

# **OPERATIVNÍ A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ OBCÍ A REGIONŮ**

**JUDr. Petr Pospíšil, Ph.D., LL.M.**

## **PROGRAM ROZVOJE OBCE:**

**Strategické řízení** je založeno na pravidelném cyklu **plánování, realizace a hodnocení plánů** (konkrétně programu rozvoje obce, resp. dalších koncepčních dokumentů obce). První fází strategického řízení rozvoje obce je jeho plánování.

**Základním rozvojovým dokumentem** obce, zakotveným v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, je **program rozvoje obce**.

- podle § 84 odst. 2 zákona o obcích je jeho schvalování vyhrazeno zastupitelstvu obce;
- stanovuje hlavní oblasti rozvoje obce, formuluje možná řešení a sladuje představy jednotlivých subjektů o rozvoji obce;
- je podkladem pro územní průmět rozvojových aktivit v územním plánu;
- zvyšuje připravenost obcí k získání vnějších finančních prostředků;
- je východiskem pro rozhodování orgánů obce v rozvojových záležitostech.

## **PROGRAM ROZVOJE OBCE:**

Základní struktura programu rozvoje obce:

### **☐ Analytická část**

- charakteristika obce
- východiska pro návrhovou část

### **☐ Návrhová část**

- strategická vize
- opatření a aktivity
- podpora realizace programu

# PROGRAM ROZVOJE OBCE:

## ANALYTICKÁ ČÁST

**Charakteristika obce** obsahuje komplexní zhodnocení situace v obci, charakteristiku stavu a vývoje jednotlivých oblastí života obce. Klade důraz na zachycení hlavních rozvojových problémů obce a jejich příčin. Zachycuje demografickou situaci, hospodářství, infrastrukturu, vybavenost, životní prostředí, ekonomickou situaci a fungování obce.

**Východiska pro návrhovou část** jsou zpracována zejména na základě poznatků z **charakteristiky obce** a zachycují silné a slabé stránky obce.

## PROGRAM ROZVOJE OBCE:

### NÁVRHOVÁ ČÁST

**Strategická vize** představuje dlouhodobý obraz o budoucnosti obce a formuluje směřování rozvoje obce. Součástí vize mohou být i principy, na nichž obec staví svůj rozvoj. Strategická vize zajišťuje kontinuitu jednotlivých střednědobých programů rozvoje obce na období 10 – 20 let.

**Opatření a aktivity** formulují způsoby naplňování vize ve **střednědobém období**. **Aktivita** označuje konkrétní akci, činnost v rámci opatření. U aktivity je stanovena **důležitost, období realizace, odpovědnost za realizaci, odhad nákladů** na realizaci aktivity a **zdroje financování**. Opatření představuje soubor aktivit k určitému tématu/prostoru a stanoví přístup k řešení jednotlivých témat/problémů. Opatření musí obsahovat alespoň 1 aktivitu.

**Podpora realizace programu** stanoví způsob sledování realizace, vyhodnocování a aktualizace programu rozvoje obce, tak aby se stal pružným nástrojem rozvoje obce.

# **PROGRAM ROZVOJE OBCE:**

## Základní postup tvorby:

**Charakteristika obce** ⇒ zhodnocení (analýza) situace v jednotlivých tematických oblastech

**Východiska pro návrhovou část** ⇒ formulace silných a slabých stránek (problémů)

**Strategická vize** ⇒ formulace žádoucího budoucího stavu obce

**Opatření a aktivity** ⇒ vymezení opatření směřujících k plnění vize a stanovení kroků/činností/projektů rozvíjejících dané opatření, včetně jejich důležitosti, harmonogramu, financí, odpovědnosti za realizaci

## **Podpora realizace programu**

⇒ **stanovení úkolů pro nejbližší období**, vymezení kompetencí a odpovědností jednotlivých aktérů

⇒ **nastavení způsobu sledování a vyhodnocování** dokumentu

**Konečná podoba programu rozvoje obce** ⇒ **schválení dokumentu zastupitelstvem obce** po projednání s pracovní skupinou a s veřejností

## **PROGRAM ROZVOJE OBCE:**

Ve **fázi plánování** obec:

- hodnotí situaci a možnosti vlastního rozvoje,
- stanoví vizi, cíle a způsoby jejich dosažení (opatření a aktivity),
- určí, jak bude postupovat při naplňování plánu,
- zpracuje rozvojový dokument, tj. program rozvoje obce.

Ve **fázi realizace** obec zejména:

- rozpracuje naplánované aktivity do podoby konkrétních postupových kroků,
- zpřesňuje termíny, náklady a další údaje týkající se realizace aktivit,
- uskutečňuje naplánované aktivity,
- upravuje aktivity / ze zásobníku aktivit doplňuje aktivity podle vývoje situace,
- sleduje plnění aktivit a kontroluje, zda obec postupuje dle plánu.

## PROGRAM ROZVOJE OBCE:

Ve fázi hodnocení obec:

- hodnotí naplnění aktivit (výstupy realizace; dokončeno/probíhá/nedokončeno, zdůvodnění),
- hodnotí plnění cílů (výsledky a dopady),
- zpracuje doporučení, která budou zohledněna v programu rozvoje obce (zpětná vazba).

Strategické myšlení je důležitou podmínkou k dosažení definovaných cílů – jeho základní prvky jsou:

- **systemový pohled** – schopnost vidět rozvoj obce jako celek a vnímat důležité souvislosti a vazby;
- **představivost** – umožňuje vidět možná řešení a poměřovat mezi sebou různé alternativy;
- **otevřenost** – je důležitá pro správnou komunikaci s respektem k různým názorům a pohledům a také pro hledání alternativních cest vedoucích ke splnění cílů;



## PROGRAM ROZVOJE OBCE:

- **systemový pohled** – schopnost vidět rozvoj obce jako celek a vnímat důležité souvislosti a vazby;
- **představivost** – umožňuje vidět možná řešení a poměřovat mezi sebou různé alternativy;
- **otevřenost** – je důležitá pro správnou komunikaci s respektem k různým názorům a pohledům a také pro hledání alternativních cest vedoucích ke splnění cílů;
- **zaměření na cíl** – umění zaměřit pozornost na to, čeho chceme dosáhnout, odolat rozptýlení a soustředit se na podstatné;
- **smysl pro realitu** – umožňuje vidět věci takové, jaké jsou, a ne jaké by podle představ a přání měly být;
- **pozitivní myšlení** – zajišťuje přistupovat k řešení s vírou, že se podaří („kdo chce, hledá způsoby, kdo nechce, hledá důvody“).

## ŘÍZENÍ REALIZACE PROGRAMU ROZVOJE OBCE A OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ:

Program rozvoje obce může plnit svůj účel a poslání za předpokladu, že se stane skutečným nástrojem vedení obce. Při běžné činnosti obec využívá program rozvoje obce následovně:

- pro rozhodování vedení obce** - z vize a dlouhodobých cílů programu rozvoje obce vyplývá nejen směřování rozvoje obce, ale i určitý přístup (filozofie) k rozvoji obce, na jehož základě lze odvodit, které záměry (žádosti či podněty) jsou v souladu či v rozporu se směřováním obce;
- pro osvětlu** v obci a informování obyvatel;
- pro informování** zájemců o bydlení v obci, či pro zájemce o podnikání v obci;
- pro argumentaci** – v žádostech o dotační podporu je často nutné dokázat potřebnost projektového záměru pro rozvoj obce, případně je existence strategického dokumentu podmínkou;
- při tvorbě rozpočtových výhledů a rozpočtů.**

# OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ REALIZACE PLÁNOVANÝCH

## AKTIVIT:

Základem práce s programem rozvoje obce v denním chodu organizace obce je **práce s naplánovanými aktivitami**. Ta představuje nejkonkrétnější část plánu s definovanými základními atributy:

- termín realizace,
- odpovědnost,
- předpokládané náklady,
- zdroj financování.

Pro úspěšnou realizaci PRO a naplňování jeho aktivit je vhodné **rozpracovávat** dále **aktivity** v uvedených attributech do podoby **postupových kroků** na nejbližší jeden až dva roky, tj. vytvořit **akční plán**.

**Akční plán** = vychází ze schváleného programu rozvoje obce, dále jej upřesňuje a konkretizuje v úrovni jednotlivých aktivit (projektů, akcí); popisuje způsoby naplňování programu rozvoje obce v jednotlivých letech s ohledem na dostupné finanční prostředky; je to stručný a přehledný nástroj určený pro rychlou orientaci všech, kteří se podílí na řízení rozvoje obce, ale i těch, kteří mají zájem sledovat, jak se daří naplňovat vizi a cíle schváleného programu.

# OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ REALIZACE PLÁNOVANÝCH AKTIVIT:

## Akční plán především:

- zajišťuje, že **rozvojové aktivity respektují finanční možnosti obce** a je tak důležitým podkladem při tvorbě rozpočtu obce,
- **posiluje důvěryhodnost ve vedení obce** a v její fungování díky jasnému určení co, kdy a za kolik bude realizováno,
- **přispívá k efektivnosti řízení, podporuje synergii** (spolupůsobení) mezi jednotlivými aktivitami a snižuje plýtvání omezenými zdroji,
- **je efektivním a jednoduchým nástrojem pro rozhodování zastupitelstva obce**, organizaci práce vedení obce i pracovníků úřadu,
- je důležitým **nástrojem kontroly a zpětné vazby** o naplňování vybraných aktivit (projektů) a činnosti vedení obce.

## TEMATICKÉ KONCEPCE OBCE A JEJICH VAZBY NA PRO :

Program rozvoje ne vždy postihne do detailu všechny potřebné informace a způsoby řešení rozvoje určité oblasti. **Jedno či více významných témat si proto může obec rozpracovat v tematické koncepci, např.:**

- koncepce rozvoje cestovního ruchu,
- plán revitalizace památkové zóny,
- koncepce rozvoje sportu apod.). Potřeba rozpracovat některé téma do dílčí tematické koncepce může vzniknout až při práci se schváleným PRO. Při vytvoření PRO se vždy zohledňují již vytvořené koncepce, které mají dopad na rozvoj obce.

Koncepce se mohou týkat buď to přímo obce (obvykle různé tematické koncepce), nebo širšího území (strategie MAS, mikroregionu, Program rozvoje kraje apod.).

## **STRATEGIE ROZVOJE ÚZEMNÍHO OBVODU KRAJE:**

Podle § 35 odst. 2 písm. d) zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů:

***Zastupitelstvu kraje je vyhrazeno koordinovat rozvoj územního obvodu, schvalovat strategie rozvoje územního obvodu kraje podle zvláštních zákonů, zajišťovat jejich realizaci a kontrolovat jejich plnění.***

§ 12 zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů – strategie rozvoje územního obvodu kraje:

***Strategie rozvoje územního obvodu kraje určuje ve stanoveném období zaměření a cíle rozvoje kraje zejména s ohledem na dynamický a vyvážený rozvoj kraje a jednotlivých částí jeho území a stanoví základní podmínky pro naplňování těchto cílů.***

# STRATEGIE ROZVOJE ÚZEMNÍHO OBVODU KRAJE:

## Strategie rozvoje územního obvodu kraje zejména

- a) analyzuje současný stav a očekávaný vývoj územního obvodu kraje,
- b) stanoví strategické cíle a priority rozvoje kraje a nástroje regionální politiky pro zajištění dynamického a vyváženého rozvoje územního obvodu kraje a částí jeho území,
- c) vymezuje krajem podporované části jeho území.

Návrh strategie rozvoje územního obvodu kraje se předkládá ke schválení zastupitelstvu kraje se stanoviskem Ministerstva životního prostředí k posouzení vlivu provádění koncepce na životní prostředí a veřejné zdraví a se sdělením, jak bylo toto stanovisko zohledněno.

K finanční podpoře regionálního rozvoje územního obvodu kraje jsou v návrhu krajského rozpočtu vyčleněny finanční prostředky na uskutečňování strategie rozvoje územního obvodu kraje.

Široké spektrum dalších strategických dokumentů zpracovávaných krajem podle zvláštních zákonů.

## **STRATEGIE ROZVOJE ÚZEMNÍHO OBVODU KRAJE:**

V řídicí struktuře obce a kraje vedle sebe existují a fungují 2 typy managementu, a to **management volený** a **management profesionální**.

**Volený management** -> zastupitelstvo, rada, hejtman, primátor, starosta) se mění zcela nebo částečně ve čtyřletém funkčním období. Volený manažer není pro výkon své funkce předem speciálně odborně vzděláván. Volený management rozhoduje o orientaci a cestách rozvoje kraje, resp. obce a v jeho kompetenci jsou všechna závažná rozhodnutí včetně schvalování rozpočtu.

**Profesionální management** -> (krajský úřad, úřad obce, ředitel úřadu resp. tajemník, vedoucí útvarů) by měli být stabilizující složkou regionálního a municipálního managementu. Profesionální manažer je na výkon své funkce dlouhodobě odborně připravován. Profesionální management samostatně rozhoduje ve věcech fungování kraje (obce) a jeho správy a v jeho kompetenci jsou prakticky všechna správní rozhodnutí.

**Profesionální management** také připravuje a předkládá dokumenty (mezi něž patří i Strategický plány, Programy rozvoje, návrhy rozpočtů aj.), pro jejichž schválení má rozhodovací pravomoc jen **volený management**.



# STRATEGIE REGIONÁLNÍHO ROZVOJE ČR:

**Strategie regionálního rozvoje** určuje zaměření a cíle regionálního rozvoje, zejména s ohledem na dynamický a vyvážený rozvoj státu a jeho jednotlivých regionů, a stanoví základní podmínky pro naplňování těchto cílů.

- a) analyzuje stav regionálního rozvoje,
- b) stanoví republikové priority a strategické cíle regionální politiky pro zajištění dynamického a vyváženého rozvoje území,
- c) stanoví podklady pro vymezení priorit podpory regionálního rozvoje prostřednictvím fondů Evropské unie,
- d) stanoví podmínky pro vymezení státem podporovaných regionů,
- e) vymezuje nástroje k realizaci stanovených priorit a cílů,
- f) stanoví zaměření programu regionálního rozvoje Ministerstva,
- g) vymezuje úkoly ostatních dotčených ústředních správních úřadů k zabezpečení realizace stanovených priorit a cílů,
- h) stanoví způsob sledování a vyhodnocování účinnosti Strategie regionálního rozvoje,
- i) obsahuje doporučení krajům pro zaměření jejich rozvoje.

# **STRATEGIE REGIONÁLNÍHO ROZVOJE ČR:**

MMR zpracovává návrh Strategie regionálního rozvoje pro celé území České republiky ve spolupráci především s ostatními dotčenými ústředními správními úřady, kraji a sdruženími obcí s celostátní působností.

Návrh Strategie regionálního rozvoje zpracovává MMR zejména na základě:

- a) právních předpisů a dokumentů České republiky a Evropské unie, které mají vliv na regionální rozvoj státu,
- b) mezinárodních závazků České republiky vztahujících se k regionálnímu rozvoji,
- c) politiky územního rozvoje, příslušných územně plánovacích podkladů a územně plánovací dokumentace podle stavebního zákona,
- d) cílů a priorit souvisejících s rozvojem území měst a venkova,
- e) podkladů ke strategiím rozvoje územních obvodů krajů, popřípadě jiných koncepčních dokumentů zpracovávaných kraji,
- f) statistických údajů,
- g) principů udržitelného rozvoje.

# STRATEGIE REGIONÁLNÍHO ROZVOJE ČR:

Strategii regionálního rozvoje **schvaluje vláda**. MMR předkládá vládě ke schválení návrh Strategie regionálního rozvoje se stanoviskem Ministerstva životního prostředí k posouzení vlivu provádění koncepce na životní prostředí a veřejné zdraví a se sdělením, jak bylo toto stanovisko zohledněno.

MMR zveřejňuje schválenou [Strategii regionálního rozvoje](#) způsobem umožňujícím dálkový přístup.

MMR zpracovává ve spolupráci s ostatními dotčenými ústředními správními úřady a kraji v polovině programového období Evropské unie zprávu o uplatňování Strategie regionálního rozvoje.

Na základě zprávy o uplatňování Strategie regionálního rozvoje vláda případně rozhodne o **aktualizaci** Strategie regionálního rozvoje nebo o zpracování nového návrhu Strategie regionálního rozvoje;

# **PŮSOBNOST SPRÁVNÍCH ÚŘADŮ, KRAJŮ A OBCÍ PŘI PODPOŘE REGIONÁLNÍHO ROZVOJE:**

## **Ministerstvo pro místní rozvoj**

- a) sleduje a vyhodnocuje činnost správních úřadů, krajů a obcí při podpoře regionálního rozvoje a doporučuje ve vztahu k jejich působností opatření pro realizaci priorit a cílů obsažených ve Strategii regionálního rozvoje,
- b) koordinuje na celostátní úrovni mezinárodní spolupráci v oblasti podpory regionálního rozvoje a územní spolupráce,
- c) napomáhá zapojování územních samosprávných celků do evropských regionálních struktur.

## **Ústřední správní úřady**

- a) spolupracují s MMR při přípravě Strategie regionálního rozvoje a zabezpečují naplňování opatření obsažených ve Strategii regionálního rozvoje,
- b) na žádost kraje spolupracují při přípravě strategie rozvoje územního obvodu kraje.

# **PŮSOBNOST SPRÁVNÍCH ÚŘADŮ, KRAJŮ A OBCÍ PŘI PODPOŘE REGIONÁLNÍHO ROZVOJE:**

## **Kraj**

- a) analyzuje a hodnotí úroveň rozvoje svého územního obvodu,
- b) schvaluje a realizuje strategii rozvoje územního obvodu kraje, sleduje a hodnotí její plnění,
- c) podporuje rozvoj regionů vymezených ve strategii rozvoje územního obvodu kraje,
- d) doporučuje ve vztahu k působnostem správních úřadů a obcí opatření pro realizaci priorit a cílů obsažených ve strategii rozvoje územního obvodu kraje,
- e) koordinuje ve svém územním obvodu spolupráci v oblasti regionálního rozvoje.

## **Obec**

- a) spolupracuje s krajem, na jehož území se nachází, při přípravě a realizaci strategie rozvoje územního obvodu kraje,
- b) v souladu s místními podmínkami a rozvojovými dokumenty samostatně nebo ve spolupráci s jinými obcemi zabezpečuje nebo podporuje aktivity zaměřené na rozvoj územního obvodu obce.

## **OBSAH PRÁCE VOLENÝCH ZÁSTUPCŮ:**

- HEJTMAN KRAJE : [https://www.msk.cz/cz/verejna\\_sprava/hejtman-kraje-41266/](https://www.msk.cz/cz/verejna_sprava/hejtman-kraje-41266/)
- RADA KRAJE : [https://www.msk.cz/cz/verejna\\_sprava/rada-kraje-42132/](https://www.msk.cz/cz/verejna_sprava/rada-kraje-42132/)
- ZASTUPITELSTVO KRAJE : [https://www.msk.cz/cz/verejna\\_sprava/zastupitelstvo-kraje-41268/](https://www.msk.cz/cz/verejna_sprava/zastupitelstvo-kraje-41268/)
- STAROSTA/PRIMÁTOR : <https://www.karvina.cz/magistrat/vedeni-mesta>
- RADA MĚSTA : <https://www.ostrava.cz/cs/urad/mesto-a-jeho-organy/rada-mesta>
- ZASTUPITELSTVO MĚSTA : <https://www.ostrava.cz/cs/urad/mesto-a-jeho-organy/zastupitelstvo-mesta>

### **Člen zastupitelstva obce/kraje má povinnost:**

- zúčastňovat se zasedání zastupitelstva obce, popřípadě zasedání jiných orgánů obce, jichž je členem (například obecní rady) a plnit úkoly, které mu tyto orgány uloží.
- hájit zájmy občanů obce a vystupovat tak, aby nebyla ohrožena vážnost funkce.

Tyto povinnosti však nejsou sankcionovány, ani nevedou ke ztrátě mandátu.

## **NESLUČITELNOST FUNKCE ČLENA ZASTUPITELSTVA OBCE:**

**Funkce člena zastupitelstva obce je neslučitelná** s funkcí vykonávanou zaměstnancem této obce zařazeným do obecního nebo městského úřadu této obce; funkce člena zastupitelstva obce je neslučitelná s funkcí vykonávanou zaměstnancem zařazeným do pověřeného obecního úřadu nebo krajského nebo finančního úřadu.

Funkce člena zastupitelstva obce, **je neslučitelná pouze za podmínky**, že zaměstnanec vykonává přímo státní správu vztahující se k územní působnosti příslušné obce, nebo za podmínky, že jde o zaměstnance jmenovaného starostou, primátorem, hejtmanem nebo radou kraje, obce.

## **NESLUČITELNOST FUNKCE ČLENA ZASTUPITELSTVA KRAJE:**

Funkce člena zastupitelstva kraje je neslučitelná

- a) s funkcí vykonávanou na ministerstvu, jiném ústředním orgánu státní správy nebo na orgánu státní správy s celostátní působností, obsazovanou volbou, jmenováním nebo ustanovováním,
- b) s funkcí vykonávanou zaměstnancem kraje, zařazeným do krajského úřadu, zaměstnancem obce, zařazeným do obecního úřadu, nebo zaměstnancem jiného než ústředního orgánu státní správy, nejde-li o orgán s celostátní působností, jsou-li tyto funkce obsazovány volbou, jmenováním nebo ustanovováním,
- c) s funkcí statutárního zástupce právnické osoby zřízené nebo založené krajem, anebo v níž má kraj majetkovou účast.

Funkce člena zastupitelstva kraje je neslučitelná podle písm. b) jen tehdy, vykonává-li zaměstnanec příslušnou funkci na orgánu, jehož územní působnost se alespoň zčásti kryje s územní působností tohoto kraje.



## **OBSAH PRÁCE ÚŘEDNÍKŮ:**

- **KRAJSKÝ ÚŘAD :** <https://www.msk.cz/scripts/detail.php?pgid=3352>
- **ŘEDITEL KRAJSKÉHO ÚŘADU :**  
[https://www.msk.cz/cz/verejna\\_sprava/reditel-krajskeho-uradu-moravskoslezskeho-kraje-57062/](https://www.msk.cz/cz/verejna_sprava/reditel-krajskeho-uradu-moravskoslezskeho-kraje-57062/)
- **FUNKČNÍ NÁPLNĚ ÚŘEDNÍKŮ :**  
[https://www.msk.cz/verejna\\_sprava/ud\\_mista.html](https://www.msk.cz/verejna_sprava/ud_mista.html)

## **Základní povinnosti úředníka ÚSC:**

... jsou vyjmenovány v § 16 zákona o úřednících ÚSC, úředník je povinen např.:

- dodržovat ústavní pořádek ČR a právní předpisy vztahující se k jím vykonávané práci,
- hájit při výkonu správních činností veřejný zájem,
- jednat a rozhodovat nestranně,
- v souvislosti s výkonem zaměstnání nepřijímat dary ani jiné výhody ...

## **OBSAH PRÁCE ÚŘEDNÍKŮ:**

Úředník **nesmí být členem řídicího, dozorčího nebo kontrolního orgánu právnické osoby, jejímž předmětem činnosti je podnikání.** To neplatí, pokud do takového orgánu byl vyslán ÚSC, jehož je zaměstnancem. Úředníkovi, který byl do takového orgánu vyslán tímto ÚSC, nenáleží odměna za výkon funkce podle věty první. Tato odměna nesmí být poskytnuta ani po skončení pracovního poměru.

Úředník může vykonávat **jinou výdělečnou činnost jen s předchozím písemným souhlasem ÚSC,** u něhož je zaměstnán. To se nevztahuje na činnost vědeckou, pedagogickou, publicistickou, literární nebo uměleckou, na činnost znalce nebo tlumočnicka vykonávanou pro soud nebo správní úřad, na činnost v poradních orgánech vlády a na správu vlastního majetku.

**Vedoucí úředníci ÚSC** se za splnění určitých podmínek považují za **veřejné funkcionáře** ve smyslu zákona č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, ve znění pozdějších předpisů, a vztahují se tak na ně některé povinnosti dle tohoto zákona (zejména podávání Oznámení o osobním zájmu, o činnostech, majetku, příjmech, darech a závazcích).



**Děkuji za pozornost 😊**