



Ministerstvo
vnitra

Metodika tvorby strategie rozvoje společenství obcí

Ministerstvo vnitra ČR
odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy
únor 2025

Metodika tvorby strategie rozvoje společenství obcí – metodická podpora pro společenství obcí

Podle právního stavu ke dni: 1. 1. 2025

Vydává: Ministerstvo vnitra ČR, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, nám. Hrdinů 3, 140 21 Praha 4, ve spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj ČR, odborem regionální politiky

Autoři: Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy
Ing. Marek Jetmar, Ph.D.

Konzultace: společenství obcí a Asociace dobrovolných svazků obcí ČR

Schválil: Ing. Mgr. David Sláma, ředitel odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy

Počet stran: 13

Místo a rok vydání: Praha, 2025

Obsah

Účel metodiky.....	4
Právní postavení společenství obcí	4
Koordinace veřejných služeb a strategický rozvoj území	4
Právní zakotvení strategie rozvoje společenství obcí.....	5
Tvorba strategie rozvoje společenství obcí	6
Východiska tvorby strategie rozvoje společenství obcí.....	6
Principy uplatňované při zpracování strategie rozvoje společenství obcí	6
Obsahové zaměření strategie rozvoje společenství obcí	7
Zdroje:	13

Účel metodiky

Metodika tvorby strategie společenství obcí se vytváří pro účel naplnění povinnosti společenství obcí zpracovat strategii rozvoje společenství obcí dle § 53a odst. 2 zákona o obcích. Upravuje základní principy tvorby tohoto dokumentu a jeho vnitřní členění.

Metodiku vydává Ministerstvo vnitra v kontextu své metodické a dozorové role. Metodika byla konzultována s Ministerstvem pro místní rozvoj, zástupci svazků a společenství obcí, Asociace dobrovolných svazků obcí ČR a SMO ČR. Jedná se o závazný metodický postup v oblasti plánování aktivit společenství obcí při využívání dotací či příspěvku na činnost.

S ohledem na další plánované posílení rolí společenství obcí a zapojení do realizace regionální a tematických politik se předpokládá budoucí aktualizace a tematické rozšíření této metodiky.

Právní postavení společenství obcí

Novela zákona zákon č. 128/2000 Sb., o obcích zavádí do českého právního řádu nový institut společenství obcí (§§ 53a-53g) jako institucionalizované formy meziobecní spolupráce. Jedná se o zvláštní formu svazku obcí, která se od obecné úpravy liší dalšími specifickými kompetencemi (mj. sdílený výkon správních činností), jednoznačným územním vymezením – ve správním obvodu obce s rozšířenou působností (ORP), zákonem daným minimálním zastoupení obcí a podrobnější úpravou orgánů. Obec může být členem pouze jednoho společenství obcí.

Společenství obcí je další formou meziobecní spolupráce, jejímž cílem je zvýšení efektivity a kvality výkonu veřejné správy. Institut společenství obcí má podpořit větší soudržnost území i za podmínek zachování stávající struktury obecní samosprávy. Vznik společenství je záměrně podmíněn minimálními územními požadavky tak, aby vznikaly větší a komplexnější jednotky meziobecní spolupráce v území. Vzhledem k tomu, že je předmětem činnosti společenství obcí vedle spolupráce v oblasti samostatné působnosti také společné zajišťování výkonu správních činností, je územní rozsah společenství omezen na správní obvod ORP. Společenství obcí může být právě pro ORP přirozeným partnerem, a dále i pro státní instituce a kraj pro koordinaci veřejné správy v území.

Vedle dobrovolného svazku obcí tak nyní vzniká forma multifunkčního svazku, který koordinuje rozvoj sdružených obcí v širších souvislostech dle dlouhodobé rozvojové strategie (§ 53a odst. 2 zákona).

Koordinace veřejných služeb a strategický rozvoj území

V oblasti samostatné působnosti obcí mohou být předmětem činnosti společenství především činnosti, které mohou být objektem činnosti svazků obcí podle § 50 odst. 1 zákona o obcích, který obsahuje demonstrativní, tedy nikoliv konečný, výčet oblastí, které mohou být vykonávány svazky obcí.

Svazky obcí jsou běžně zakládány za účelem širší spolupráce, stejně tak ale za účelem výkonu specifické činnosti či realizace konkrétních projektů. V případě společenství se nicméně očekává multifunkční charakter, tedy širší rozsah činností zajišťovaných společenstvím. Zákon výslovně ukládá společenství zajišťování koordinace veřejných služeb na území členských obcí a strategického rozvoje tohoto území. Účelem společenství tak není jen výkon konkrétních činností jeho jménem, ale také organizace a koordinace poskytování veřejných služeb a spolupráce při výkonu veřejné správy na území členských obcí. Společenství má výslovně zákonem stanovený úkol podílet se na strategickém rozvoji území. To zahrnuje spolupráci s členskými obcemi při plánování a implementaci dlouhodobých rozvojových projektů, infrastruktury a opatření vedoucích k udržitelnému rozvoji na daném území.

Zároveň lze očekávat pověření společenství obcí koordinací veřejných služeb a rozvoje území shora prostřednictvím specializovaných zákonů, které stanoví konkrétní okruh úkolů, která budou společenství obcí zajišťovat.

Právní zakotvení strategie rozvoje společenství obcí

Za účelem zajišťování koordinace veřejných služeb na území členských obcí a strategického rozvoje společenství obcí zpracovává strategii rozvoje. Zákon o obcích výslovně neukládá podobu či rozsah strategie, ani její časový rámec. Tato oblast bude dále metodicky rozvíjena v kontextu provazování plánovací činnosti společenství obcí s realizací konkrétních veřejných politik.

Lze se nicméně inspirovat ve strategických plánech obcí, se kterými by měla být strategie rozvoje společenství obcí úzce spjata, stejně tak ve strategických plánech krajů. Rovněž řada víceúčelových DSO již nějaký strategický dokument v minulosti zpracovávala a transformovaná společenství obcí tak mohou navázat na předchozí plánovací činnost.

Strategie by měla analyzovat potřeby území a potenciál jeho rozvoje s identifikací těch oblastí, kde je potřebná či žádoucí spolupráce obcí, a stanovit plán realizace konkrétních opatření, která budou směřovat k naplnění stanovených cílů.

Požadavek na tvorbu strategie společenství obcí je výslovně uveden v § 53a odst. 2 zákona, je unikátně spojen s existencí společenství obcí a představuje jednu ze základních povinností spojenou s jeho činností. Ustanovení obsažená ve strategii rozvoje společenství obcí jsou pro členské obce závazná. Shoda na cílech a prioritách společenství obcí by měla být co nejširší. Z tohoto důvodu zákon přímo upravuje způsob schvalování strategie prostřednictvím shromáždění starostů, a to třípětinovou většinou všech svých členů.

Tvorba strategie rozvoje společenství obcí

Východiska tvorby strategie rozvoje společenství obcí

Základním podnětem ke vzniku je legislativní požadavek (§ 53a odst. 2 zákona) na vytvoření strategie rozvoje společenství obcí spojený s politickým rozhodnutím obcí ohledně samotného vzniku společenství obcí.

Zadavatel strategie zároveň formuluje **vizi** („směrovka“ rozvoje), jakého stavu by v kontextu aktivit společenství obcí mělo být dosaženo, případně jak by měl být vybraný problém v budoucnosti řešen či vyřešen. Součástí vize mohou být i principy, na nich společenství obcí staví svůj rozvoj.

Shromáždění starostů obcí či jiný orgán společenství obcí jmenuje **gestora** (starosta některé členské obce, zaměstnanec společenství obcí apod.) přípravy tvorby strategie, který projekt tvorby strategie a jeho potřebu dále zajišťuje. Gestor bude dohlížet nad všemi procesy spojenými s přípravou strategie a zajistí interní komunikaci mezi orgány společenství obcí.

Pověření gestora je formální, jasně definované a jednoznačně komunikované, aby byla zajištěna transparentnost a nevznikaly pochyby jak o zadání samotného zpracování strategie, tak o osobě a pravomocích gestora přípravy tvorby strategie.

Gestor přípravy tvorby strategie určí **koordinátora** přípravy tvorby strategie, který technicky odpovídá za řízení přípravy tvorby strategie, pokud nechce tuto roli plnit osobně (tj. gestor – politická odpovědnost, koordinátor – expert, kvalifikovaný úředník). Pro potřeby zpracování strategie je následně vytvořen **realizační tým** tvořený experty společenství obcí, zástupci členských obcí a zpravidla i externími experty. Možné je zpracování dokumentu i formou veřejné zakázky.

Principy uplatňované při zpracování strategie rozvoje společenství obcí

1. Strategie je zaměřená (zacílená) na řešení konkrétního významného problému (případně sady souvisejících problémů) souvisejícího s aktivitami a rolemi společenství obcí. Strategie umožňuje komplexní přístup k řešení problémů a pomáhá vytvářet budoucí podobu území.
2. Strategie je připravována transparentně a objektivně, do jejich přípravy jsou zahrnuty všechny členské obce, případně i další zainteresované strany, tj. aktéři, kteří na základě strategie mají nebo mohou provádět nějaké aktivity a zástupci cílových skupin, jejichž problémy mají být za pomoci dané strategie vyřešeny.
3. Strategie je vytvářena na základě identifikovaných a reálných potřeb těch, jejichž problémy jsou (ve výhledu) řešeny. Přístup k tvorbě strategií je zejména založený na důkazech a je hodnocen předpokládaný a reálný přínos a dopad strategií (minimálně ekonomický, sociální a environmentální přínos a dopad).
4. Při tvorbě strategie jsou dodržovány základní postupy a požadavky na její kvalitu stanovené v rámcových metodických dokumentech využívaných veřejnou správou; je aplikován projektový přístup k její tvorbě.
5. Strategie by měla být při řešení daných problémů co nejvíce efektivní, zároveň by případný její nezamýšlený negativní dopad měl být prostřednictvím mechanismu evaluace identifikován a minimalizován.
6. Strategie není připravována izolovaně, strategické práce jsou koordinovány jak horizontálně (tj. napříč tématy, agendami), tak vertikálně (tedy s ohledem na strategické dokumenty na vyšší i nižší úrovni veřejné správy, zvláště pak strategie vytvářené v kontextu regionálního rozvoje ČR, zejména strategie na úrovni kraje, i státu) i z hlediska jejich časové návaznosti a konzistence. Bere v potaz platné strategické dokumenty členských obcí. Je nezbytné nastavit její vazbu na procesy spojené s územním plánováním.

7. Strategie musí být připravena v takové podobě a kvalitě, která umožní učinit shromáždění starostů případně radě, pokud je zřízena, informovaná a odpovědná rozhodnutí.
8. Strategie má jasně definovaný způsob financování své implementace. Realizace přijaté strategie se promítána do rozpočtu společenství obcí.
9. Strategie obsahuje implementační a řídicí část, která umožňuje její průběžné naplňování.
10. Strategie je předmětem průběžného vyhodnocování, které zkoumá její účelnost a účinnost. Po uplynutí doby platnosti je předmětem následného vyhodnocení (ex post evaluace).
11. Strategie rozvoje společenství obcí může být využita i jako marketingový nástroj, nejen vůči svým obyvatelům, ale i pro budoucí investory nebo návštěvníky.

Obsahové zaměření strategie rozvoje společenství obcí

Podle metodiky přípravy veřejných strategií MMR¹ je definice strategie následující: Strategie řeší konkrétní problematiku; obsahuje provázané a vyvážené části – analytickou, strategickou a implementační; implementační část zahrnuje všechny prvky implementace strategie, přičemž úvod včetně popisu způsobu zpracování by měl zabírat cca 10 % rozsahu dokumentu, analytická část cca 15–20 %, strategická část cca 45 % a implementace kolem 25 %.

Legitimita obsahu

Při tvorbě strategie rozvoje společenství obcí je potřeba respektovat veřejný zájem, vycházet z širších cílů rámujiících spolupráci obcí prostřednictvím společenství obcí (účel spolupráce, předmět činnosti), respektive společných rozvojových záměrů a stávajících a očekávaných aktivit v oblasti koordinace veřejných služeb. Dále je vhodné reflektovat strategie či další koncepční dokumenty ministerstev a přihlídnout i k obdobným dokumentům vytvářeným krajem. Při tvorbě dokumentu se vždy přihlíží k cílům a prioritám platné strategie regionálního rozvoje ČR a strategie rozvoje územního obvodu kraje. Tam kde to je účelné s ohledem na záměry společenství obcí jde o to přispět k naplňování cílů výše uvedených dokumentů či k dosažení synergických efektů mezi činnostmi společenství obcí a dalších územních aktérů.

S ohledem na rozvojové ambice společenství obcí by strategie rozvoje společenství obcí měla být komfortní i s aktuálními plánovacími dokumenty politiky soudržnosti – Dohoda o partnerství, programy, což umožní společenství prokázat soulad cílů v případě žádostí o dotace. Důležité je i provázání i územně plánovacími dokumenty, zejména územními plány jednotlivých obcí a Zásadami územního rozvoje daného kraje.

Analytická část

Rozsah a struktura analýzy je podmíněna účelem tvorby strategie. Tj. soustředí se na ty oblasti, které chce společenství obcí aktivně ovlivnit. Ostatní aspekty je vhodné zohlednit z hlediska možných 1) interakcí, 2) synergií, 3) jejich vlivu na účinnost zamýšlených rozvojových záměrů a opatření a 4) možných dopadů.

Analytická část se zaměří na:

- a) Územně prostorovou charakteristiku, popis sídelní struktury, zohlední vazbu na vyšší centra (krajská města, metropole), prostorovou mobilitu a spádovost. Je možné zohlednit specifika různých částí území společenství obcí. Jedná se o povinnou část analýzy.
- b) Demografickou skladbu, stávající vývoj populace, strukturální změny (věkové proporce, vzdělanostní struktury), prognózu vývoje populace, zdravotní a sociální situace. Jedná se o povinnou část analýzy.

¹ <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/metodika-pripravy-verejnych-strategii>

- c) Tematickou či složkovou analýzu zaměřenou na socioekonomické jevy nebo potřeby cílových skupin, které chceme ovlivnit. Obvykle se obdobné dokumenty soustředí na oblast vzdělávání/školství, dopravy a dopravní dostupnosti a obslužnosti, sociálních služeb, odpadového hospodářství apod. Je ale možné postupovat z pohledu potřeb cílových skupin např. z pohledu žáků a studentů, osob v produktivním věku, seniorů apod., které se budou lišit z hlediska potřeb v oblasti sociálně zdravotní, obslužnosti územní, kulturně společenských aktivit apod. Tematická analýza se odvíjí od plánovaných aktivit společenství obcí.
- d) Analýzu vnějšího prostředí, včetně identifikace důležitých funkčních vazeb na samostatné aktivity členských obcí, kraje či krajů, státu a dalších aktérů, které je potřebné rozvíjet a koordinovat s ohledem na záměry sledované společenstvím obcí.
- e) Finanční analýzu zaměřenou na stávající hospodaření svazku v kontextu naplňování účelu spolupráce a dosahování cílů. Jedná se i o rozpoznání limitů financování či hospodaření s majetkem. Identifikace potenciálních zdrojů, které je možné využít pro naplňování záměrů strategie.
- f) Posouzení stávajícího způsobu řízení svazku z hlediska schopnosti uskutečňovat vytčené cíle, nastavení řídicích procesů, efektivnosti rozhodování s ohledem na měnící se potřeby a nové příležitosti.
- g) Širší hlediska koordinace záměrů svazku, která vyžadující úzkou spolupráci s dalšími subjekty veřejné správy a dalšími aktéry, nastavení koordinačních mechanismů apod.

Metody zpracování analýzy:

Analýza by se měla opírat o data a jejich standardní zpracování. Jedná se:

- 1) o maximální vytěžení relevantních dat z veřejných databází (ČSÚ, MF – Monitor, MV – Atlas veřejné správy, CENIA apod.; data jsou často k dispozici za obce, pak je potřebné je vhodně agregovat),
- 2) vyhodnocení existujících interních dat (financování svazku, investiční politika, naplňování indikátorů vztahovaných k cílům společenství obcí),
- 3) realizace vlastních šetření ve vybraných oblastech s cílem identifikovat potřeby cílových skupin např. formou řízených rozhovorů, dotazníku, ankety apod.,
- 4) setkání se zástupci cílové skupiny, pořádání kulatých stolů, fokusní skupiny, pracovní skupiny.

Data je možné sledovat v čase (časové řady), komparovat k referenční hodnotě (benchmarking, národní či evropský průměr apod.), extrapolovat, stanovit trend vývoje, zpracovat predikci, zpracovat do poměrových ukazatelů apod.

S ohledem na stávající či zamýšlenou činnost společenství obcí je možné uvažovat o zpracování např. těchto podpůrných analýz:

- a) Demografická analýza, obsahující demografickou skladbu a její vývoj zaměřenou podle vybrané oblasti zájmu primárně na počet dětí (školství a zaměstnanost) nebo na stárnutí populace (zdravotně-sociální služby),
- b) Analýza vybavenosti zařízení a jejich kapacit (školy, školky, sociální zařízení, sportovní zařízení),
- c) Analýza potřeb cílových skupin – děti/ žáci, senioři, osoby sociálně ohrožené apod.,
- d) Analýza existujících plánovacích dokumentů členských obcí (program rozvoje obce a obdobné strategie, územní plány a územní studie) z pohledů záměrů a cílů [relevance pro činnost společenství obcí, komplementarita, (ne)koherence se záměry společenství obcí, stupeň naplnění],
- e) Analýza potřeb obcí v oblasti zajištění služeb veřejné správy (poptávka po činnosti sdíleného úředníka spod.)

- f) Analýza organizační strukturu svazku, nastavení procesů, rozhodovacích a řídicích rolí, personálních kapacit,
- g) Analýza rozpočtů svazku, zdrojů jeho financování, výdajové strany rozpočtů, posouzení adekvátnosti financování s ohledem na záměry činnosti společenství obcí,
- h) Analýza cílů a rolí územních aktérů a jejich relevance pro aktivity společenství obcí, analýza účelnosti spolupráce.

Analýza by měla posoudit stávající stav, dynamiku vývoje (včetně zohlednění předchozích období), potvrdit či vyvrátit účelnost doposud podporovaných aktivit, identifikovat nové potřeby apod. Je potřeba zohlednit i vnější kontext, vývoj v národním či evropském měřítku.

Popisná analýza by měla vyústit ve formulování SWOT, který představuje hlavní zjištění a v kontextu jejich řazení pak jejich význam pro společenství obcí. SWOT analýza představuje zásadní oporu při formulování navazující strategie.

SWOT analýza

Je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s určitým záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy standardně užívanou při analýze a tvorbě politik.

Umožňuje komplexně vyhodnotit fungování veřejného subjektu, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování. Patří k základním metodám strategické analýzy, protože propojuje poznatky z více oblastí a umožňuje zvážit různé možnosti dalšího rozvoje organizace.

SWOT je zkratka z anglického originálu, kde S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby).

SWOT je tedy zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace.

Podrobnější posouzení vnějšího okolí je možné využít i PEST analýzy.

PEST analýza

Je zkratka slov Political, Economical, Social a Technological. Je to tedy analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí a faktorů, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Někdy se používá zkratky PESTLE, přidávají se právní a ekologické vlivy. Všeobecně je to strategický audit vlivu makrookolí.

Podstatou PEST analýzy je nalézt odpovědi na 3 otázky:

- Které z faktorů mají vliv na společenství obcí?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro společenství obcí nejdůležitější?

Pro konstrukci PEST analýzy je vhodné ke každému z vlivů zjistit minimálně 4 faktory, které makrookolí organizace ovlivňují. Velkým pomocníkem jsou v tomto případě číselná data. Z nich je možné pomocí jednoduché extrapolace trendů odhadnout budoucí vývoj. Právě prediktivní složka analýzy je zásadní. Pomůže odhadnout, jak se bude budoucnost lišit od současnosti.

Strategická část

Strategická, respektive návrhová, část by měla obsahovat vizi strategie, stanovit strategické cíle a vybrat mezi nimi ty nejvhodnější (prioritizace), navrhnout indikátory (veličiny sloužící pro sledování úspěšnosti dosahování cílů), stanovit komunikační strategii a navrhnout jednotlivá opatření nutná pro dosažení cílů.

Vize – je představa finálního stavu, k jehož naplnění směřuje činnost společenství obcí, měla by být přesná, stručná a srozumitelná jak pro členy společenství obcí a jejich občany, tak i pro zaměstnance.

Vize představuje plánovaný stav, tedy budoucnost.

Stanovení strategických cílů je patrně nejsložitější fází přípravy strategie. Při formulování cílů by se měly respektovat principy SMART(I).

SMART(I):

- S – Specific (konkrétní) – navrhovaný cíl by měl přesně popsán;
- M – Measurable (měřitelné) – dosažení stanoveného cíle by mělo být měřitelné;
- A – Achievable (dosažitelné) – cíle by měly být stanoveny tak, aby byly dosažitelné s přiměřenými nároky na zdroje a s úměrnými náklady;
- R – Result focused (zaměřené na dosažení výsledků) – navrhovaný cíl by měl vést primárně k dosažení konkrétních výsledků; zároveň cíle by měly být z hlediska možností organizace stanoveny realisticky (Realistic)
- T – Time-bound (časově ohraničené) – cíle by měly být naplněny ve stanoveném časovém rámci,
- I – Inovative (inovativní) – cíle by měly být formulovány tak, že přinášejí nová řešení, umožňují uplatnit nové, efektivnější postupy.

Někdy bývá ještě uváděno jako SMARTER:

- E - Evaluable – hodnotitelný Ethical – etický, Excitable – fascinující, Enjoyable – zábavný, Engaging – strhující, Ecological – s pozitivním vlivem na okolí
- R- Reevaluable – opakovaně hodnotitelný Rewarded – odměněný, Reassessed – znovu hodnotitelný, Revisited – znovu hodnocený, Recordable – zaznamenatelný, Rewarding – hodnotný, Reaching – dosažitelný

Cíle tedy stanoví, čeho by mělo být v jednotlivých oblastech strategie dosaženo, umožní pochopit souvislosti mezi sebou navzájem, případně jaká je posloupnost plnění jednotlivých cílů nebo opatření, umožní formulovat jednotlivá opatření nutná pro dosažení cílů a pomocí vhodných indikátorů usnadní hodnocení úspěšnosti dosažení cílů, resp. vize strategie. Kromě návrhu jednotlivých cílů a opatření nezbytných pro jejich naplnění se musí strategická část obsahovat i výběr nejvhodnějších (nejnutnějších) cílů pro dosažení úspěchu, a to zejména s ohledem na jejich důležitost pro splnění vize, ve srovnání s náklady na jejich realizaci. Příliš mnoho cílů (opatření), vysoké náklady na jejich realizaci, jejich přílišná složitost nebo nadměrná vazba na vnější okolnosti může způsobit, že strategii nebude možné řídit a v konečném důsledku ani realizovat.

Každý cíl (opatření vedoucí k realizaci cíle) by měl být popsán z několika hledisek:

- a) zdůvodnění výběru cíle – popis na jakou potřebu reaguje, jak přispěje k odstranění problému nebo alespoň k jeho zmírnění a jakým způsobem pomůže k dosažení vize,
- b) jaké jsou vazby cíle s ostatními cíli a jaká opatření jsou nutná (potřebná) k jeho naplnění,
- c) předpoklady a rizika splnění cíle, indikátory k měření (určení) úspěšnosti v dosahování cíle.

Zvláště při popisu/výběru jednotlivých opatření k dosažení cíle je potřeba velmi zvažovat jaké je porovnání nákladů a přínosů těchto opatření k dosažení cíle. S ohledem na omezené rozpočty je třeba neustále posuzovat jejich účelnost (Jsou pro dosažení cíle nezbytná?), efektivnost (Bylo by možné dosáhnout cíle za pomoci jiného, méně nákladného opatření?) a až v poslední řadě jejich hospodárnost (Dá se to udělat laciněji?) a to v tomto hierarchickém uspořádání.

Důležité je také posouzení časové náročnosti opatření. Opatření, které je však tak časově náročné, že jeho splnění přesahuje rámec strategie, je nutné vypustit. Také je nutné porovnávat cíle, případně opatření s ostatními strategickými dokumenty členských obcí, případně strategickými dokumenty širšího území. To že je s nimi konkrétní opatření v nesouladu nemusí znamenat nemožnost jeho realizace (automaticky), jeho realizace však v takovém případě bude minimálně ztížena. Např. pokud bude opatření v rozporu s taxonomií nebo pravidlem významně neškodit je pravděpodobnost získání evropské dotace velmi nízká (limitně nulová) a i bankovní úroky (pokud ho bude společenství obcí realizovat z úvěru) budou vyšší, než by mohly být.

Závěr strategie by měl obsahovat kromě výše uvedeného i hodnocení dopadů plnění jednotlivých cílů (případně i opatření), hrubý odhad nákladů na jejich realizaci a způsob měření úspěšnosti plnění jednotlivých cílů (opatření) – sadu indikátorů.

Indikátory/ ukazatele

Ke každému z cílů je nezbytné přiřadit indikátor, prokazující plnění či naplnění daného opatření. U vybraných ukazatelů je vhodné na základě analýzy stanovit i počáteční hodnotu (např. počet míst ve škole) a očekávanou finální výši. S ohledem na složitost struktury cílů je vhodné dobře rozmyslet i skladebnost či vzájemnou provázanost ukazatelů.

Ukazatele zároveň umožňují propojení mezi rozvojovou, investiční a rozpočtovou politikou společenství obcí.

Při formulování a naplňování ukazatelů je vhodné zapojení zástupců cílových skupin.

Komunikační strategie

Komunikační strategie by měla být vždy přímo součástí strategického dokumentu. Vždy je však potřeba vědět, jak komunikovat s jednotlivými aktéry strategie, jak je zapojit do její tvorby. Jinak je možné komunikovat s odborníky na dílčí cíl, jinak se zástupci obcí, kteří strategii schvalují, ale nemají zájem účastnit se na její tvorbě a jinak se stakeholdery. Obecně platí, že vždy je vhodnější zapojit aktéry do tvorby, zvláště pokud se jich konkrétní cíle nebo opatření týkají nebo je dokonce budou schvalovat nebo provádět. Pocit, že kdybych u toho býval mohl být, mohlo to být mnohem lepší a nebyly by tam takové chyby se následně velmi těžko odstraňuje.

Implementační část

Měla by obsahovat implementační strukturu, především zodpovědnost jednotlivých nositelů cílů (opatření), systém řízení rizik a změn, systém monitorování plnění strategie, rozpočet a zdroje financování a časový harmonogram strategie.

Zvláště u navržených cílů a opatření musí být jasně uvedeno, kdo je za jejich splnění odpovědný, kolik a jakých na to bude nutné zajistit prostředků a kdy je možné cíl (opatření) považovat za splněný.

Sestavení časového harmonogramu implementace

Je potřeba časově provázat plnění těchto opatření s přihlédnutím k jejich vzájemné provázanosti a podmíněnosti. V případě existence vzájemné provázanosti a podmíněnosti jednotlivých opatření je nezbytné tyto vztahy popsat, například graficky.

Klíčové milníky

Jedná se o nejdůležitější momenty realizace strategie (například dokončení fáze realizace strategie, dokončení opatření umožňující pokračovat v realizaci jiných opatření apod.).

Řízení implementace strategie

Jedná se o aktivity spojené s řízením rizik, monitorováním implementace strategie. S ohledem na velmi dynamickou změnu vnějších podmínek – legislativa, daňové příjmy obcí, ceny energií, ceny stavebních prací atd. je velmi důležité nastavení mechanismu monitorování implementace a řízení změn strategie. V této části by mělo být uvedeno, kdo může prohlásit cíl (opatření) za splněné, kdo může navrhnout změny opatření (cílů), kdo je může schvalovat a systém monitorování strategie, tak aby, např. při změně vnějších podmínek, byla reakce rychlá a na odpovídající úrovni řízení společenství obcí.

Také je nutné reagovat na změny harmonogramu plnění cílů (opatření) a to nejen ve smyslu jejich odsouvání, ale i s ohledem na různé příležitosti (např. termíny vyhlášení dotačních výzev) naopak na jejich zkrácení.

Hodnocení

V návaznosti na nastavení monitoringu by měla být strategie předmětem průběžného hodnocení – evaluace. Rovněž po uplynutí časové platnosti strategie by mělo dojít k jejímu vyhodnocení (naplňování cílů, míra řešení potřeb, účelnost realizovaných aktivit, funkčnost řízení) formou ex post evaluace. Výsledky (ex post) hodnocení se řadí mezi cenné vstupy při zpracování analýzy pro novou generaci plánovacího dokumentu společenství obcí.

Během procesu schvalování strategie může dojít k úpravě některých cílů (opatření). V takovém případě je nezbytné promítnout tuto změnu do všech částí strategie od analytických podkladů (pokud je to potřeba), až po změny v implementační části (zde jsou změny nevyhnutelné). Samozřejmě je nutné upravit popis cílů (opatření), zvláště v případě jejich provázanosti a změny promítnout i do indikátorů a harmonogramu včetně případné změny odpovědnosti nositele cíle (opatření). V rámci komunikace s aktéry je vhodné takovou změnu patřičně vysvětlit.

Zdroje:

- Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 - Ministerstvo vnitra České republiky (mvcr.cz)
- Metodika a schémata uplatnění konceptu SMART Česko a SMART řešení v konkrétních oblastech
- Svaz měst a obcí České republiky
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR – Metodika přípravy veřejných strategií (mmr.cz)
- koncepce-smart-cities-odolnost-prostrednictvim-smart-reseni-pro-obce-mesta-a-regiony.pdf (dataplan.info)
- Strategický rámec Česká republika 2030 - ČR 2030 | Strategie (cr2030.cz)
- PEKOVÁ, Jitka - JETMAR, Marek - TOTH, Petr. Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 783 stran. ISBN 978-80-7598-209-4.
- Program rozvoje obcí (obcepro.cz)