

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V OBCÍCH

METODY KVALITY, ZKUŠENOSTI, SPOLUPRÁCE

Sekce Národní sítě Zdravých měst ČR

Praha, 21. května 2015

www.ZdravaMesta.cz/strateg-sekce2015

Zdravé město Litoměřice

System posuzování projektů města vůči udržitelnému rozvoj

Tematická sekce Národní sítě
Zdravých měst
Praha, 21. května 2015



Proces rozhodování ve veřejné správě

- **klíčová součást strategického řízení**
- **směřuje k naplňování cílů - zpravidla se jedná o řešení veřejně-politických (společenských) problémů**
- **řada překážek**
 - **klasické (nedostatek financí, nedostatek lidské kapacity, absence politické vůle apod.)**
 - **příliš mnoho problémů a řešení (jak stanovit priority a vhodná řešení?)**
 - **implementační bariéra - vše mezi rozhodnutím a vlastní realizací opatření**

Nemá smysl hledat skvělá řešení pro špatně definované problémy

Tvorba politik a opatření - model politického cyklu

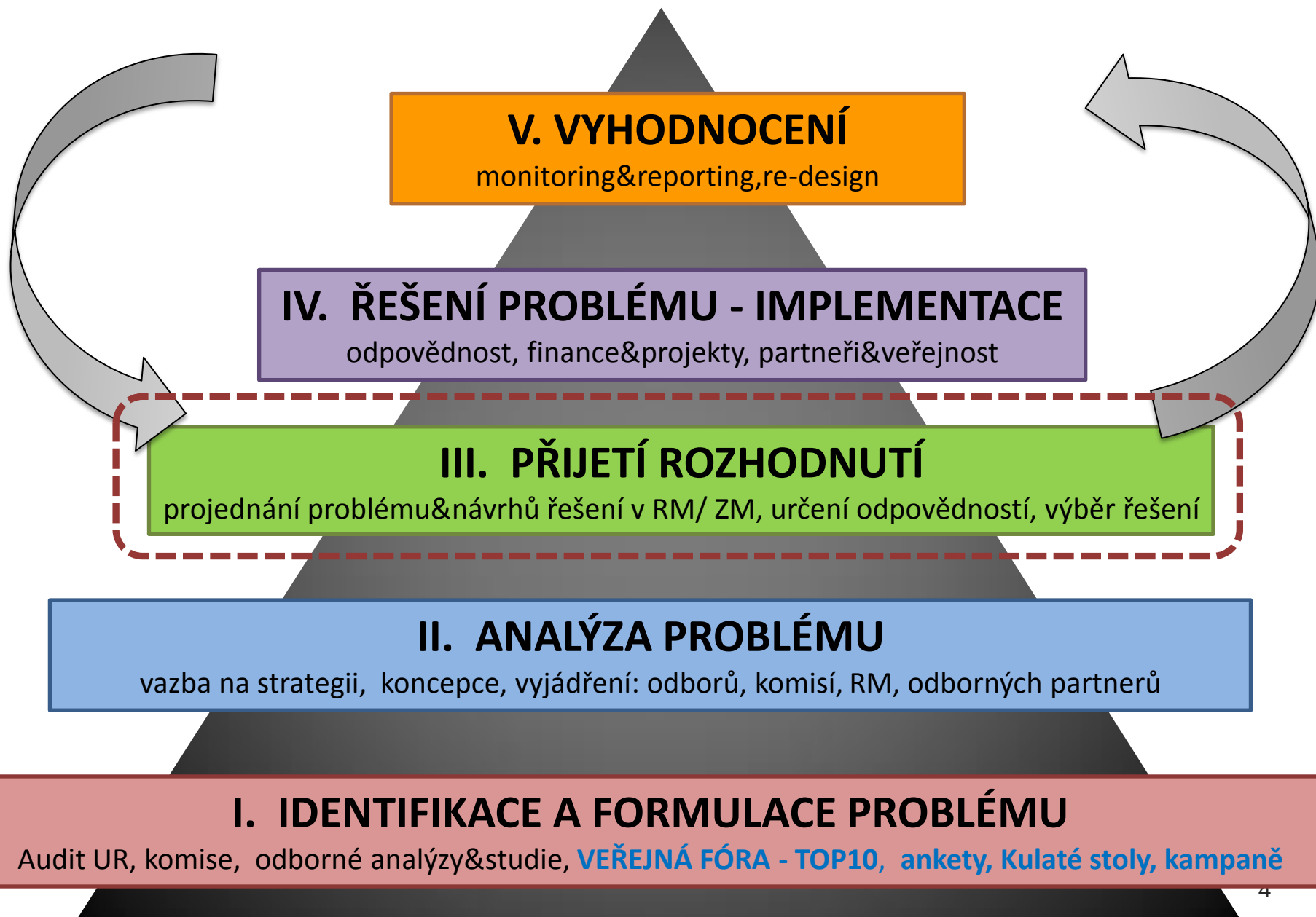


Schéma tvorby Akčního plánu

Projekty kryté
rozpočtem začleněné
do Akčního plánu

Investiční výdaje

Běžné výdaje

Rozhodnutí RM/ZM o
zařazení do Akčního plánu

Projekty v
zásobníku (pod
čarou)

Politická
odpovědnost
volených
představitelů

Projekty (požadavky, opatření) **doporučené k
zařazení do Akčního plánu** (kryto rozpočtem)
nebo **Zásobníku projektů** (připraveno k
financování)

Odmítnutí projektu či
požadavku a vrácení k vyřízení
či doplnění relevantnímu
odboru

Sběr záměrů a odborné posouzení projektů Strategickým týmem UR

- **Předseda STUR:** **starosta, místostarostové nebo tajemník;**
- **Odborný garant:** vedoucí příslušného odboru
- **Hodnocení dopadů na UR** dle stanovených kritérií a metodiky (limity rozpočtu, kvality projektu, socioekonomického dopadu, souladu se strat. plánem a předchozích usneseními apod.)

Odborné a
transparentní
posouzení
požadavků

**Návrhy projektů vzešlé od
veřejnosti**

- **Fórum Zdravého města**, další veřejná projednávání
- **Dílčí návrhy veřejnosti** MěÚ apod.

**Návrhy projektů vzešlé od odborů
a organizací** (přímo či dle pokynů ved.)

- odborné analýzy & studie
- Strategický plán
- sektorové koncepce a plány

Posouzení
odborem,
zda je
operativní
požadavek
nebo
požadavek
do Akč. plánu

Metody hodnocení projektů - členění

- **Metody ex-ante evaluace**

- analýza nákladů a přínosů (CBA), finanční a ekonomická analýza (FAE)
- analýza nákladů a užitků CUA
- EIA, SEA, RIA atd.
- expertní odhad

- **Průběžné hodnocení (interim report)**

- **Metody ex-post evaluace - poměrně složitý proces**

- analýza nákladů a užitků CUA
- sociologické šetření mezi aktéry
- vyhodnocení stanovených indikátorů, naplnění cílů apod.

- **Metody jednokriteriální a vícekriteriální**

- **Metody vědecké a heuristické**

Metody hodnocení projektů - charakteristika

- metody nejsou nikdy zcela objektivní - nejedná se o hodnotově neutrální soudy/hodnocení
- metody nikdy nepokrývají celou škálu aspektů/parametrů
- volbou metody ovlivňujeme výsledek, resp. zaměření hodnocení
- cílem není stanovit, co je dobré a co špatné, ale vybrat optimální řešení za daných podmínek (limitů)
- hodnocení může být subjektivní X proces musí být transparentní
- transparentnost zvyšuje tzv. participativní tvorba politiky (participatory policy-making) = ZM & MA21

Hodnocení projektů nenahrazuje politické rozhodnutí!

Základní třídění projektů/záměrů

Obsah kritéria	Název	Kritérium	Body		
			1	3	5
Požadavek ze zákona, špatný technický stav	Naléhavost	k1	velmi nízká	střední	velmi vysoká
Financovatelnost z externích zdrojů (dotace) očekávané/možné	Externí zdroje	k2	dotace do 30%	dotace do 69%	dotace 70% a více
Ekonomická návratnost - u investičních projektů - reálná doba návratnosti u měkkých projektů - dopad do provozních nákladů	Ekonomika	k3	více než 16 let / vysoké zatížení	6 -15 let / střední	do 5 let / žádné
Administrativní připravenost - projekt, studie proveditelnosti, dotační žádost	Připravenost	k4	velmi nízká rozpracovanost	střední rozpracovanost	veškeré podklady
Společenská poptávka; potřeba ze strany veřejnosti, výsledky Fóra ZM, výstup analýzy, studie	Společenská poptávka	k5	velmi nízká	střední	velmi vysoká

Zásobník projektů - databáze Dataplán NSZM

 Nový projekt

Cíl	Projekt	Popis	Průměr hodnocení	Odpovědnost	Předpokládaný rozpočet	Finance 2014 vlastní (+externí)	Roky realizace	Podrobnosti	
								projekt	hodnocení
investice									
C.IV Optimalizovat sít sociál...	ZUŠ - bezbariérový chodník	vybudování bezbariérového chodníku v areálu zahrady ZUŠ		ŠKAS	60000	60000	2014	  	 
D.I Zajistit úsporu energií,...	ZŠ Havlíčkova zateplení	kompletní zateplení pláště objektu a výměna otvorových výplní	1,6	ŠKAS	42988000	42988000	2014	  	 
C.II Zlepšit podmínky pro spo...	Střelecký ostrov	instalace nových hracích prvků		OÚR	400000	400000	2014	  	 
D.I Zajistit úsporu energií,...	Solární panely na budovách města	rozšíření solárního pole městského koupaliště		ŽP	570000	570000	2014	  	 
E.I Zajistit zdravé financov...	Projekt MISTRAL - Místní implementace strategického řízení v Litoměřicích	zvyšování kvality řízení MěÚ		OPAS	2520000	1476000	2013, 2014	  	 

Hodnocení dopadů projektů na UR (SEE)- metodika

Přínos pro / dopad na	Přínos pro / dopad na	Přínos pro / dopad na životní prostředí
+2 velmi pozitivní	+2 velmi pozitivní	+2 velmi pozitivní dopad
jde o účelné opatření [což znamená, že přínos k plnění měřitelných cílů města (zákonných úkolů) a současně je opatření města i relevantní dokumenty státu či EU města naléhavé a důležité, a současně: - jde o návratnou investici z hlediska města do 15 let; nebo jde jednoznačně definovat hospodářskou efektivnost investice (obě s pozitivním dopadem) nebo jde o jednoznačnou podporu místní ekonomiky a kladný přínos lze vyčísřit	jde o účelné opatření [což znamená, že přínos k plnění měřitelných cílů města (zákonných úkolů) a současně je opatření města i relevantní dokumenty státu či EU města naléhavé a důležité a současně: - jde o odstranění havarijního stavu nebo prokazatelně nezbytného souladu s legálními požadavky nebo jde o jednoznačně kladný dopad na spotřebu energií, zdravotnictví, bezpečnost atd.) a kladný přínos lze vyčísřit	jde o účelné opatření [což znamená, že existuje jednoznačný přínos k plnění měřitelných cílů města (nebo případně zákonů) a současně je opatření v souladu s dokumenty města i relevantní dokumenty státu či EU], které je z hlediska města naléhavé a důležité, - a současně: - jde o odstranění havarijního stavu nebo dosažení prokazatelně nezbytného souladu s předpisy v oblasti životního prostředí; nebo jde o jednoznačně kladný dopad na životní prostředí či spotřebu energií a kladný přínos lze vyčísřit a není malý.
+1 pozitivní	+1 pozitivní dopad	+1 pozitivní dopad
jde o účelné opatření [vysvětlení viz +2] - jde o návratnou investici z hlediska města nad 15 let do doby trvání životního cyklu nebo jde o jednoznačnou podporu místní ekonomiky, ale kladný přínos nelze vyčísřit	jde o účelné opatření [vysvětlení viz +2] jednoznačně kladný dopad na společnost (zdravotnictví, bezpečnost atd.), kladný přínos lze vyčísřit nebo je malý	jde o účelné opatření [vysvětlení viz +2] a současně má jednoznačně kladný dopad na životní prostředí či spotřebu energií, kladný přínos lze popsat, ale nelze jednoznačně vyčísřit nebo je přínos malý.
0 neutrální	0 neutrální dopad	0 neutrální dopad
jde o účelné opatření [vysvětlení viz +2] negativní dopad na místní zaměstnanost	jde o účelné opatření [vysvětlení viz +2] negativní dopad na společnost	jde o účelné opatření [vysvětlení viz +2] a současně nemá negativní dopad na životní prostředí či spotřebu energií.

Metodika hodnocení projektů - karta projektu I

Základní informace o projektu

Hodnocení přínosu projektu pro ekonomiku, společnost a životní prostředí / KARTA PROJEKTU /		
NÁZEV PROJEKTU:	Modernizace a dostavba autobusového nádraží	
CELKOVÉ HODNOCENÍ:	2	
Vazba na strategický cíl SPRM (např. A.I.1):	B.II	
Projednáno s veřejností (uvedte způsob a datum):	ne	
Celkové investiční náklady 2014	60 mil. Kč	
Celkové investiční náklady 2015		
Celkové investiční náklady	60 mil. Kč	
Dopad do běžných výdajů rozpočtu města po předání investice do užívání; označte znaménkem "+" nebo "-":	-20 tis. Kč (vychází ze FS) (příjmy - poplatky za vjezd a WC)	
Poprvé se dopad promítne do rozpočtu roku:	2015 (část z 20 tis. Kč)	
Aritmetický průměr hodnocení:	1,333333333	

Metodika hodnocení projektů - karta projektu II

Hodnocení & komentář

Dílčí hodnocení v jednotlivých oblastech		
Přínos pro / dopad na ekonomiku +2 až -2 (viz metodika hodnocení)	Přínos pro / dopad na společnost +2 až -2 (viz metodika hodnocení)	Přínos pro / dopad na životní prostředí +2 až -2 (viz metodika hodnocení)
1	1	2
Komentář/Odůvodnění		
Jde o jednoznačnou podporu místní zaměstnanosti nebo ekonomiky, ale kladný přínos nelze jednoznačně vyčíslit nebo je malý - budou vytvořena pracovní místa (2,5) - kladný dopad na místní zaměstnanost.	Jde o účelné opatření [vysvětlení viz +2] a současně má jednoznačně kladný dopad na společnost (sociální oblast, zdravotnictví, bezpečnost atd.), kladný přínos lze popsat, ale nelze jednoznačně vyčíslit nebo je malý	Jde o účelné opatření [což znamená, že existuje jednoznačný přínos k plnění měřitelných cílů města (nebo případně zákonných úkolů) a současně je opatření v souladu s dokumenty města i relevantní dokumenty státu či EU], které je z hlediska města naléhavé a důležité, a současně: - jde o odstranění havarijního stavu nebo dosažení prokazatelně nezbytného souladu s předpisy v oblasti životního prostředí - potřeba odkanalizování (zákon o vodách - č. 258/2006 Sb. ?, propadlá komunikace po povodních
Analytické a projektové podklady (ANO/NE)		Poznámky/komentáře
Studie proveditelnosti	ANO	
Projektová dokumentace (v jaké fázi)	ANO	PD k územnímu rozhodnutí, SP a příprava prováděcí dokumentace
Architektonická studie	NE	
Jiné (specifikujte)		
Jiné (specifikujte)		
Jiné (specifikujte)		

Socioekonomické a environmentální hodnocení

Celkové hodnocení

Projednáno s veřejností

Desatero problémů Litoměřic 2011

Dopad do běžných výdajů rozpočtu města po předání investice do užívání

+ 836 tis. Kč/rok

Poprvé se dopad promítne do rozpočtu roku

2014

Průměr hodnocení

1,6

Dílčí hodnocení v jednotlivých oblastech

Přínos pro / dopad na ekonomiku

+2

Jde o účelné opatření a současně lze jednoznačně definovat hospodárnost a současně efektivnost investice. Díky danému opatření dojde ke snížení provozních výdajů za energii ve výši 836 tis. Kč/rok a doba návratnosti dané investice se s předpokádanou dotací pohybuje na úrovni 20 let (údaje z energetického auditu).

Přínos pro / dopad na společnost

+1

Jde o účelné opatření a současně má jednoznačně kladný dopad na společnost - komplexní zateplení umožní zlepšení kvality vnitřního prostředí dané budovy, zároveň zlepšení kvality životního prostředí (snížení emisí CO₂) má pozitivní dopad na zdravotní stav obyvatel.

Přínos pro / dopad na životní prostředí

+2

Jde o účelné opatření a současně má pozitivní dopad na životní prostředí a spotřebu energií, kdy projekt umožní snížení emisí CO₂ ve výši 229 t CO₂/rok (údaj z energetického auditu).

Analytické a projektové podklady

Studie proveditelnosti

Ne

Projektová dokumentace

Ano

podlimitní výběrové řízení na zhotovitele stavby v procesu (listopad 2013) předpoklad zahájení realizace 4/2014

Architektonická studie

Ne

Energetický audit

Ano

Položkový rozpočet

Ano

Schéma postupu

Stanovení krátkodobého a střednědobého investičního plánu

Stanovení
finančních
limitů rozpočtu

Určení
prioritních
projektů

Dotační audit

Karty projektů
k prioritním
projektům

Akční plán
2016

Scénáře
příjmů/výdajů

Karty projektů

Určení
osoby/firmy?

Pasport
nemovitostí

Projednání investiční plánu v ZM

Hodnocení projektů - k čemu je to dobré?

- **zvýšení transparentnosti a kvality rozhodování**
- **zlepšení kvality návrhů** (možnosti úprav v raném stádiu příprav)
- **zvýšení vzájemné informovanosti** o projektech v rámci města
- **učení se** diskuzi, argumentaci, schopnosti naslouchat a učit se
- **propojení politického a odborného rozhodování** - nejedná se o oddělené, nýbrž navzájem závislé procesy
- **lepší připravenost na čerpání externích zdrojů**
- **posílení demokratických principů v rozhodování**



**Zefektivnění vynakládání veřejných prostředků - udržitelnost
finančního řízení obcí a regionů**

Úspěchy & Výzvy

Lessons
Learned

- CBA pro všechny větší (mil. CZK) investiční projekty
 - bez hodnocení neschválí RM návrh projektu/opatření
 - bez hodnocení nemůže být investice zařazená do rozpočtu/Akčního plánu
 - významná náplň / funkce Strategického týmu UR
 - nedílná součást strategického řízení /MA21&ZM
-
- zavedení procesu hodnocení do běžné praxe MěÚ
 - propojení hodnocení s projednáváním investic s veřejností
 - e-Karty projektů & propojení v prostředí DataPlán NSZM
 - provázání s databází pasportů nemovitostí
 - zveřejňování výsledků hodnocení

Proč to děláme?

Rostoucí komplexnost společnosti a jejího řízení/správy vyžaduje také **komplexnost a provázanost rozhodování** - holistický přístup

Neděláme to kvůli Zdravému městu a místní Agendě 21, ale kvůli tomu, že **chceme vědět** (argumenty) a **dobře se rozhodovat** (procesy)

zdravé město je **cíl** - **Zdravé město** a místní Agenda 21 **prostředek**

Předpokladem dobrého strategického řízení je **kvalitní analýza** výchozích podmínek → **Audit UR MA21**

Děkuji za pozornost!

Antonín Tym

Město Litoměřice

Email: gte@litomerice.cz



LITOMĚŘICE

Zdravé město
a místní Agenda 21

1 OSN o nás ví, vy ne?

