oblasti kultury a sportu (6 respondentů). Mezi jinými partnery byli uváděni zástupci bytových družstev (zejména u IPRM v IOP), zástupci Integrovaného záchranného systému (městská policie, hasiči, záchranka), zástupci veřejných institucí (kraj, doprava, úřad práce).

Graf č. 53 a 54: Hodnocení partnerů dle odvětví / Hodnocení fáze, ve kterých byli partneři nejčastěji zapojeni



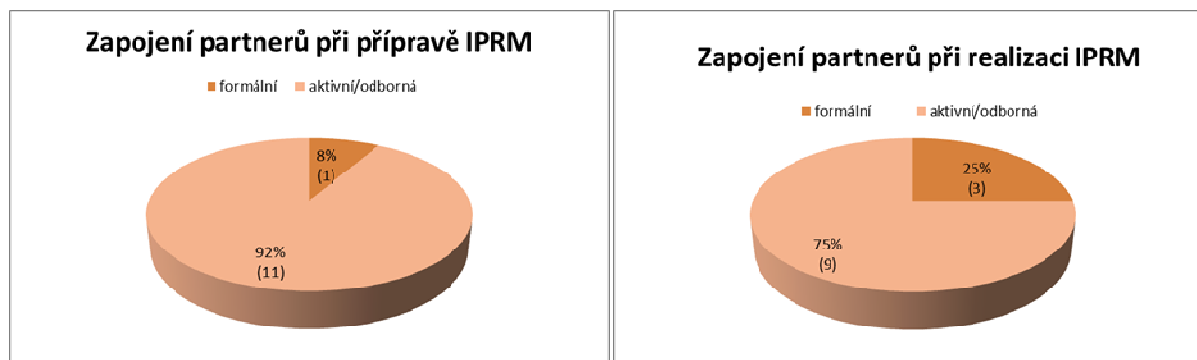
Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Na základě grafu č. 54 lze tvrdit, že k zapojení partnerů dochází jak ve fázi přípravy, tak také v období realizace IPRM. Téměř všichni respondenti (11) zapojili partnery při tvorbě zásobníků projektů a až na 2 výjimky také při tvorbě vizí a priorit. V současném období jsou do procesu realizace zapojeni partneři u 9 respondentů.

Při oslovování partnerů města výhradně využívají osobních kontaktů (10 respondentů) a formy oficiálního dopisu (8 respondentů). V 5 případech města využila veřejné zveřejnění výzvy.

Při celkovém hodnocení zapojení partnerů drtivá většina měst hodnotila zapojení partnerů jako aktivní/odborné při přípravě IPRM (11 respondentů) i při realizaci (9 respondentů). Druhou možnost „formální zapojení“ při přípravě uvedl pouze 1 respondent a při realizaci 3 respondenti (viz grafy č. 55 a 56).

**Graf č. 55 a 56: Hodnocení zapojení partnerů při přípravě plánu / Hodnocení zapojení partnerů při realizaci plánu**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Princip partnerství a zejména podíl partnerů na přípravě a realizaci tzv. projektů pod čarou měl napomoci další základní podmínce IPRM, a to být integrovaným řešením, které přinese synergické efekty. Existují města, která v rámci IPRM realizují téměř 600 projektů pod čarou nebo projektů jiných subjektů (2 respondenti) nebo 400 projektů (1 respondent). Některé IPRM (u 3 respondentů) s projekty pod čarou vůbec nepočítaly a žádné projekty pod čarou v daných IPRM nerealizují.

Monitoring těchto projektů pod čarou nebyl předem stanoven a při vlastní realizaci úplně chybí. Městům nebyl umožněn přístup do monitorovacího systému MMR a města tak nemají žádný nástroj, jak situaci sledovat, natož hodnotit vlivy a dopady těchto projektů do území (indikátory, stav realizace). Města tento systém nahrazují vlastním systémem, a to manuálním oslovováním partnerů s požadavky o informacích. Problémem je, že v příliš velkém množství realizovaných projektů pod čarou nebo projektů s vydaným doporučením není možné touto formou získat správná a kompletní data. Tento systém funguje na bázi dobrovolnictví a města nemají nástroje na vymahatelnost dat.

### 5.10.2 Výstupy z řízených rozhovorů

**Tabulka č. 16: Zapojení partnerů**

#### Kapitola 11: Zapojení partnerů (organizací)

Pozitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet realizovaných projektů pod čarou se pohybuje od 0 (existují IPRM, které vůbec nepočítají a nerealizují projekty pod čarou) do 650 projektů pod čarou.</li> <li>▪ ŘO u IPRM v IOP a u některých IPRM v ROP zasílají v určitém intervalu sestavy z monitorovacího systému.</li> <li>▪ Města se snaží monitorovat stav realizace projektů pod čarou svépomocí – 1x za rok obesílají partnery a zajímají se o průběh realizace.</li> <li>▪ S partnery města spolupracují na bázi dobrovolnosti – partneři se městům nemusí zpovídat, přesto odpovídají.</li> </ul>
Negativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Při nastavené administrativní kapacitě a celkovém množství realizovaných projektů pod čarou není možné monitorovat realizaci projektů pod čarou svépomocí.</li> </ul>

- Monitorovací systém existuje, ale není přístupný městům.
- Bez monitoringu není možné stanovit vliv projektů pod čarou na realizaci IPRM a naplňování indikátorů.
- Ve velkých objemech projektů pod čarou není možné bez monitorování sledovat vliv těchto projektů na IPRM a na rozvoj města.
- V některých IPRM v ROP města nemohou v průběhu realizace přidávat projekty pod čarou do IPRM, oproti tomu IPRM v IOP je flexibilnější.
- Striktní pojetí dodržování zóny zabraňuje v některých případech schválení přidání projektů pod čarou do IPRM ze strany ŘO.

Doporučení k optimalizaci

- Poskytnout městům přístup do monitorovacího systému.
- Dosáhnout větší flexibility a možnosti změn a doplňků na základě průběžného sledování naplňování indikátorů věcného pokroku (zjištěných ze zpřístupněného monitorovacího systému).

*Vlastní zpracování*

**Briefingy s řediteli příspěvkových organizací a partnery – příklad Chomutov**

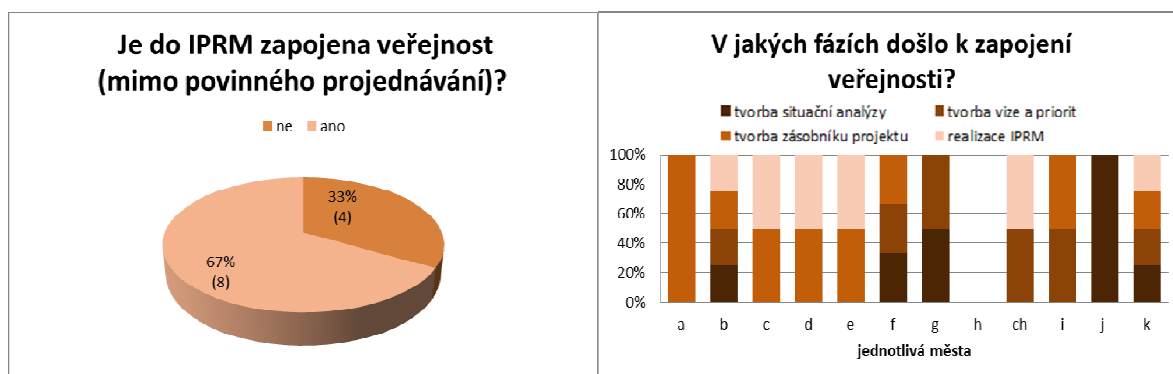
- Město pořádá pravidelná setkání ředitelů příspěvkových organizací, jako jsou Technické služby města Chomutova, Sociální služby města Chomutov, Středisko knihovnických a kulturních služeb, Dopravní podnik, KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o., apod., a zástupců základních škol.
- Tyto akce jsou organizovány 1x za 2 měsíce již po 4 roky. Jednání zastřešuje město, účastní se jej zpravidla i primátor.
- Setkání slouží jako platforma pro předávání informací z úseku projektů o připravovaných a realizovaných projektech a zároveň jako zpětná vazba od „partnerů“ z terénu. Dále je místem, kde se předávají informace z dalších aktivit, jako jsou briefingy s občany a sociální partnerství.
- Briefingy s občany se pořádají v lokalitách města. Vedení a představitelé organizací města jezdí za občany do jejich lokality. Občané mají možnost dozvědět se o plánovaných a realizovaných aktivitách města v konkrétní městské části, vznést případné dotazy, připomínky či návrhy.
- Sociální partnerství je platforma organizací pohybujících se v oblasti sociálních služeb a sociálního začleňování od organizací městem zřizovaných, přes poradenské instituce až po neziskové organizace.

## 5.11 Kapitola 12: Zapojení veřejnosti

### 5.11.1 Výsledky šetření z elektronického dotazníku

S partnerstvím také souvisí zapojení veřejnosti do přípravy a realizace IPRM. Mimo povinné projednání je veřejnost zapojena do IPRM v 8 městech (viz graf č. 57). Do všech fází (tvorba situační analýzy, tvorba vize a priorit, tvorba zásobníku projektů a realizace IPRM) se veřejnost podařilo zapojit u dvou respondentů (viz graf č. 58). Nejčastěji je veřejnost zapojována při tvorbě zásobníků projektu (8 respondentů), dále při tvorbě vize a priorit (6 respondentů) a při realizaci (6 respondentů).

Graf č. 57 a 58: Hodnocení zapojení veřejnosti do IPRM / Konkrétní fáze zapojení veřejnosti

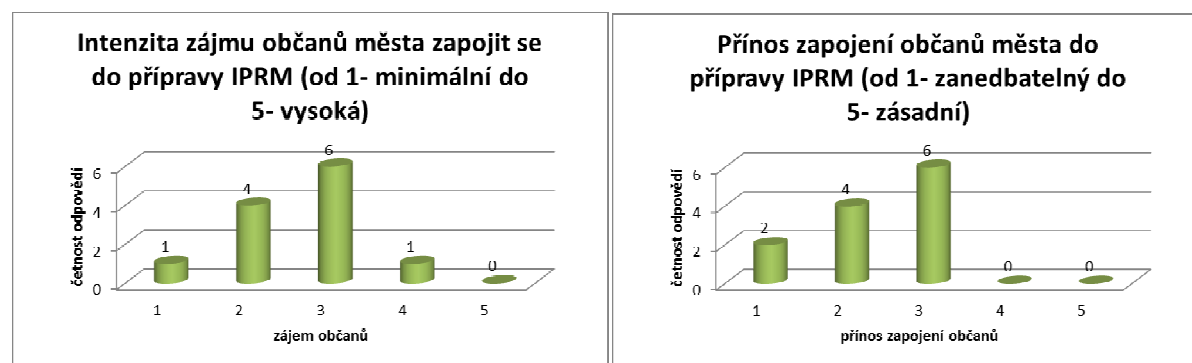


Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Pouze v jednom případě byla veřejnost zapojena jen formou veřejného projednání. Dále byl názor veřejnosti sledován při identifikaci možných záměrů, anket u některých projektů nebo probíhá informování občanů prostřednictvím aktivní propagační kampaně.

Intenzitu zájmu občanů zapojit se do přípravy a realizace IPRM hodnotili respondenti téměř shodně (až na 1 výjimku) jako neutrální až spíše nižší (viz graf č. 59). Nejčastěji byl zájem občanů zapojit se do přípravy hodnocen neutrálně (6 respondentů) a spíše nižší (4 respondenti). Přínos zapojení občanů města do přípravy IPRM je také hodnocen neutrálně až spíše méně (viz graf č. 60).

Graf č. 59 a 60: Hodnocení intenzity zájmu občanů zapojit se do přípravy IPRM / Hodnocení přínosu zapojení občanů do přípravy IPRM

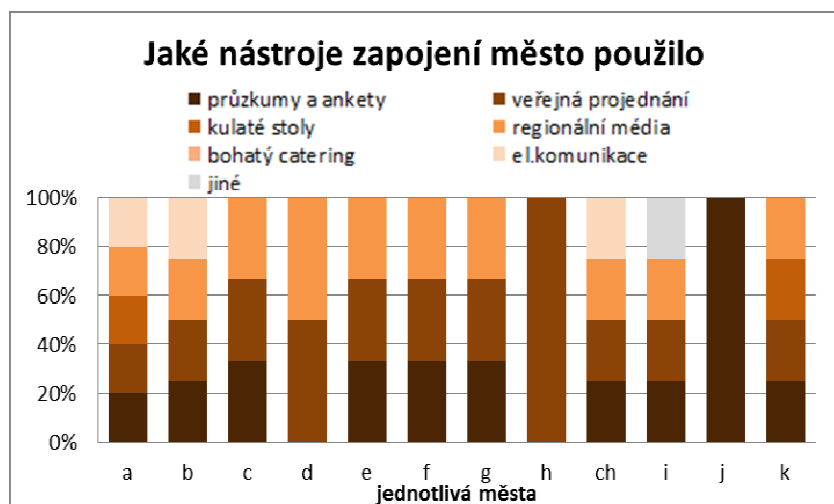


Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Existují města (5 respondentů), která využívají širokou škálu nástrojů (4 – 5), jak zapojit veřejnost do procesu plánování. Jsou také města (3 respondenti), která při zapojování veřejnosti spoléhají na 1 až 2 nástroje (viz graf č. 61).

Mezi nástroji, které města používají pro zapojování veřejnosti, mimo povinné veřejné projednání, vítězí forma průzkumů a anket a regionálních médií (využívá 10 respondentů). Zatím zřídka je využívána el. komunikace (el. diskuse, el. platformy, např. Facebook), tuto možnost zvolili pouze 3 respondenti, nebo kulaté stoly (2 respondenti). V jednom případě město využilo databáze projektových záměrů, která se v praxi neosvědčila.

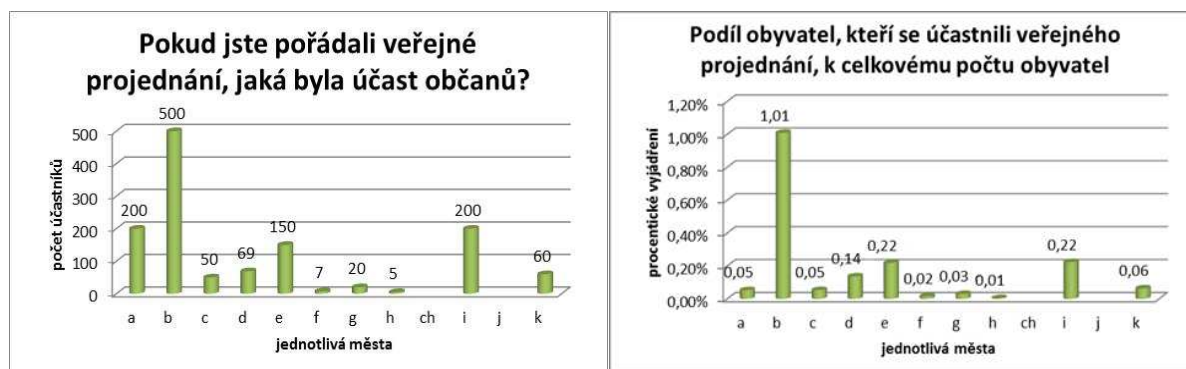
Graf č. 61: Hodnocení využití nástrojů po zapojení veřejnosti



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Účast veřejnosti na veřejných projednáních se pohybovala od 5 až po 500 účastníků (viz graf č. 62). V průměru se jednoho projednání účastnilo 50,4 občanů, pokud bereme v úvahu, že na každé IPRM připadá 1 veřejné projednání. V poměru k počtu obyvatel je situace nejlepší ve městě, kde na veřejná projednání přišlo 1 % obyvatel (viz graf č. 63).

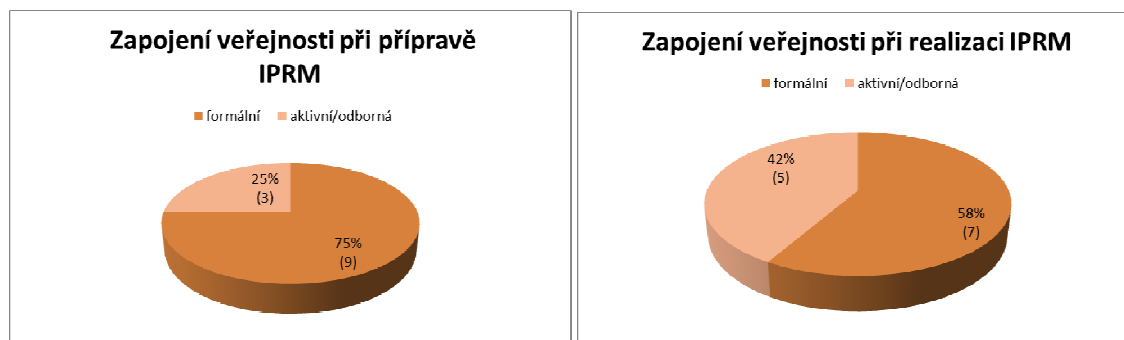
Graf č. 62 a 63: Hodnocení účasti veřejnosti na veřejném projednání / Porovnání veřejnosti zúčastněné na veřejném projednání na celkovém počtu obyvatel



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

Na rozdíl od zapojení partnerů je zapojení veřejnosti celkově hodnoceno spíše jako formální, zejména pak při přípravě IPRM (9 respondentů) – graf č. 64. Mírně lépe je hodnoceno zapojení veřejnosti jako aktivní/odborné při realizaci IPRM (5 respondentů) – viz graf č. 65.

Graf č. 64 a 65: Hodnocení zapojení veřejnosti při přípravě plánu / Hodnocení zapojení veřejnosti při realizaci plánu



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

### 5.11.2 Výstupy z řízených rozhovorů

Tabulka č. 17: Zapojení veřejnosti

#### Kapitola 12: Zapojení veřejnosti

Pozitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivní práci s veřejností dochází k prevenci negativních ex-post reakcí.</li> <li>Účast veřejnosti na veřejném projednání IPRM byla vyšší v porovnání se strategickými plány.</li> <li>Veřejnost má zájem diskutovat o konkrétních projektech.</li> </ul>
Negativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zapojení veřejnosti je vlažné, pokud se projednává strategický plán nebo IPRM (obecný dokument).</li> <li>IPRM byl úplně nový pojem pro veřejnost. Občané často nevědí, co si pod tímto pojmem představit.</li> </ul>
Doporučení k optimalizaci	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viz kapitola 6.</li> </ul>

Vlastní zpracování

<p>ciální podmínku ých zakázkách. ch obyvatel. ejných zakázek</p> <p>er jednotlivých ů IPRM.</p>
--

### Zapojení veřejnosti pomocí KMS – příklad Hradec Králové

- Ve městě jsou v činnosti tzv. KMS neboli Komise místních samospráv.
- Komise fungují územně dle volebních okrsků.
- Komise sledují problémy, diskutují a navrhují podněty ke zlepšení na vlastním území.
- Jsou jmenovány politickými stranami a veřejností. Každý občan se může zapojit.
- Každá KMS si stanovuje vlastní priority (24).
- Jejich činnost koordinuje kancelář primátora, jednotlivé záležitosti pak spadají pod věcně příslušné odbory a městské organizace.
- Každý měsíc jsou organizovány schůzky KMS, ze kterých jsou vyhotovovány zápisy.
- Primátor a náměstci se schází se všemi KMS.
- Tento systém se osvědčil např. při aktualizaci územního plánu.

## 5.12 Kapitola 13: Finanční nástroj JESSICA

S tématem strategického plánování měst a uplatňování integrovaných přístupů souvisí i využívání nových finančních nástrojů EU, např. v současné době velmi diskutovaného finančního nástroje JESSICA. Města návrh možnosti využití nástroje JESSICA zaznamenávají, ale obecně v něm vidí řadu negativ a bariér.

Pokud by neexistovala jiná podpora ze strukturálních fondů, zájem o využití JESSICA by měli téměř všichni respondenti (11) viz graf č. 30. V opačném případě zájem o společný nástroj vyjádřili 4 respondenti (viz graf č. 31). Jedním respondentem byl nástroj JESSICA vtipně označen za „yettiho“: všichni o něm mluví a nikdo jej nespáčil.

Bariéry a nedostatky z pohledu měst:

- nejsou nastaveny základní parametry programu (např. jaká bude sazba);
- není poskytnut dostatek informací tak, aby města mohla nástroj JESSICA dostatečně vyhodnotit a zahájit jednání s partnery (např. vlastníky bytů, jedná-li se o nástroj JESSICA v rámci IPRM);
- úvěr – byť zvýhodněný - nemůže konkurovat 60% dotaci;
- někteří respondenti již nechtějí být ve skupině odvážných, nechtějí být průkopníci;
- s implementací je spojená složitá administrativa;
- populačně velká města mohou vyjednat úplně jiné výhodnější finanční podmínky pro získání finančních zdrojů z bank za vlastních podmínek; tato města mají často velmi výhodné úvěry od místních bank a EIB.

Teoretický potenciál pro využití nástroje JESSICA respondenti vidí např. jako způsob financování vědecko-technologického parku, parkovacích domů, veřejného osvětlení a bydlení.



**Graf č. 30: a 31: Hodnocení zájmu o společný finanční nástroj v případě neexistence podpory ze strukturálních fondů / Hodnocení zájmu o společný finanční nástroj bez ohledu na podporu ze strany strukturálních fondů**



Zdroj: data z elektronického dotazníku cílové skupiny k 30. 4. 2012

## 6 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ PROGRAMOVÉ OBDOBÍ

### 6.1 Doporučení pro města

- Strategické plánování a řízení zavádět systémově, ve vazbě na územní, legislativní a finanční omezení a příležitosti.
- Získávat pro tyto významné procesy politickou podporu a prezentovat je jako hnací motor a nástroj pro komunikaci úspěchu, případně zdůvodnění neúspěchu.
- V organizační struktuře vytvořit pro strategické řízení podmínky pro operativní řešení na bázi projektového řízení a pro úzkou vazbu na rozhodování samosprávy.
- Neustále sledovat a vyhodnocovat plnění účelu a cíle, nedopustit „ztrátu stopy“ – podstatnější než proces musí být účel a cíl.
- Zaměřit se na zvládnutí řízení změn – realizace IPRM je proces ovlivněný řadou vnějších a vnitřních faktorů a rizik – jejich včasné poznání a reakce šetří zdroje a snižuje nebezpečí neúspěchu či dokonce kolapsu systému.
- Atraktivní, časově nenáročnou formou zajistit informovanost volených představitelů o významu strategického řízení ve vztahu k jejich politické agendě.
- Vyčlenit dostatečný počet pracovníků, kvalitně je proškolit a přidělit jim adekvátní kompetence ve vztahu k ostatním agendám úřadu. Komplexně zajistit vše, co realizace strategie vyžaduje – tedy kvalitní organizační, věcné a finanční řízení.
- Strategie i dílčí koncepce provázat na rozpočtové výhledy.
- Kde je to vhodné, využívat zkušených dodavatelů, ale samotné strategické cíle, opatření, projekty atd. definovat na úrovni města.
- Zapojovat relevantní aktéry rozvoje.
- V rozumné míře a srozumitelné podobě komunikovat strategické plány s veřejností a žádat jí o zpětnou vazbu.
- IPRM či podobný nástroj (ITI, IPRÚ apod.) uchopit strategicky, nikoliv pouze „dotačně“. Takový přístup ostatně nemá v budoucím období šanci, vezmeme-li v úvahu předpokládané zúžení financovaných priorit
- Města by měla pro debatu o budoucím nastavení programů nabídnout své zkušenosti a aktivně navrhnout optimální, tedy hospodárný a funkční model a zaměření budoucího financování

## 6.2 Doporučení pro MMR

Následující doporučení vycházejí z výzkumu provedeného v rámci pilotního projektu, diskuse s účastníky a názoru řešitelského týmu a partnerů. Doporučení mají vazbu na přípravu nového programového období v kontextu urbánní dimenze a absorpční kapacity měst.

- Intenzivněji komunikovat s městy o jejich potřebách v území a tyto potřeby reflektovat v národních strategiích.
- Při programování a jednání o implementaci nových programů je třeba vzájemného respektu ústředních orgánů (budoucích řídicích orgánů OP) a měst. Přijmout města jako partnery s unikátní zkušeností získanou v tomto programovém období.
- Vytvářet srozumitelné metodické postupy vedoucí k efektivnímu využití veřejných zdrojů (vč. národních i evropských dotací).
- Garantovat snížení byrokratické zátěže spojené s využitím veřejných prostředků a zároveň posilovat transparentnost rozhodovacích procesů.
- Metodicky podporovat města v oblasti veřejných zakázek a ve sporných případech vytvářet modelová řešení akceptovaná při případných právních sporech.
- Metodicky podporovat vytváření místních partnerství.
- Umožnit městům větší autonomii v rozhodování o koncentraci prostředků na řešení specifických problémů. Vybrané činnosti a spolurozhodování delegovat na města po dohodě s nimi a s ohledem na jejich zákonné kompetence a princip subsidiarity.
- Řešit budoucí model implementace IPRM, ITI či jiných dotačních režimů co nejdříve v kontextu SRR 2014+, nečekat na dokončení programování obsahu. Včas provést právní posouzení navrhovaného modelu tak, aby bylo možné zajistit změny v legislativě, budou-li třeba.
- Vzhledem k tomu, že města budou k integrovanému financování svých strategií potřebovat „privilegovanou“ možnost čerpání z více tematických OP, MMR by mělo být spojencem měst při jednání s řídicími orgány těchto OP a garantem toho, že tuto možnost úspěšně společně vyjednejí.

## 7 SHRnutí DOSAVADNÍCH AKTIVIT A STANOVENÍ DALŠÍHO POSTUPU

Do projektu je v rámci 2 témat zapojeno celkem 20 měst. Projekt byl zahájen v dubnu 2012 a probíhá dle nastaveného harmonogramu. Důležitou součástí výstupů projektu je webová aplikace, která slouží jednak ke sběru dat a jednak k výměně zkušeností, a souhrnná srovnávací zpráva.

**Tabulka č. 18: 10 Kroků benchmarkingu**

### 10 kroků BMK – 1. splněné cíle:

1. Definování problému	✓	leden–duben 2012
2. Zapojení klíčových subjektů	✓	leden–duben 2012
3. Tvorba dotazníků	✓	duben–květen 2012
4. Propagace: oslovení účastníků	✓	duben–květen 2012
5. Sběr, zpracování a analýza dat	✓	červenec–srpen 2012
6. Tvorba celkové souhrnné srovnávací zprávy	✓	srpen – říjen 2012
7. Koloběh porovnání s účastníky		v přípravě (říjen 2012)
8. Individuální zprávy a konzultace		v přípravě (červenec–prosinec 2012)
9. Implementace navržených doporučení		v přípravě (individuální)
10. Nový cyklus		v přípravě (leden 2013)

#### *Vlastní zpracování*

V červenci 2012 byl dokončen rozsáhlý sběr dat. Na tuto aktivitu dále navazuje jejich zpracování a tvorba celkové souhrnné srovnávací zprávy. Analytické a vyhodnocovací práce byly provedeny převážně v období červenec až srpen 2012.

Celková zpráva za jednotlivá témata, která shrne stěžejní výstupy z porovnávací analýzy a definuje příklady dobré praxe, bude dokončena do konce září 2012. Koloběh porovnání s účastníky proběhne ve dvou termínech. Rozdělení bude na základě příslušnosti k tématu č. 1 či 2. Cílem projektu je podnítit bohatou diskusi k získaným výsledkům, čehož bude nejlépe dosaženo v užším kruhu účastníků. Záměrem je také uchovat diskutovaná citlivá data pouze v porovnávané skupině. Termíny budou dohodnuty po konzultaci se všemi partnery. Předpokládané období realizace této aktivity je konec října 2012.

Tvorba individuálních zpráv bude probíhat paralelně s tvorbou souhrnné zprávy. Konzultace k individuálním zprávám budou organizovány po společném koloběhu porovnání s účastníky. Termíny pro uskutečnění těchto setkání na municipalitách budou stanoveny na listopad až prosinec 2012. Město individuální zprávu obdrží v předstihu.

Samotná implementace navržených doporučení bude spočívat zejména v přístupu a aktivitě daných měst. Na tento proces poté naváže další benchmarkingový cyklus, který ověří posun výkonu jednotlivých samospráv v následujících letech.

Lze očekávat, že víceletý projekt benchmarkingu bude zahájen na počátku roku 2013. Jeden plnohodnotný benchmarkingový cyklus v rámci víceletého projektu bude trvat 1 rok a bude se každoročně opakovat. Orientačně uvažují nositelé o délce trvání víceletého projektu v rozsahu 4 let. Z hlediska získání ucelené statistické řady porovnání efektivnosti měst se i u víceletého projektu počítá s obdobným zaměřením jako u pilotního projektu. Témata bude možné po konzultacích s účastníky upravovat a adaptovat na aktuální situaci a potřeby, případně rozšířit o další oblasti spjaté se samosprávnou působností měst a obcí.

Nositelé projektu již zahájili jednání s účastníky pilotního projektu i dalšími městy, která do projektu doposud zapojena nebyla. Předpokládá se, že projekt získá podporu ze strany všech aktérů. O vývoji diskuze budou všichni partneři řádně informováni.

## 8 SEZNAM ZKRATEK

BMK	benchmarking / nástroj řízení
BSC	Balanced Scorecard / metoda vyvážených ukazatelů
CAF	nástroj řízení kvality
CRR	Centrum pro regionální rozvoj
ČR	Česká republika
EIB	Evropská investiční banka
EU	Evropská unie
ERDF	Evropský regionální rozvojový fond
IOP	integrační operační program
IPRM	integrovaný plán rozvoje města
IPRÚ	integrovaný plán rozvoje území
ITI	Integrated Territorial Investments / Integrované územní investice
JESSICA	Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas / finanční nástroj
JV	NUTS II Jihovýchod
JZ	NUTS II Jihozápad
KMS	komise místních samospráv
MěU	městský úřad
MMCH	Magistrát města Chomutov
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MS	NUTS II Moravskoslezsko
NSRR	Národní strategický referenční rámec
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
OP	operační program
ORP	obce s rozšířenou působností
PM	projektový manažer
PS	pracovní skupina
RM	rada města
ROP	regionální operační program
RR	regionální rada
ŘO	řídící orgán
SČ	NUTS II Střední Čechy
SM	NUTS II Střední Morava
SP	strategický plán
SRR	Strategie regionálního rozvoje ČR
SV	NUTS II Severovýchod
SW	software
SZ	NUTS II Severozápad

ZM

zastupitelstvo města

## 9 SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

### 9.1 Seznam tabulek

- Tabulka č. 1: Struktura cílové skupiny
- Tabulka č. 2: Výběr vzorku měst pro téma č. 2 dle sledovaných charakteristik
- Tabulka č. 3: Metodika sběru dat
- Tabulka č. 4: Termíny řízených rozhovorů
- Tabulka č. 5: Hlavní motivy pro zpracování strategického plánu
- Tabulka č. 6: Přínosy strategického plánu
- Tabulka č. 7: Řízení strategického plánu
- Tabulka č. 8: Zapojení interních odborníků – volených představitelů
- Tabulka č. 9: Externí služby
- Tabulka č. 10: Zapojení partnerů
- Tabulka č. 11: Zapojení veřejnosti
- Tabulka č. 12: Přínosy IPRM pro město
- Tabulka č. 13: Pokrok v plnění plánu IPRM
- Tabulka č. 14: Zapojení interních odborníků / volených představitelů
- Tabulka č. 15: Externí služby
- Tabulka č. 16: Zapojení partnerů
- Tabulka č. 17: Zapojení veřejnosti
- Tabulka č. 18: 10 Kroků benchmarkingu

### 9.2 Seznam grafů

- Graf č. 1: Hodnocení přínosu strategického dokumentu
- Graf č. 2: Hodnocení územního rozsahu strategického plánu
- Graf č. 3: Hodnocení souladu realizovaných projektů se strategickým dokumentem města
- Graf č. 4: Hodnocení změn zásobníku projektů
- Graf č. 5: Hodnocení přístupu k definování priorit
- Graf č. 6: Hodnocení nastavení systému indikátorů plnění
- Graf č. 7: Hodnocení nastavení odpovědnosti k cílům
- Graf č. 8: Hodnocení provázanosti strategického plánu s rozpočtem
- Graf č. 9: Hodnocení využívání moderních metod pro řízení strategického plánu
- Graf č. 10: Hodnocení synergických efektů
- Graf č. 11: Číselné vyjádření vazby mezi realizovanými projekty
- Graf č. 12: Hodnocení strategického plánu jako podpůrného nástroje pro řízení rozvoje města



- Graf č. 13: Hodnocení udržitelnosti cílů nastavených plánem
- Graf č. 14: Hodnocení zpracování zpráv o plnění plánu
- Graf č. 15: Hodnocení obsahu pravidelných zpráv o plnění plánu
- Graf č. 16: Hodnocení řešení problémů u víceletých zakázek
- Graf č. 17: Hodnocení zapojení zaměstnanců do strategického řízení
- Graf č. 18: Hodnocení zapojení zaměstnanců s více než 0,5 úvazkem do strategického plánování
- Graf č. 19: Hodnocení zapojení vedení města do pracovních skupin ke strategickému plánování
- Graf č. 20: Hodnocení úlohy vedení města v řízení strategie
- Graf č. 21: Hodnocení proškolení vedení města
- Graf č. 22: Hodnocení proškolení pracovníků
- Graf č. 23: Hodnocení důvodů pro využití externích služeb
- Graf č. 24: Hodnocení fází, ve kterých byly využívány externí služby
- Graf č. 25: Posouzení finanční náročnosti externích služeb v průběhu přípravy a realizace strategického plánu
- Graf č. 26: Hodnocení počtu externích partnerů na účasti při přípravě a realizaci strategického plánu
- Graf č. 27: Hodnocení zapojení partnerů při přípravě plánu
- Graf č. 28: Hodnocení zapojení partnerů při realizaci plánu
- Graf č. 29: Hodnocení způsobu oslovení klíčových partnerů
- Graf č. 30: Hodnocení zájmu o společný finanční nástroj v případě neexistence podpory ze strukturálních fondů
- Graf č. 31: Hodnocení zájmu o společný finanční nástroj bez ohledu na podporu ze strany strukturálních fondů
- Graf č. 32: Hodnocení intenzity zájmu občanů zapojit se do strategického plánování
- Graf č. 33: Hodnocení přínosu občanů zapojujících se do procesu strategického plánování
- Graf č. 34: Hodnocení využití nástrojů pro zapojení veřejnosti
- Graf č. 35: Hodnocení účasti na veřejném projednání strategického plánu
- Graf č. 36: Hodnocení přínosu IPRM
- Graf č. 37: Hodnocení míry pokrytá strategického plánu IPRM
- Graf č. 38: Hodnocení podílu vyplacených prostředků z IPRM
- Graf č. 39: Hodnocení bariér v předkládání projektů
- Graf č. 40: Hodnocení podílu vyplacených a realizovaných projektů pod čarou v poměru k původnímu plánu
- Graf č. 41: Hodnocení bariér v předkládání projektů pod čarou
- Graf č. 42: Hodnocení synergických efektů mezi hlavními projekty a projekty pod čarou
- Graf č. 43: Hodnocení synergických projektů mezi projekty IPRM a projekty z jiných OP mimo IPRM
- Graf č. 44: Hodnocení zapojení zaměstnanců do řízení IPRM
- Graf č. 45: Hodnocení zapojení zaměstnanců s více než 0,5 úvazkem do řízení IPRM
- Graf č. 46: Hodnocení úlohy vedení města v řízení IPRM
- Graf č. 47: Hodnocení proškolení vedení města k IPRM
- Graf č. 48: Hodnocení proškolení pracovníků k IPRM

- Graf č. 49: Hodnocení důvodů pro využití externích služeb
- Graf č. 50: Poměr výkonu externích poradců a vlastních odborníků na přípravě a realizaci IPRM
- Graf č. 51: Hodnocení finanční náročnosti externích služeb na přípravu a realizaci integrovaných plánů
- Graf č. 52: Počet externích partnerů
- Graf č. 53: Hodnocení partnerů dle odvětví
- Graf č. 54: Hodnocení fáze, ve kterých byli partneři nejčastěji zapojeni
- Graf č. 55: Hodnocení zapojení partnerů při přípravě plánu
- Graf č. 56: Hodnocení zapojení partnerů při realizaci plánu
- Graf č. 57: Hodnocení zapojení veřejnosti do IPRM
- Graf č. 58: Konkrétní fáze zapojení veřejnosti
- Graf č. 59: Hodnocení intenzity zájmu občanů zapojit se do přípravy IPRM /
- Graf č. 62: Hodnocení přínosu zapojení občanů do přípravy IPRM
- Graf č. 61: Hodnocení využití nástrojů po zapojení veřejnosti
- Graf č. 62: Hodnocení účasti veřejnosti na veřejném projednání
- Graf č. 63: Porovnání veřejnosti zúčastněné na veřejném projednání na celkovém počtu obyvatel
- Graf č. 64: Hodnocení zapojení veřejnosti při přípravě plánu
- Graf č. 65: Hodnocení zapojení veřejnosti při realizaci plánu

### 9.3 Seznam obrázků

- Obrázek č. 1: Ukázka webové aplikace části pro přihlášené uživatele
- Obrázek č. 2: Ukázka on-line elektronických dotazníků
- Obrázek č. 3: Ukázka on-line elektronických dotazníků

## 10 PŘÍLOHY

### Příloha č. 1: Prezenční listina účastníků konference

## Příloha č. 2: Prezenční listiny účastníků řízených rozhovorů