

Zpráva o postupu realizace projektu „Podpora meziobecní spolupráce“

SO ORP Dvůr Králové nad Labem

(za období 06/2014 – 04/2015)

1. Úvod

SO ORP Dvůr Králové nad Labem se nachází v samotném centru Královéhradeckého kraje. Svou rozlohou (25 782 ha) a počtem obyvatel (27 398) patří mezi středně velké SO ORP. Území ORP je tvořeno 28 obcemi (Bílá Třemešná, Bílé Poličany, Borovnice, Borovnička, Dolní Brusnice, Doubravice, Dubenec, Dvůr Králové nad Labem, Horní Brusnice, Hřibojedy, Choustníkovo Hradiště, Kočeře, Kohoutov, Kuks, Lanžov, Libotov, Litič, Mostek, Nemojov, Stanovice, Trotina, Třebihošť, Velký Vřešťov, Vilantice, Vítězná, Vlčkovice v Podkrkonoší, Zábřezí - Řečice, Zdobín). Dvůr Králové je jediným městem v tomto území, nachází se cca 25 km severně od Hradce Králové. Ve městě žije cca 60% obyvatelstva správního obvodu.



2. Zhodnocení průběhu dosavadních prací na projektu v území ORP

2.1 Zhodnocení průběhu komunikace v území

2.1.1 Počet zapojených obcí a základní informace o významných aktivitách

Do realizace projektu se zapojila naprostá většina z 28 obcí v rámci SO ORP Dvůr Králové nad Labem. Pouze obec Nemojov se výslovně odmítla podílet na aktivitách projektu, ale chtěla být o nich nadále informována.

Za sledované období došlo v rámci projektu k následujícím zásadním činnostem:

- 1. oficiální společné setkání starostů obcí ze SO ORP – 12. 6. 2014 ve Dvoře Králové n. L.
- Dokončení analytických částí ke třem tematickým oblastem: květen - červen 2014
- Dokončení analytické části k volitelnému tématu Servis samosprávám: září 2014
- Zpracování návrhových částí ke třem povinným tématům a volitelnému tématu: červenec – listopad 2014
- Fokusní skupiny v rámci jednotlivých témat – 22. 10. 2014 (MěÚ Dvůr Králové n. L.)
- Finalizace souhrnného dokumentu k 20. 12. 2014
- Účasti zástupců realizačního týmu na setkáních s regionálním koordinátorem (pí. Červinkovou) a ostatními realizačními týmy v rámci Královéhradeckého kraje (průběžně)
- Účasti motivujících starostů na setkáních se zástupci SMO (průběžně)
- Společné setkání zástupců projektového týmu (včetně motivujícího starosty a zastupitele) s nově zvolenými pověřenými místostarosty města Dvůr Králové nad Labem (únor 2015)
- Účasti zástupců realizačního týmu na pracovních skupinách projektu (Servis samosprávám, resp. Efektivní meziobecní spolupráce apod.), (průběžně)
- Výměna zkušeností s projektovými týmy, např. ORP Trutnov, Vrchlábí, Hořice (průběžně).

2.1.2 Postoje starostů jednotlivých obcí k možnému prohloubení meziobecní spolupráce

Starostové obcí jsou vůči projektovým aktivitám od samého počátku velice komunikativní. To se ukázalo zejména při komunikaci ohledně tzv. dotazníkových šetření na počátku realizace projektu, kdy byli velice nápomocní a věnovali ochotně svůj čas této problematice. To samé platilo i při zpracovávání analytické části volitelného tématu Servis samosprávám, do které byli opět aktivně zapojeni.

Možné směry meziobecní spolupráce nastínili starostové, resp. zástupci obcí právě výběrem tzv. volitelného tématu, kdy většinou zaznívala potřeba řešit společně v rámci většího území určité typy služeb, jako jsou právní služby (příprava smluv, orientace v legislativě apod.), oblast veřejných zakázek (kompletní administrace a příprava vč. zabezpečení profilu zadavatele apod.), IT služby, daňové poradenství, ale i oblast dotačního managementu atd.

Významnou roli pro zapojení jednotlivých obcí do projektu sehrává i nadstandardní komunikace s projektovým týmem a motivujících starostů, zapojování obcí do spolupráce v MAS a jednotlivých DSO.



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

2.1.3 Zhodnocení výsledků „Analýzy území z pohledu meziobecní spolupráce“

Na území SO ORP Dvůr Králové n. L. působí šest dobrovolných svazků obcí s následujícími zaměřenými:

- Mikroregion Hustířanka - koordinování územních plánů, provádění společných investičních akcí, společný postup při prosazování ekologické stability území a propagace v cestovním ruchu (7 obcí).
- Společenství obcí Podkrkonoší - koordinování rozvoje území na základě společné strategie, provádění společných investičních akcí, společný postup při prosazování ekologické stability území a propagace mikroregionu v cestovním ruchu (4 obce).
- Lázeňský mikroregion - koordinování celkového rozvoje území na základě společné strategie, společná propagace mikroregionu v cestovním ruchu (3 obce).
- Královská věnná města - propagace rozvoje turistického ruchu (město Dvůr Králové n. L.)
- Svazek obcí Plynofikace – monotematický svazek (4 obce).
- Svazek obcí pro plynofikaci Podzvičinska – monotematický svazek (7 obcí).

Dalšími subjekty působícími v tomto území, jsou:

- Sdružení Podzvičinsko - zabezpečení koordinovaného postupu orgánů místní samosprávy v oblasti cestovního ruchu. Členem je 13 obcí SO ORP Dvůr Králové n. L.
- Krkonoše - svazek měst a obcí - koordinování celkového rozvoje území turistického regionu Krkonoše, koordinování územního plánování, společný postup při prosazování ekologické stability území a společná propagace a rozvoj cestovního ruchu (1 obec).

Současně na území aktivně působí následující čtyři místní akční skupiny (MAS):

- MAS Královédvorský, o.s. – celým svým vymezením (11 obcí) působí na území SO ORP DKnL,
- Hradecký venkov o.p.s. – na území 8 obcí,
- Místní akční skupina Království - Jestřebí hory, o.p.s. – na území 4 obce,
- MAS Brána do Českého ráje, o.s. – na území 1 obec.

Meziobecní spolupráce probíhá zejména na půdorysu těchto stávajících dobrovolných svazků obcí / mikroregionů a MAS a obce ji hodnotí vesměs jako účinnou a přínosnou.

2.2 Zhodnocení dosavadního průběhu projektu z pohledu motivujících starostů

Motivující starostové se pravidelně účastnili všech jednání projektového týmu, fokusních skupin, setkání se zástupci SMO a motivujícími starosty ostatních ORP (viz harmonogram aktivit). Současně prezentovali a diskutovali dílčí výstupy projektu při samostatných jednání, například jednání Společenství obcí Podkrkonoší (DSO). V říjnu 2014 se uskutečnily volby do obecních zastupitelstev. Petr Hrubý získal mandát a v povolebních jednáních obhájil post starosty v obci Vítězná. Dušan Kubica získal mandát, ale jeho seskupení se nestalo součástí koalice, která navrhovala vedení města Dvůr Králové nad Labem. Nové vedení města Dušana Kubicu v projektu podpořilo, a proto jej označujeme jako motivujícího zastupitele. Dne 26. 2. 2015 se setkali zástupci projektového týmu (motivující starosta a zastupitel a KMOS) za ORP Dvůr Králové nad Labem s pověřenými místostarosty města. Došlo k představení projektu a současně zapracování nových podnětů do výstupních materiálů.

Projektový tým nashromáždil v průběhu zpracování souhrnného dokumentu velmi cenné informace, které mohou přispět k budoucímu řešení dále zmiňovaných témat. Velmi cenné je, že v pasážích souhrnného dokumentu, kde je to možné, jsou zapracovány konkrétní zkušenosti a potřeby z praxe. Současně i návrhová řešení jsou odrazem diskuzí a námětů vzniklých při společných setkáních (z pohledu projektu neoficiálních). Zásadní vliv na realizaci navržených řešení má bezpochyby několik



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Svaz měst a obcí
SMO
ČESKÉ REPUBLIKY



OBCE SOBĚ

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

klíčových momentů: legislativa, která to umožní, a zájem starostů a zastupitelstev o spolupráci mezi sebou. Po celou dobu realizace projektu se snaží celý projektový tým o otevření prostoru k této spolupráci. Velký zájem se ukázal o oblast volitelného tématu – servis samosprávám. Vysvětlení se dá najít v tom, že aktuální tlak na vedení obcí je dlouhodobě neudržitelný. Starostové především z malých obcí, kde mají například pouze jednoho zaměstnance, se vyjádřili, že toto je velmi důležitý výstup, který by jim mohl opravdu pomoci.

2.3 Zhodnocení průběhu prací na návrhové části souhrnného dokumentu za území ORP

Návrhová část Souhrnného dokumentu je strukturována standardně dle principů strategického řízení. Základním kamenem návrhové části je **vize**. Jejím formulováním a schválením je deklarováno, že území ORP bude usilovat o její naplnění. Jednotná vize poskytuje celkový rámec všem subjektům zapojeným do činnosti vymezeného území. Měla by udržet společné směřování všech zapojených subjektů od nejvyšších úrovní hierarchie až po nejnižší úroveň. Umožní lépe přenášet pravomoci na výkonné pracovníky a zároveň zajistit jednotnou filosofii, pro kterou jsou dílčí činnosti vykonávány. Vize je formulována jako budoucí stav, kterého chceme v rámci řešeného území dosáhnout, a jasně určuje směr, kterým se chceme vydat. Jedná se o společnou představu, jak by měly obce v území v budoucnu spolupracovat, přičemž respektuje přání a potřeby místních občanů. Vize může následně sloužit i jako marketingový nástroj celého území ORP. V rámci strategického dokumentu byla vize ORP Dvůr Králové doplněna o slogan – „SO ORP Dvůr Králové nad Labem – partnerský podkrkonošský region“, který může sloužit jako propagace území jako celku. V podmínkách projektu je vize stejná pro všechny řešené oblasti.

Následně se vize rozpadá do **problémových okruhů**, které jsou stanoveny zvlášť pro každou klíčovou oblast. Problémové okruhy pak budou naplňovány prostřednictvím skupiny několika **cílů**.

Problémové okruhy byly navrženy realizačním týmem na základě analytické části dokumentu (zejména SWOT analýzy) a následně zpracovaných Nástinů opatření a samozřejmě s ohledem na definovanou vizi. Následně byly problémové okruhy podrobeny ověření ve fokusních skupinách. Fokusní skupiny byly složeny ze zástupců jednotlivých obcí a odborníků z území ORP. Jejich odborné názory byly klíčové pro upřesnění výstupů, které vzešly z analýzy dat, a obohatily tak pohled na všechna řešená témata.

Stěžejním bodem návrhové části bylo definování **cílů** ve vymezených problémových tématech. Cíle byly podrobně popsány a byla navržena **opatření k realizaci cílů**. Pro sledování úrovně naplňování definovaných cílů byla nastavena **sada indikátorů** umožňující periodicky monitorovat pokrok při plnění cílů a případně přijímat opatření ke zlepšení žádoucího výsledku.

Aby se strategický dokument stal skutečným nástrojem rozvoje území a nebyl pouze výborně zpracovaným dokumentem, je potřebné, aby byla stanovena jasná pravidla jak se strategickým dokumentem nakládat, jinými slovy je potřebné stanovit způsob implementace strategie. Z tohoto důvodu byla v rámci souhrnného dokumentu zpracována **pravidla pro řízení strategie**. V rámci těchto pravidel pak byl nastíněn **systém monitorování a hodnocení realizace strategie** a **systém změn strategie**. Zároveň byl pod pravidla řízení strategie zařazen i **akční plán**.

Systém monitorování a hodnocení realizace strategie má za úkol sledování dosažení vytyčených cílů. Za monitorování a hodnocení realizace strategie je zodpovědný realizační tým. Ten se zpravidla skládá z manažera, řídicí skupiny (starostové dotčených obcí), správců cílů a gestoři indikátorů. V rámci finální

verze souhrnného dokumentu nebylo možné definovat složení řídicích skupin jednotlivých témat, ke kterému dojde později. Konkrétně však byli navrženi správci cílů a gestoři indikátorů.

Co se týče **systemu změn strategie**, pak je nutné si uvědomit, že strategický dokument představuje střednědobý plán rozvoje a zároveň, že se jedná o živý dokument, který může být v průběhu své platnosti upravován. Pro průběžné vyhodnocování strategie slouží indikátorová soustava. Pokud bude zjištěn negativní vývoj při hodnocení indikátorů, pak je potřeba analyzovat příčiny a případně i upravit strategii. Potřeba úpravy strategie pak může být způsobena jak vnějšími tak vnitřními faktory. Pro všechna řešená témata bylo navrženo, aby každoročně po vyhodnocení indikátorů a akčního plánu byla navržena opatření ke změně strategie, pokud to výsledky a aktuální podmínky budou vyžadovat.

Akční plán představuje operativní dokument, jehož cílem je upřesnit strategický plán v krátkodobém horizontu. V dokumentu bylo stanoveno, že akční plán bude vždy stanovován na následující kalendářní rok. Bude v souladu jak se strategickým dokumentem, tak s v souladu s rozpočty obcí, popřípadě dobrovolných svazků obcí.

Vzhledem k tomu, že návrhová část strategického dokumentu bude schvalována až v dubnu 2015, bude konkrétní podoba akčního plánu, včetně jeho naplnění zpracována následně. V současné době obsahuje souhrnný dokument u všech témat pouze obecný text.

I přesto, že byl postup zpracování návrhové části u jednotlivých témat podobný, je vhodné zrekapitulovat tento postup pro každé téma zvlášť.

2.3.1 Popis postupu tvorby strategie - Školství

Do konce května 2014 probíhalo zpracování analytické části oblasti školství a předškolního vzdělávání. Následně byla analytická část předána odbornému týmu SMO za oblast školství a předškolní vzdělávání. Odborný tým definoval připomínky a doporučení a odeslal dokument k oponentuře odborníkovi na tuto oblast.

Zpracovatelský tým ORP Dvůr Králové nad Labem obdržel připomínky odborného týmu SMO a oponentský posudek. Připomínky byly zapracovány do dokumentu. Pracovník pro analýzy a strategie následně navrhl problémové okruhy a cíle (srpen, září, říjen 2014). Jejich znění a obsah byly konzultovány nejprve v rámci zpracovatelského týmu ORP Dvůr Králové nad Labem a následně byly projednávány v rámci tzv. fokusní skupiny, která byla tvořena zástupci odboru školství města Dvůr Králové nad Labem, osobami pracujícími v oblasti školství a předškolního vzdělávání a představiteli některých obcí.

Na základě informací z fokusní skupiny byly problémové okruhy a cíle poupraveny. K jednotlivým problémovým okruhům byly zvoleny a definovány indikátory výsledku, k cílům indikátory výstupu (listopad 2014). Celá návrhová část byla poté konzultována v rámci zpracovatelského týmu ORP Dvůr Králové nad Labem a následně byla odsouhlasena její finální podoba.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Společnost máš a cíle
SMO
ČESKÉ REPUBLIKY



OBCE SOBĚ

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

2.3.2 Popis postupu tvorby strategie – Sociální služby

Do konce května 2014 probíhalo zpracování analytické části oblasti sociálních služeb. Následně byla analytická část předána odbornému týmu SMO za oblast sociálních služeb. Odborný tým definoval připomínky a doporučení a odeslal dokument k oponentuře odborníkovi na tuto oblast.

Zpracovatelský tým ORP Dvůr Králové nad Labem obdržel připomínky odborného týmu SMO a oponentský posudek. Připomínky byly zapracovány do dokumentu. Pracovník pro analýzy a strategie následně navrhl problémové okruhy a cíle (srpen, září, říjen 2014). Jejich znění a obsah byly konzultovány nejprve v rámci zpracovatelského týmu ORP Dvůr Králové nad Labem a následně byly projednávány v rámci tzv. fokusní skupiny, která byla tvořena zástupci odboru sociálních služeb města Dvůr Králové nad Labem, osobami pracujícími v oblasti sociálních služeb a představiteli některých obcí.

Na základě informací z fokusní skupiny byly problémové okruhy a cíle poupraveny. K jednotlivým problémovým okruhům byly zvoleny a definovány indikátory výsledku, k cílům indikátory výstupu (listopad 2014). Celá návrhová část byla poté konzultována v rámci zpracovatelského týmu ORP Dvůr Králové nad Labem a následně byla odsouhlasena její finální podoba.

2.3.3 Popis postupu tvorby strategie – Odpadové hospodářství

Při tvorbě návrhové částí dokumentu v řešené oblasti byly vzaty v potaz především výsledky analytické části dokumentu. Zde byly důležitým vodítkem výsledky dotazníkových šetření. V rámci realizačního týmu ORP Dvůr Králové nad Labem bylo pracováno s výsledky tří dotazníkových šetření. Dva dotazníky byly připraveny odborným týmem SMO (1. dotazník byl zpracováván v únoru 2014, druhý pak v období duben – květen 2014) a jeden dotazník byl připraven a zpracován přímo realizačním týmem SO ORP (v březnu 2014). Dotazník připravený realizačním týmem se týkal výhradně odpadového hospodářství a jeho výsledky byly cenným zdrojem informací jak při zpracování analytické části strategického dokumentu, tak především při zpracování návrhové části.

Po odevzdání první varianty souhrnného dokumentu k 31. 5. 2014 byla i oblast odpadového hospodářství podrobena kontrole ze strany odborného týmu SMO a po zapracování jeho připomínek byl dokument předložen k odbornému posudku externímu expertovi na danou oblast. Na základě odborného posudku pak byly připomínky zapracovány do souhrnného dokumentu. Analytická část pro téma „Odpadové hospodářství“ byla zároveň vstupní informací pro zpracování dokumentu Nástin opatření.

Výsledky analytické části a především pak SWOT analýza dané oblasti společně s Nástinem opatření byly následně základním vodítkem pro realizační tým, který v rámci brainstormingu zformuloval vizi meziobecní spolupráce v rámci SO ORP Dvůr Králové nad Labem a zároveň slogan. Realizační tým, na základě podkladů od pracovníka analýzy, navrhl problémové okruhy a stanovil cíle ve vymezených oblastech.

Jak problémové okruhy, tak i cíle byly následně ověřeny ve fokusní skupině. Fokusní skupina složená z odborníků na danou oblast (zástupce odboru životního prostředí MěÚ Dvůr Králové nad Labem zodpovědný za odpady, zástupce Technických služeb města Dvůr Králové nad Labem) a ze zástupců obcí, které mají s řešenou oblastí dlouhodobé praktické zkušenosti. Členové fokusní skupiny pak upravili jednotlivé cíle do podoby přijatelné pro všechny zúčastněné.

Následně byla do dokumentu zapracována pravidla pro řízení strategie, která obsahují systém monitorování a hodnocení realizace strategie, systém změn strategie a obecně nastíněn akční plán.

2.3.4 Popis postupu tvorby strategie – Servis samosprávám

První fáze zpracování návrhové části byla pro všechna povinná témata i volitelné téma společná. V této fázi bylo vytvořeno motto regionu, slogan, který území stručně, výstižně a nadčasově charakterizuje. Ve stejném časovém období byla vytvořena i vize představující žádoucí stav v regionu v budoucnosti. Slogan i vize byly připomínkovány a následně diskutovány členy projektového týmu do finální podoby.

V návrhové části byly kromě výše uvedeného vypracovávány tyto stěžejní kapitoly: problémové okruhy, cíle, indikátory. Při zpracování těchto kapitol byly využity teze z analytické části. Na základě rozhovorů s představiteli obcí byly vyvozeny závěry o momentální situaci v regionu. Nejčastěji zmiňované nedostatky byly formulovány do problémových okruhů. V rámci každého problémového okruhu bylo následně navrženo několik cílů, jichž by mělo být dosaženo v určitém časovém horizontu (2020). Cíle byly stanovovány tak, aby splňovaly požadavky pravidla SMART.

Problémové okruhy i navrhované cíle byly konzultovány v rámci tzv. fokusní skupiny. Toto jednání proběhlo v druhé polovině října a zúčastnili se jej kromě členů realizačního týmu odborníci na danou oblast. Svého zástupce zde měly i menší obce, u nichž se předpokládá největší zájem o poskytování servisu samosprávám. Na základě připomínek účastníků fokusní skupiny byly problémové okruhy a cíle upraveny do konečné podoby. Následně byly k problémovým okruhům i jednotlivým cílům stanoveny indikátory, tj. konkrétní návrhy požadovaných výstupů, jichž by mělo být v roce 2020 dosaženo.

Odpovědným pracovníkem za stanovení problémových okruhů, cílů i indikátorů je tematický expert, zároveň však byly všechny kapitoly dány k dispozici ostatním členům realizačního týmu k připomínkování. Na přípravě návrhové části se celkem podílelo cca 15 osob.

Problémy při zpracování návrhové části

Při zpracování návrhové části souhrnného dokumentu však byly zaznamenány i některé drobné problémové oblasti. Je nutné poznamenat, že se nejednalo o žádné fatální otázky, nicméně je vhodné si i tyto drobnosti připomenout.

Většina problémů při zpracování návrhové části byla společná pro všechna řešená témata. Do této skupiny problémů lze zařadit především:

- 1. Vymezení správce cíle** – při stanovování jednotlivých cílů a popisů těchto cílů bylo vyžadováno určení konkrétního správce cíle. Tento úkol bylo velice obtížné splnit, a proto byly v jednotlivých tématech uvedeny pouze předpoklady. U povinných témat byl navržen jako správce cíle starosta vybrané obce, u volitelného tématu pak pověřený zástupce servisního střediska.
- 2. Definování indikátorů výstupu** – jedná se o indikátory na úrovni cílů. Při jejich stanovování bylo mnohdy obtížné stanovit především hlavní opatření a jejich rozčlenění do stanovených částí – právní analýza, finanční analýza a věcná opatření.
- 3. Vymezení správce měřítka** – jedná se o stejný problém jako u definování správce cíle. Každému indikátoru, ať už na úrovni indikátoru výsledku, tak na úrovni indikátoru výstupu, měl být přiřazen jeho správce. Opět nebylo jednoduché určit konkrétní osobu a tak byla v rámci strategického

dokumentu určen předpoklad. Zpravidla byl jako správce měřítka určen vedoucí příslušného odboru MěÚ Dvůr Králové nad Labem či konkrétní pracovník daného odboru. V ojedinělých případech pak byl zvolen představitel konkrétní organizace. V případě volitelného tématu byl správcem měřítka určen pověřený zástupce servisního střediska.

4. Stanovení plánovaných hodnot indikátorů – dle skutečnosti z roku 2013 bylo vyžadováno kvantifikování dosažených cílů k rokům 2017 a 2020. Mnohdy se jednalo o poměrně složitý proces stanovení reálného odhadu.

5. Metodiky a výpočet hodnot indikátorů - v daném případě bylo poměrně složité a problematické stanovit jednoznačnou metodu pro výpočet a zároveň definovat zdroj čerpání dat.

6. Akční plán – nepřiliš jasné zadání ze strany SMO. I přesto, že byla zpracována metodika a definován akční plán obecně, nebylo dlouho zřejmé, jakou formu bude konkrétní akční plán mít. Zda bude nutné doplnit konkrétní projekty do strategického dokumentu, popřípadě zda se bude jednat o samostatný dokument.

Zároveň je vhodné zmínit i specifické problémy při zpracování volitelného tématu, kterým byl pro SO ORP Dvůr Králové nad Labem Servis samosprávám. Toto téma bylo vybráno zástupci obcí jako velice vhodné a potřebné pro všechny obce regionu. Avšak vzhledem k poměrně velké abstraktnosti tématu bylo mnohdy při zpracování návrhové části těžké téma uchopit a konkretizovat identifikované problémy, především při stanovování cílů a indikátorů. Zároveň bylo velice těžké určit, zda jsou stanovené cíle reálné a to nejen z pohledu prosté měřitelnosti, ale i například z pohledu legislativy.

I v případě zpracování tématu Servis samosprávám je nutné zmínit nekonceptní a někdy i nevhodný přístup ze strany SMO. Konkrétně byl jako velice problematický vnímán pokus o standardizovaný výstup, který byl ve výsledku poměrně nešťastný. Zároveň byly negativně vnímány pozdní reakce a pasivita SMO u daného tématu.

3. Výsledky zpracování návrhových částí v oblasti školství, sociálních služeb, odpadového hospodářství a servisu samosprávám

3.1 Základní závěry návrhové části - Školství

V návrhové části oblasti školství a předškolního vzdělávání byly definovány dva problémové okruhy.

První problémový okruh se týká problematiky spojené s „přetahováním“ dětí a žáků mezi obcemi, které jsou zřizovateli MŠ či ZŠ a problému věkového rozdílu dětí navštěvujících MŠ. Pro tento problémový okruh byly definovány dva cíle, jejichž naplňováním by mělo dojít k odstranění identifikovaného problémového okruhu. Cíle byly definovány následovně:

- Vytvoření dohody o spolupráci venkovských škol a předškolních zařízení v území ORP Dvůr Králové nad Labem za účelem předejití hrozby z důvodu poklesu počtu dětí, žáků.
- Provést nezbytná opatření pro vytvoření třídy ve městě Dvůr Králové nad Labem pro děti v rozmezí věku 2–3 let.

Druhý problémový okruh se týká nedostatku finančních prostředků na rekonstrukce a zvyšování kvality systému předškolního a základního vzdělávání v ORP Dvůr Králové nad Labem s potenciálem vícezdrojového financování. Pro tento okruh byly zvoleny dva cíle:

- Realizace společných debat a pracovních schůzek ředitelů škol a daných představitelů obcí za účelem vyhotovování žádostí o dotace pro jednotlivé obce a školy.
- Realizace nezbytných investičních a neinvestičních potřeb obcí v ORP Dvůr Králové nad Labem včetně rekonstrukčních opatření týkajících se zařízení MŠ a ZŠ.

Každý problémový okruh má stanoven indikátor výsledku, který je dosažitelný realizací souboru projektů/opatření/aktivit. Každý cíl má svého správce a dále má stanoven minimálně jeden indikátor výstupu. Prostřednictvím indikátorů sledujeme, zda se daří cíle naplňovat či nikoliv.

3.2 Základní závěry návrhové části – Sociální služby

V návrhové části oblasti sociálních služeb byly definovány tři problémové okruhy.

První problémový okruh se týká nedostatečné podpory terénních služeb v ORP Dvůr Králové nad Labem. Pro tento problémový okruh byly zvoleny tři cíle, jejichž naplňováním by mělo dojít k odstranění identifikovaného problémového okruhu. Cíle byly definovány následovně:

- Zajistit větší podporu zařízením poskytujícím terénní službu pro vybrané cílové skupiny.
- Zajištění možnosti přenesení výkonu funkce veřejného opatrovnictví z obcí I. stupně na obec vyššího stupně prostřednictvím veřejnoprávní smlouvy.

Druhý problémový okruh se týká nedostatku kapacit individuálních forem bydlení a nedostatku možností k uplatnění na trhu práce pro osoby se zdravotním postižením, chronickým či duševním onemocněním. Pro tento okruh byly zvoleny dva cíle:

- Posílení kapacit individuálních forem bydlení pro osoby se zdravotním postižením, chronickým či duševním onemocněním.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Svaz měst a obcí
SMO
ČESKÉ REPUBLIKY



OBCE SOBĚ

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

- Podpora vzniku pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením, chronickým či duševním onemocněním.

Třetí problémový okruh se týká nedostatku finančních prostředků na rekonstrukce a zvyšování kvality systému sociálních služeb s potenciálem vícezdrojového financování a zajištění větší informovanosti. Pro tento okruh byly zvoleny dva cíle:

- Realizace společných debat a pracovních schůzek mezi představiteli obcí a poskytovateli sociálních služeb za účelem vyhotovování žádostí o dotace pro zkvalitnění a rozvíjení zařízení sociálních služeb.
- Zavést pravidelné aktualizace komunitního plánu a posílit poradenskou činnost pro zájemce o informace z oblasti sociálních služeb v území ORP Dvůr Králové nad Labem.

Každý problémový okruh má stanoven indikátor výsledku, který je dosažitelný realizací souboru projektů/opatření/aktivit. Každý cíl má svého správce a dále má stanoven minimálně jeden indikátor výstupu. Prostřednictvím indikátorů sledujeme, zda se daří cíle naplňovat či nikoliv.

3.3 Základní závěry návrhové části – Odpadové hospodářství

V návrhové části tématu „Odpadové hospodářství“ byly jasně vymezeny dvě problémové oblasti (okruhy). První problémový okruh se týkal otázek spojených s vysokými finančními náklady na odpadové hospodářství. V rámci daného problémového okruhu pak byly definovány dva konkrétní cíle, vhodné pro řešení v rámci meziobecní spolupráce:

- Zavést systém společného postupu obcí při vyjednávání smluvních podmínek se svazovými společnostmi.
- Podpořit edukativní činnost s ohledem na prevenci vzniku odpadů a třídění odpadů.

Jako druhý problémový okruh byl následně identifikován nedostatečný počet zařízení pro nakládání s odpady. V tomto problémovém okruhu pak byly určeny následující cíle:

- Zvýšit počet sběrných míst a sběrných dvorů.
- Umožnit využití stávajících sběrných dvorů spádovým obcím.
- Vytvořit společný systém sběru a svozu biologicky rozložitelného komunálního odpadu (BRKO).

Každý problémový okruh má přiřazen indikátor výsledku, k jehož dosažení je potřeba zpravidla více projektů či aktivit. Každý z výše uvedených cílů byl detailně popsán, byla stanovena hlavní opatření a byl navržen předpokládaný správce cíle. Zároveň byly každému cíli přiřazeny indikátory výstupu, jejichž prostřednictvím bude možné sledovat, zda se daný konkrétní cíl daří naplňovat. Jednotlivé indikátory pak sleduje a vyhodnocuje správce měřítka.

3.4 Základní závěry návrhové části – Servis samosprávám

Návrhová část má přímou návaznost na zjištění stanovená v části analytické. Jako zásadní problém se ukázala přetíženost představitelů především menších obcí v ORP, kteří nedisponují dostatečným administrativním aparátem a jsou tedy zahlceni (resp. přehlčeni) obecní agendou. Dalším hojně

zmiňovaným negativním jevem je praktický nulová spolupráce obcí v ORP. Tyto dva nejpálčivější problémy byly zformulovány do dvou problémových okruhů.

Prvním problémovým okruhem je nízká úroveň spolupráce obcí v ORP. Z analytické části vyplynulo, že by představitelé obcí uvítali větší vzájemnou kooperaci, která nyní funguje v neformální rovině. V tomto duchu byly stanoveny i následující dva cíle:

- Posílit vazby a vztahy mezi obcemi v ORP.
- Vytvořit platformu pro vytvoření jednotného registru požadavků vedení obcí (je částečně nadregionální, protože návrh na jeho naplnění zazněl i v jiných ORP a jako takový by mohl být i řešen).

Druhým problémovým okruhem je kvalita a efektivita managementu obcí v ORP a s tím související přetíženost představitelů obcí. I v rámci tohoto problémového okruhu byly stanoveny dva cíle:

- Nastavit funkční systém vzdělávání představitelů obcí
- Vytvořit servisní středisko pro představitele obcí (outsourcing některých agend servisnímu středisku).

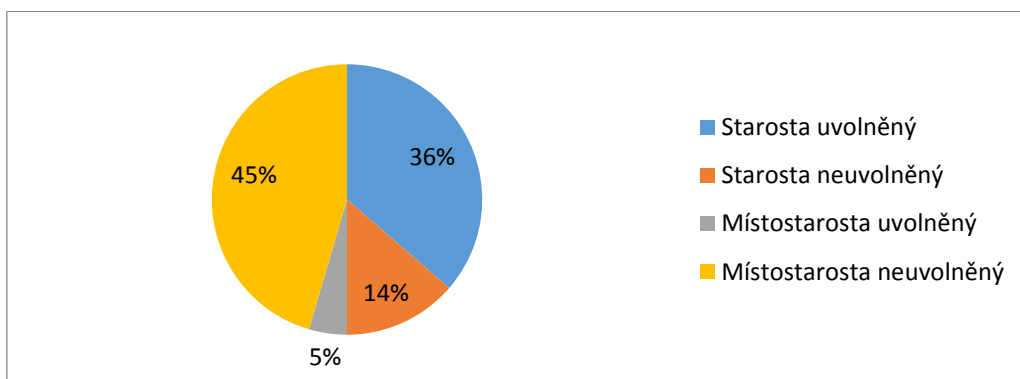
Tuto skutečnost přesně reflektují navržené cíle. Ke každému cíli byl stanoven a popsán jeden indikátor. Kromě indikátorů vztažených ke stanoveným cílům (indikátory výstupu), byly rovněž určeny indikátory pro problémové okruhy (indikátory výsledku), které mají obecnější charakter. Pomocí indikátorů (výstupu i výsledku) bude průběžně sledováno naplňování cílů. Cíle i indikátory budou garantovány „správci“. Vzhledem ke složitosti volitelného tématu budou však tyto správci pravděpodobně určeni až na druhém oficiálním setkání starostů.

4. Zhodnocení aktivit v oblasti průřezového tématu „Administrativní podpora malých obcí“

Tzv. volitelné téma bylo na počátku projektu řešeno spíše okrajově, protože bylo v první řadě nutné vybrat, které téma je pro dané ORP největším problémem. Na výběr byly například tyto oblasti: cestovní ruch, doprava, bezpečnost apod. V ORP Dvůr Králové nad Labem se naprostá většina představitelů obcí shodla na tzv. sdílených/společných službách.

Toto téma – později uváděné jako servis samosprávám – bylo následně představeno a schváleno na 1. oficiálním setkání starostů. Představitelé obcí ocenili především skutečnost, že oproti tzv. povinným tématům se jedná o službu, která má pomoci jim samotným.

Výběr tématu byl v ORP Dvůr Králové nad Labem ovlivněn silným zastoupením neuvolněných starostů, kteří jsou často konfrontováni se složitostí a šíří obecní agendy. Zájem však projeví o starostové uvolnění, kteří se rovněž mnohdy cítí přetížení rozsáhlou administrativou. Podíl uvolněných a neuvolněných starostů a místostarostů je znázorněn na následujícím grafu, zobrazuje však stav v minulém volebním období, v němž byla problematika řešena.



Ze strany SMO byly následně vytipovány oblasti, o něž by mohl být ze strany starostů zájem, a zpracován dotazník, jenž byl základem celé analýzy. Součástí analýzy bylo zjištění aktuálního stavu v obcích a potenciálního zájmu jejich představitelů o služby z oblasti:

- právního poradenství
- ekonomických agend
- dotačního managementu
- veřejných zakázek
- technické a stavební podpory
- IT podpory
- rozvoje obce

Návratnost dotazníků se pohybovala okolo 80 procent, menší ochota ke spolupráci se projevila při zpracování finanční analýzy, kdy byl dotazník pro starosty příliš komplikovaný na vyplnění. Jeho

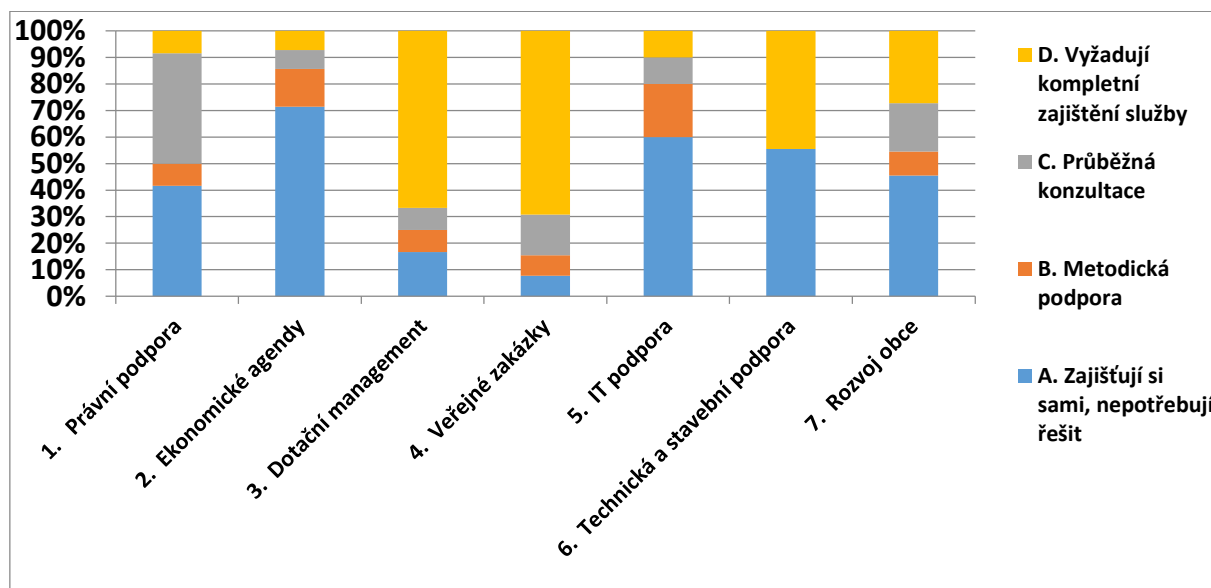
návratnost proto byla pouze kolem 50 procent.¹ Dotazníky byly nejčastěji vyplňovány formou řízených rozhovorů se zástupci obcí, v některých případech byly dotazníky odevzdány v elektronické podobě.

Vzhledem k dílčím odlišnostem ve zpracovaných dotaznících, ke kterým došlo z důvodu různého přístupu oslovených zástupců obcí k projektu i jednotlivým agendám, byly všechny grafy vyhodnoceny procentuálně. Skutečné počty by mohly působit zavádějícím dojmem, protože někteří respondenti některé oblasti/činnosti zcela vynechali, jiní naopak uvedli u jedné položky více možností, ať již z důvodu, že se nemohli rozhodnout, nebo z důvodu, že jim obě přišly vhodné. Procentuální znázornění tak mělo relevantní vyjadřovací hodnotu.

Největší zájem byl deklarován o dotační management a veřejné zakázky, tedy nejsložitější z nabízených oblastí, které jsou již jakousi „nadstavbou“, ale pro obec jsou důležité z hlediska jejího dalšího rozvoje. U ostatních oblastí byl zájem mírně rozmělněn do dílčích agend, nejednalo se o celek jako v případě prvních dvou jmenovaných.

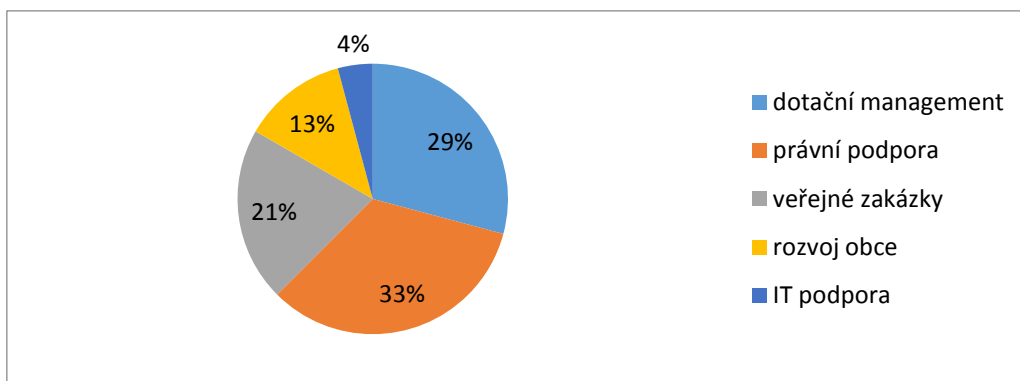
Souhrnné výsledky obsahuje následující graf. Jedná se však pouze o orientační přehled, a to z důvodu použití průměrovaných hodnot. Při přepočtu tak došlo k jistému zkreslení, protože – jak je naznačeno již v předchozím odstavci – u většiny agend se výsledky lišily po jednotlivých „úhonech“. Zatímco některý z úkonů si obce zajišťují samy a nechtějí tuto skutečnost měnit, u dalšího by uvítaly kompletní zajištění. Tato skutečnost je nejmarkantnější u technické a stavební podpory, kde jsou výsledky takřka vyrovnané, což může bez přihlídnutí k souvislostem a metodice výpočtu působit jako protimluv.

Graf jednoznačně potvrzuje eminentní zájem představitelů obcí o pomoc v oblasti dotačního managementu a veřejných zakázek. Silný výsledek má v tomto ohledu i již zmíněná technická a stavební podpora a částečně i oblast rozvoje obce.

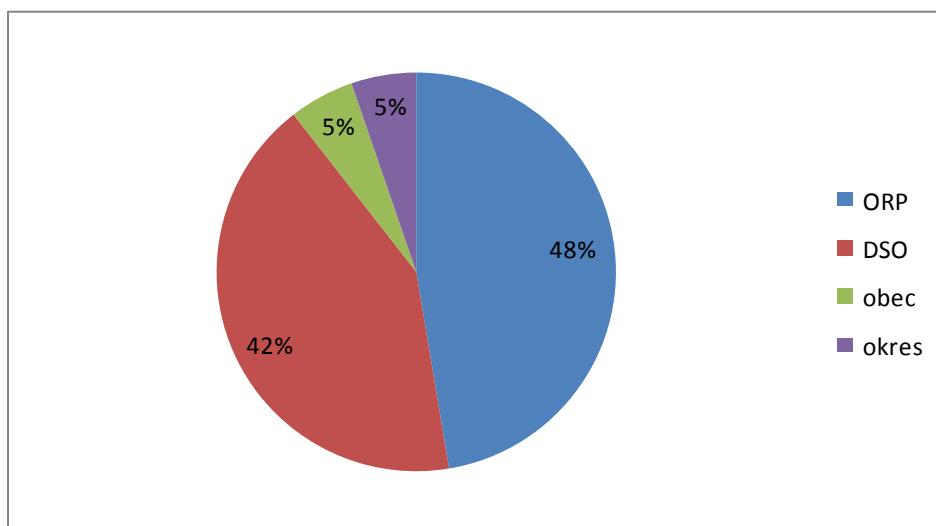


¹ Malá návratnost dotazníků byla zároveň jedním z důvodů, proč byly výsledky finanční analýzy označeny za nerelevantní, a proto ani nejsou součástí tohoto shrnutí.

Zajímavé je porovnání těchto finálních výsledků s předběžným šetřením, které bylo realizováno ještě před započítáním rozhovorů se starosty a dalšími představiteli obcí. Jeho výsledky naznačuje následující graf, na němž je vidět největší zájem o právní podporu, zatímco v „oficiálním“ šetření se tato oblast ukázala jako poměrně neatraktivní. Stejný paradox – jen v opačném sledu – vykazuje i technická a stavební podpora, kterou v předběžném šetření nezmínil vůbec nikdo, ovšem konečné výsledky ukázaly o tuto činnost (respektive některé její dílčí části) velký zájem.



Zajímavostí je, že poptávka po službách je nezávislá na tom, kolik volebních období mají oslovení zástupci obcí za sebou. Zájem o nabízené služby projeví i ti nejzkušenější z nich (tři a více volebních období). V rámci dotazníkového šetření byla respondentům rovněž pokládána otázka, na jakém území by podle nich měla být agenda řešena. V tomto případě se dotazovaní nejvíce klonili k území ORP s nepatrným nárůstem před možností DSO – viz následující graf:



Z průběhu šetření a pracovních schůzek zpracovatelů volitelného tématu se zástupci SMO vyplynulo, že by ideálním řešením byl vznik jakéhosi servisního střediska, disponujícího odborníky v daných oblastech (případně jen některých z nich – dle zájmu). Součástí analýzy bylo i vyhodnocení vhodného subjektu, který by měl servisní středisko provozovat. Z komunikace s představiteli obcí vyplynulo, že si

dokážou představit vznik takového střediska, jako problematické však vidí jeho financování. Zatímco se většina starostů shodla, že by servis samosprávám mohl poskytovat některý z dobrovolných svazků obcí, v oblasti financování se názory rozcházejí, protože své zastávce má jak paušální platba, tak platba za úkon. Většina oslovených by však uvítala spolufinancování ze strany státu.

Nedílnou součástí celkové analýzy jsou i SWOT analýza, analýza cílových skupin a analýza rizik, jež jsou částečně výsledkem brainstormingu projektového týmu a spolupráce s dalšími ORP v území.

Na základě analytické části byla následně zpracována návrhová část, v jejímž rámci byly především stanoveny problémové okruhy, cíle a indikátory pro danou oblast.

Dva nejvýraznější problémy – přetíženost starostů a malá míra spolupráce mezi obcemi v ORP – byly zformulovány do problémových okruhů. V rámci každého problémového okruhu byly dále stanoveny dva cíle. Ke každému problémovému okruhu i cíli byly stanoveny indikátory, s jejichž pomocí bude plnění zvolených aktivit hodnoceno a kontrolováno. Tyto návrhy byly následně projednány v tzv. fokusní skupině a upraveny dle názoru jejich účastníků. Následně byl ke každému cíli stanoven správce a ke každému indikátoru gestor – tj. osoby zodpovědné iniciací procesů (správce) a míru jejich naplňování (gestor). Jako nejvhodnější se ve všech případech jeví pověřený zástupce budoucího servisního střediska.

5. Institucionalizace meziobecní spolupráce v území

Na území SO ORP Dvůr Králové nad Labem působí aktivně několik dobrovolných svazků obcí / mikroregionů a místních akčních skupin, které v rámci možností spolupracují při společných aktivitách. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření a několika osobních konzultací realizovaných zejména v předchozím roce 2014, většina starostů nepodporuje vznik nového subjektu, naopak podporují větší spolupráci v rámci již fungující platformy (DSO nebo MAS). Podstatnou informací je, že většina dotázaných je ochotna spolupracovat dalším rozpracování tohoto tématu.

6. Návrh prohlášení o vzájemné spolupráci obcí

V rámci 2. oficiálního jednání s představiteli obcí bude tato věc diskutována a dle potřeby přijat konkrétní závěr.

7. Závěr

Různé:

- prodloužení projektu
- možnosti meziobecní spolupráce na území ORP
- diskuse

Zpracoval: realizační tým projektu meziobecní spolupráce, ORP Dvůr Králové nad Labem

13. 4. 2015