



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



Název projektu:	Tři kroky pro město Hodkovice
Žadatel:	Hodkovice nad Mohelkou
Finanční zdroj:	OP LZZ 4.1
Doba realizace:	od 01/13 do 04/14 - celkem 16 měsíců

VÝTAH Z PROJEKTU

Shrnutí (stručný obsah):

Hlavním cílem projektu je zvýšit institucionální kapacitu a efektivnost veřejné správy v Hodkovicích nad Mohelkou posunutím na kvalitativně vyšší úroveň v plánování rozvoje města, ve finančním řízení, v transparentnosti práce úřadu a volených orgánů, v komunikaci s uživateli služeb MÚ a v další praxi odpovídající zásadám good governance. Město dosud nemá strategický plán rozvoje ani grantový program. Také problematice zvyšování výkonnosti, transparentnosti a efektivity financování se žadatel dosud věnoval jen částečně. Potřebuje zlepšit i systém komunikace s občany.

Dílčí cíle projektu jsou:

1. Zpracovat a přijmout strategický plán rozvoje města (SPR) na 5-7 let a koncepci zapojení mládeže a seniorů, vyvinout a do praxe přenést postupy pro aktualizaci SPR a pro tvorbu ročních plánů rozvoje města; v potřebném rozsahu proškolit zastupitele i zaměstnance MÚ, kterých se SPR týká.
2. Analyzovat a navrhnout změny v práci s rozpočtem města, optimalizovat řízení rozpočtu a cash flow, dosáhnout úspor ve financování potřeb města, připravit a realizovat grantový program ve městě, prověřit a zlepšit systém správy majetku města a proškolit zastupitele a zaměstnance MÚ, kterých se to týká.
3. Provést komunikační audit města s důrazem na good governance, navrhnout a realizovat soubor systémových opatření ke zvýšení transparentnosti činnosti orgánů města a MÚ, ke zlepšení komunikace s občany a uplatnění principů good governance, vyvinout postupy pro zapojení občanů do přípravy klíčových rozhodnutí (SPR, územní plán, rozpočet) a realizovat tomu odpovídající proškolení zastupitelů a vybraných zaměstnanců MÚ.

Těmto třem cílům odpovídají tři klíčové aktivity projektu. Na ně je detailně kalkulován rozpočet, který počítá s externími poradenskými službami.

Charakteristika organizace a zkušenosti žadatele v oblasti zaměření projektu

Město Hodkovice nad Mohelkou je územní samosprávná jednotka, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Vzniklo v souladu s § 1 a § 2 zákona číslo 367/1990 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, ke dni 23.11.1990. Posláním města je zajištění veřejné správy na svém území, které má 5 částí - Hodkovice nad Mohelkou, Jílové, Radoňovice, Záskalí, a Žďárek. Hodkovice měly podle údajů MV ČR k 1. 1. 2012 2733 obyvatel, z nichž bylo 2331 ve věku nad 15 let. Celková rozloha města je 1350.32 ha.

Město má zkušenosti s realizací projektů a jejich financováním. Byly to například:

2010	Sportovní areál pro ZŠ Hodkovice	ROP NUTSII Severovýchod	22.756.023.- Kč
2010	Příspěvek na hospodaření v lesích	Krajský úřad Libereckého kraje	28.472.- Kč
2010	Program regenerace památkových zón	Ministerstvo kultury	286.000.- Kč
2011	Dovybavení nové CAS	Krajský úřad Libereckého kraje	67.800.- Kč

Cíle projektu:

Hlavním cílem projektu je zvýšit institucionální kapacitu a efektivnost veřejné správy v Hodkovicích nad Mohelkou posunutím na kvalitativně vyšší úroveň v plánování rozvoje města, ve finančním řízení, v transparentnosti práce úřadu a volených orgánů, v komunikaci s uživateli služeb MÚ a v další praxi odpovídající zásadám good governance.

Dílčí cíle projektu jsou:

1. Zpracovat a přijmout strategický plán rozvoje města (SPR) na 5-7 let
2. Analyzovat a navrhnout změny v práci s rozpočtem města, optimalizovat řízení rozpočtu a cash flow
3. Provést komunikační audit města s důrazem na good governance, navrhnout a realizovat soubor systémových opatření ke zvýšení transparentnosti činnosti orgánů města a MÚ atd.

Podrobněji viz Příloha č. 3. Těmto třem cílům odpovídají tři klíčové aktivity projektu (viz Zdůvodnění potřeby a Popis aktivit).

Zdůvodnění potřeby projektu

Město dosud nemá tematicky komplexní strategický plán rozvoje na 5-7 let. Zastupitelstvo schválilo pouze seznam investičních priorit, který obsahuje jednak kratší časový horizont, jednak pouze akce typu výstavby a generálních rekonstrukcí.

Žadatel se problematice zvyšování výkonnosti, transparentnosti a efektivity financování dosud věnoval jen částečně. Hlavním důvodem byly omezené fin. prostředky, které bránily vytvoření provázaného systému kontinuálního zlepšování, zvyšování výkonnosti, kvality, efektivity a transparentnosti služeb a klíčových procesů v řízení města. V přípravě této žádosti **žadatel shromáždil některé dosavadní slabiny praxe finančního řízení města a připravil si seznam otázek**, které by měly být v průběhu realizace projektu řešeny (za účasti externích odborníků). Viz Příloha č. 3.

Dále chybí kritická analýza cash-flow a plně zřízený rezervní a grantového fondu. Nedochází také k trvalým přebytkům na běžných a hůře úročených účtech, které lze lépe a bezpečně investovat- Budě také třeba zpracovat a schválit koncepci grantového programu města, který dosud neexistoval.

Žadatel plní principy good governance již nyní, díky projektu je však bude dále rozvíjet a konkretizovat (podrobněji v Příloze č. 3). Podobně tomu je v otázkách transparentnosti činnosti, komunikace s občany a jejich zapojování. **Město má dobře fungující www stránky a v měsíčním zpravodaji jsou rovněž zveřejňovány praktické informace.** Lze však zvážit řadu zlepšení – např. zveřejňování kompletního průběhu veřejných zakázek a smluv s vítěznými uchazeči, rozšíření kontroly investic a grantových příspěvků aj.

Z předběžné analýzy vyplynulo, že

- veřejnost je dobře informována, avšak není účinně motivována k účasti při přípravě takových závažných dokumentů, jakým je rozpočet města, územní plán nebo investiční plán rozvoje města,
- jako nejzávažnější vidíme deficit v zapojení mladých spoluobčanů a seniorů.

Potřebnost projektu dokládáme podrobněji v Příloze č. 3, odd. 2.

Popis možných rizik ohrožujících realizaci projektu

1) Neaktivní přístup zaměstnanců a zastupitelů města k realizaci projektu

Ještě před realizací projektu dojde k seznámení cílových skupin s jeho potřebností a příslušníci CS budou motivováni k účasti na projektových aktivitách. Pokud jde o účast na školicích akcích, zastupitelům bude připomenut závazek vzniklý tím, že město získalo grant od MV ČR. V rámci projektu se počítá s činností konzultanta pro zapojení veřejnosti do správy města, který však bude příležitostně působit i opačně – k větší aktivitě zaměstnanců a zastupitelů směrem k občanům a uživatelům služeb MÚ.

2) Nedostatečná komunikace mezi realizátory a dotčenými CS

Čtyři z pěti členů předpokládaného realizačního týmu (RT) jsou členy zastupitelstva (vč. místostarostky. Tím je v zásadě zajištěno informační propojení na členy zastupitelstva i zaměstnance MÚ. Specifickými úkoly v rámci projektu budou pověřeni (a na základě DPČ částečně odměňováni) tajemník MÚ a vedoucí ekonomického odboru. Oba mají jednak základní zájem na úspěšné realizaci všech tří klíčových aktivit, jednak jsou nadřizenými pracovníky ostatních.

Na počátku realizace projektu budou dále stanovena pravidla komunikace mezi realizátory projektu, zaměstnanci a zastupiteli. Všechny důležité informace odborného, organizačního či administrativního charakteru, jakož i zápisy z jednání RT budou k dispozici další zainteresovaným osobám (zastupitelé a zbývající vedoucí pracovníci MÚ).

3) Problémy s čerpáním dotace, resp. s průběžným financováním projektu

Realizace aktivit a podávání monitorovacích zpráv bude plánováno tak, aby nedocházelo k problémům s cash-flow v průběhu realizace projektu. Žadatel projektu má nástroje i k překlenutí krátkodobých výpadků financování ze strany MV ČR, pokud by k nim docházelo, a prostředky pro počáteční financování projektu si vytvořil zřízením grantového fondu (v červnu 2012).

4) Nepřehledný nebo nepřiměřený rozpočet

Rozpočet je sestavován zdola - od jednotlivých dílčích aktivit, kterých je celkem 12. Pro každou dílčí aktivitu byl stanoven seznam potřebných druhů nákladů a proveden odhad jejich cen. V projektové žádosti je tento rozpis učiněn pro přehlednost na úroveň jednotlivých klíčových aktivit.

Návrhy mzdových a věcných nákladů jsou v souladu s doporučenými cenami v OP LZZ (platnými od 1. července 2012) a odpovídají běžným tržním cenám (stav v červenci 2012).

5) Opoždění realizace projektu

Realizace projektu je postavena na kontinuální, průběžné činnosti, kdy například po stanovení systémového opatření budou v dalších měsících příslušné změny zaváděny, ověřovány a zlepšovány. Z tohoto hlediska nejsou v harmonogramu „hluchá“, nefunkční období. Při opoždění realizace projektu však mohou být využity ty měsíce, v nichž má probíhat zavádění a ověřování systémových změn; jde tedy o využití rezerv, které harmonogram umožňuje.

6) Personální změny v realizačním týmu

Pro případ personálních obměn v realizačním týmu bude v projektu fungovat princip zastupitelnosti, tzn. že vedoucí osoby projektu si budou vést podrobnou agendu a v případě výpadku bude na projektu pokračovat předem určený zástupce. Již nyní jsme tuto zastupitelnost vytipovali (neuvádíme jména členů RT, avšak počítáme s konkrétními osobami a jejich dosavadními zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi).

Kdo zastoupí koho:

manažer projektu ... manažery aktivit A1, A2, A3

manažer A1 ... finančního manažera

manažeri A1, A2, A3 ... projektového manažera v dané předmětné oblasti

V případě dlouhodobé absence projektového manažera bude jeho zástupcem manažer A1.

Inovativnost projektu

a) inovativnost v aktivitách města:

Dosud město nemělo svůj strategický plán rozvoje, nemělo optimalizované finanční řízení a komunikaci s obyvateli se zabývalo jen v konvenčním rámci (tištěný zpravodaj, místní rozhlas, www stránky). Projekt proto do města přinese nové produkty ve všech zvolených aktivitách (plán rozvoje, grantový program atd.) a jako celek znamená velkou inovaci. S ní se budou muset aktivně vyrovnat a podílet se na ni jak zastupitelé a zaměstnanci MÚ, tak veřejnost.

b) inovativnost v OP LZZ:

Domníváme se, že většina dosavadních projektů v oblasti podpory 4.1 byla zaměřena na jednotlivé prvky, např. na vzdělávání, na tvorbu strategického plánu apod. V našem projektu však usilujeme o originální propojení tří elementů:

- **občané** - jejich informování, zapojování do života města a do rozhodování o jeho budoucnosti
- **finanční prostředky** – hospodárná a účinná práce s rozpočtem, optimální cash flow atd.
- **plán rozvoje** – komplexní, pokrývající všechny stránky života města,

Dlouhodobý rozvoj města se podle našeho názoru musí opírat o tyto tři prvky. Jsou totiž ve vzájemném vztahu a měly by být sladěny. Tvoří proto tři klíčové aktivity celého projektu.

Udržitelnost aktivit po skončení podpory z OP LZZ

Výsledky klíčových aktivit jsou snadno udržitelné a budou pokračovat po ukončení projektu v důsledku běžného fungování orgánů města a MÚ:

1. Strategický plán rozvoje města bude usnesením zastupitelstva platný pro dalších 5-7 let a každoročně bude aktualizován (viz popis A1).
2. Systémové změny ve finančním řízení, grantový program, opatření k výběrovým řízením atd. (viz popis A2) budou zavedeny do praxe rozhodnutím Rady města, Zastupitelstva města nebo

tajemníka MÚ a stanou se tak součástí běžně praxe.

3. Opatření a procesy vedoucí ke zvýšení transparentnosti činnosti vedení města a MÚ, zlepšování informovanosti atd. (viz A3) budou rovněž volena tak, aby se mohla stát stále platnou součástí aktivit vedení města a MÚ.

Aktivity, výstupy - popis realizace klíčových aktivit

A1 Strategické plánování rozvoje města

Prosíme, abyste si přečetli celé znění v Příloze č. 3.

Aktivita 1 odpovídá aktivitám D a H Výzvy č. 89 a člení se do 4 dílčích aktivit:

A11 Příprava, analýza, místní šetření a SWOT vyhodnocení problematiky města bude zajištěna převážně dodavatelsky a potrvá 4 měsíce.

A12 Tvorba záměrů, finalizace SPR města a Akčního plánu na r. 2014 a jejich projednávání: potrvá celkem čtyři měsíce.

A13 Příprava a realizace opatření k realizaci, vyhodnocení a aktualizaci SPR: navazuje na schválený plán, bude uskutečňován vlastními silami žadatele a potrvá 10 měsíců.

A14 Vzdělávání k přípravě a implementaci SPR města obsahuje tři školení, která plně vycházejí z konkrétních potřeb předchozích dílčích aktivit:

a) školení **Komunitní metody plánování rozvoje města**. Rozsah 6 hodin ve dvou dnech (s časovým odstupem) s velmi intenzivní prací všech účastníků - zastupitelé a cca 5 vybraných zaměstnanců MÚ.

b) seminář **Znalosti a dovednosti pro implementaci SPR** (včetně samotné přípravy – výuková metoda learning by doing). Potrvá dvě hodiny a zúčastní se jej zastupitelé a vedoucí pracovníci MÚ.

c) seminář **Možnosti financování realizace SPR a akčního plánu na rok 2014** - uskuteční se po projednání návrhu SPR, bude trvat 3 hodiny a zúčastní se jej zastupitelé a ved. pracovníci MÚ.

Výstupy:

- analýzy tematických oblastí
- realizovaný průzkum a místní šetření
- vyhodnocení pomocí SWOT
- Plán rozvoje na 5-7 let
- Akční plán na rok 2014
- školení Komunitní metody plánování rozvoje města
- seminář Znalosti a dovednosti pro implementaci SPR
- seminář Možnosti financování realizace SPR a akčního plánu na rok 2014

A2 Optimalizace finančního řízení a správy majetku města

Čtete celé znění v Příloze č. 3. Aktivita odpovídá aktivitám E a H Výzvy a člení se do 4 dílčích aktivit:

A21 Optimalizace a řízení rozpočtu a cash flow: bude trvat 5 měsíců a využijeme zde externí poradenskou službu.

- Jak vytvářet efektivní rozpočet města – v jaké struktuře, v jakém detailu-
- Měla by být lépe stanovena osobní odpovědnost za průběžné čerpání, resp. sledování jednotlivých kapitol rozpočtu-
- Mělo by být zavedeno řízení rozpočtu města podle odchylek-
- Jak racionálně nakládat s dočasně volnou hotovostí-
- Je výhodné, aby město zavedlo řízení pohledávek a dluhů s cílem zlepšit cash flow-
- Je možné dosáhnout úspor v nákladech na energie, kanc. potřeby apod.-

A22 Příprava a realizace grantového programu města v trvání 14 měsíců bude prováděna vlastními silami žadatele. Hodláme zavést grantový program, který bude určený a) sportovním, kulturním a společenským akcím, které pořádá město a místní neziskové organizace, b) na údržbu a provoz sportovních zařízení, c) po zvážení i na spolufinancování projektů podpořených z externích zdrojů.

A23 Systém pořizování a správy majetku města bude vytvářen po dobu tří měsíců vlastními silami žadatele.

A24 Vzdělávání k optimalizaci finančního řízení zahrne jedno školení. Týká se A21, název je Práce s rozpočtem a prezentace bezpečných fin. produktů. Bude trvat 3 hodiny, lektorem bude externí poradce.

Výstupy:

- poradenství v oblasti řízení rozpočtu a cash- flow (zápis z výsledného jednání)
- nový systém řízení rozpočtu a cash- flow (písemný návrh)
- grantový program města ve verzi pro rok 2014
- systém pořizování a správy majetku města
- školení Práce s rozpočtem a prezentace bezpečných fin. produktů

A3 Zvyšování transparentnosti činnosti a zlepšení komunikace s veřejností

Odpovídá aktivitám G a H Výzvy a člení se do 4 dílčích aktivit (detaily viz Příloha č. 3):

A31 Příprava a realizace systémových opatření ke zvýšení transparentnosti činnosti orgánů města a MÚ, zlepšení komunikace s občany a uplatnění principů good governance. Bude trvat 16 měsíců:

a) good governance:

Žadatel **prověří vybrané postupy zaměstnanců MÚ a celých útvarů a při zjištění neshody s principy good governance navrhne a zajistí nápravu. Předmětem ověření by se mohlo stát nejspíše těchto pět:**

2. Nestrannost
3. Včasnost
4. Předvídatelnost
5. Přesvědčivost
9. Otevřenost

b) transparentnost, informování, zapojování občanů: promyslet, příp. přijmout **nový systém práce s veřejnými zakázkami a informování o hospodaření města – viz Příloha č. 3.** Na bezdrátový rozhlas navázat **systémem informování občanů pomocí SMS.** Součástí aktivity je **provedení komunikačního auditu města (externím dodavatelem) s důrazem na zásady good governance.**

A32 Zapojování občanů do přípravy klíčových rozhodnutí: potrvá 11 měsíců a zahrne zapojení občanů do rozhodovacích procesů zejména: územní plán, strateg. plán rozvoje, příp. koncepce vybraných oblastí života města, a rozpočet.

A33 Zlepšení komunikace orgánů města a MÚ se zvláštními skupinami občanů (mládež, senioři) a jejich zapojování

A34 Vzdělávání k problematice komunikace s veřejností

Výstupy:

- inovované webové stránky
- SMS systém pro komunikaci s občany
- komunikační audit města s důrazem na good governance (písemná zpráva)
- školení Způsoby zvyšování transparentnosti místní správy.
- školení Metody zapojování občanů do práce samosprávy
- školení Principy good governance a jejich aplikace na problematiku města
- školení Komunikační a prezentační dovednosti

Cílové skupiny:

1. Územní samosprávné celky a úřady územních samosprávných celků, jejich orgány a jejich zaměstnanci

Popis a způsob zapojení cílové skupiny

Do této cílové skupiny patří: a) město Hodkovice n. M., b) jeho MÚ, c) zaměstnanci MÚ.

a) Hodkovice nad Mohelkou

Město zřídilo 4 příspěvkové organizace (Bytové hospodářství Hodkovice, Technické služby Hodkovice, Mateřská škola, Základní škola T. G. Masaryka) a 4 organizační složky (Dům s pečovatelskou službou, Městská knihovna, Městské kino, Městské kulturní středisko). Z nich má z hlediska tohoto projektu zvláštní význam základní škola (jejím prostřednictvím lze zapojit mnoho rodičů do klíčové aktivity A3).

Město je vlastníkem s. r.o. Teplo Hodkovice – ústředního dodavatele tepla.

b) Městský úřad

Městský úřad řídí tajemník a dělí se na několik odborů:

- odbor ekonomický a správy majetku
- odbor správní a sociální
- odbor stavební úřad
- oddělení životního prostředí
- městská knihovna + spisovna

c) MÚ má nyní **12 zaměstnanců**. Z hlediska projektu jsou klíčovými pracovníky tajemník, vedoucí ekonomického odboru a vedoucí správního a sociálního odboru Zaměstnanci budou zapojeni do všech projektových aktivit.

Do aktivity A1 budou příslušníci cílové skupiny zapojeni prostřednictvím řídicí skupiny SPR

(vedení MÚ) a tématických pracovních skupin (další zaměstnanci úřadu), účastí na školeních a účastí na celém procesu tvorby koncepce strategického rozvojového plánu města. V druhé aktivitě budou zapojeni do zavádění nových postupů v oblasti řízení rozpočtu a cash flow, jakož i do vzdělávacích aktivit. Ve třetí aktivitě budou zapojeni do vzdělávacích a komunikačních aktivit a do přípravy systémových opatření ke zlepšení transparentnosti činnosti MÚ a volených orgánů atd. (viz dále popis A3 v příloze č. 3).

Vazba aktivit projektu na potřeby cílové skupiny

Veškeré aktivity projektu jsou nastaveny tak, aby naplňovaly a pokrývaly potřeby městského úřadu, města a jeho zaměstnanců.

Z analýzy činnosti městského úřadu vyplynula potřeba změn v oblastech strategického plánování (vytvoření strategického plánu rozvoje pro střednědobý horizont), finančního řízení a správy majetku (vytvoření rezervního a grantového fondu), transparentnosti činnosti úřadu a zlepšení komunikace s veřejností. K těmto aktivitám je nutno najít konkrétní možnosti zlepšení současné situace, aplikovat je na činnost úřadu a poskytnout zaměstnancům úřadu v těchto oblastech potřebné informace (vyškolit je). Zvolené klíčové aktivity přímo zlepšují podmínky pro práci všech cílových skupin.

Pokud jde o vzdělávání zaměstnanců úřadu, je v současné době příležitostné; kompetentnost zaměstnanců chceme zvýšit v oblastech podporovaných touto výzvou v aktivitách D, E, G (v našem projektu klíčové aktivity 1, 2, 3). Vzdělávání neplánujeme jako hlavní aktivitu, naopak jej vážeme na konkrétní činnosti úřadu a volených orgánů (plánování rozvoje, finanční řízení a good governance).

2. Politici územních samosprávných celků včetně volených zastupitelů územních samosprávných celků.

Popis a způsob zapojení cílové skupiny

Zastupitelstvo města má 15 členů. Z nich je 7 ve funkci v prvním volebním období. Ze zastupitelů je 12 mužů a 3 ženy, pouze 3 členové ZM jsou ve věku do 40 let. Starosta je velmi zkušenou osobou, svou funkci vykonává již páté volební období. Místostarostkou se v tomto období stala žena, která měla dosud zkušenosti hlavně ze soukromého sektoru a řízení místní neziskové organizace.

Do první aktivity budou příslušníci cílové skupiny zapojeni prostřednictvím řídicí skupiny a tématických pracovních skupin, účastí na školeních a účastí na celém procesu tvorby koncepce strategického rozvojového plánu města. V druhé aktivitě budou zastupitelé zapojeni do zavádění nových postupů v oblasti řízení rozpočtu a cash flow a vzdělávacích aktivit. Ve třetí aktivitě budou zapojeni do vzdělávacích a komunikačních aktivit.

Vazba aktivit projektu na potřeby cílové skupiny

V městském zastupitelstvu dochází k obměnám zastupitelů a tito nejsou soustavně vzděláváni. Navíc se chceme prostřednictvím realizace projektu dostat na kvalitativně vyšší úroveň v plánování rozvoje města, ve finančním řízení a v komunikaci s uživateli služeb MÚ. Vzděláváním cílové skupiny zastupitelů chceme zvýšit kompetentnost v oblastech strategického plánování, finančního řízení a správy majetku, transparentnosti činnosti úřadu a zlepšení komunikace s veřejností.

Tento projekt vychází z potřeby zapojit je do nově zaváděných postupů práce a nabídnout jim

odpovídající informace a dovednosti, které jsou potřebné pro výkon jejich funkce. Zastupitelé budou rovněž pravidelně informováni o postupu realizace projektu a o vzdělávacích akcích prostřednictvím manažera projektu.

DALŠÍ INFORMACE K PROJEKTU

V projektové žádosti je z této přílohy obsažen pouze výtah. V příloze popisujeme podrobněji, jaké má projekt cíle, proč je pro nás potřebný, co budou obsahovat klíčové aktivity a jak si představujeme řešení z hlediska času. Materiál by měl doložit, že žadatel projektový záměr pečlivě připravoval a je také připraven jej co nejlépe realizovat.

Koncepce projektu se opírá o náš vlastní poznatek, že dlouhodobý rozvoj města musí zahrnout tři elementy (tři pomyslné vrcholy trojúhelníku):



△ **občané** – komunikace s nimi, zapojování do života města a do rozhodování o jeho budoucnosti

△ **finanční prostředky** – hospodárná a účinná práce s rozpočtem, optimální cash flow atd.

△ **plán rozvoje** – komplexní plán, pokrývající všechny stránky života města,

Tyto tři prvky jsou ve vzájemné vztahu a měly by být sladěny. Tvoří proto tři klíčové aktivity celého projektu a tomu také odpovídají tři dílčí cíle.

1. Cíle projektu:

Hlavním cílem projektu je zvýšit institucionální kapacitu a efektivnost veřejné správy v Hodkovicích nad Mohelkou posunutím na kvalitativně vyšší úroveň v plánování rozvoje města, ve finančním řízení, v transparentnosti práce úřadu a volených orgánů, v komunikaci s uživateli služeb MÚ a v další praxi odpovídající zásadám good governance.

Dílčí cíle projektu jsou:

1. Zpracovat a přijmout strategický plán rozvoje města (SPR) na 5-7 let a koncepci zapojení mládeže a seniorů, vyvinout a do praxe přenést postupy pro aktualizaci SPR a pro tvorbu ročních plánů rozvoje města; v potřebném rozsahu proškolit zastupitele i zaměstnance MÚ, kterých se SPR týká.
2. Analyzovat a navrhnout změny v práci s rozpočtem města, optimalizovat řízení rozpočtu a cash flow, dosáhnout úspor ve financování potřeb města, připravit a realizovat grantový program ve městě, prověřit a zlepšit systém správy majetku města a proškolit zastupitele a zaměstnance MÚ, kterých se to týká.
3. Provést komunikační audit města s důrazem na good governance, navrhnout a realizovat

soubor systémových opatření ke zvýšení transparentnosti činnosti orgánů města a MÚ, ke zlepšení komunikace s občany a uplatnění principů good governance, vyvinout postupy pro zapojení občanů do přípravy klíčových rozhodnutí (SPR, územní plán, rozpočet) a realizovat tomu odpovídající proškolení zastupitelů a vybraných zaměstnanců MÚ.

2. Zdůvodnění potřebnosti projektu

Zdůvodnění potřebnosti je organizováno podle dílčích cílů, resp. klíčových aktivit projektu:

A1 – Strategické plánování rozvoje města

Město dosud nemá a nikdy nemělo tematicky komplexní strategický plán rozvoje (SPR) pro střednědobý horizont 5-7 let. Územní plán, který řeší funkční využití území, je pro potřeby rozvoje města, zlepšování služeb občanům a uspokojování jejich potřeb nedostatečný. **Zastupitelstvo schválilo v březnu 2012 pouze seznam investičních priorit**, který obsahuje jednak kratší časový horizont, jednak pouze akce typu výstavby a generálních rekonstrukcí. Zejména **neobsahuje záměry v rozvoji jednotlivých životních podmínek ve městě a podpory kvality života obyvatel** v oblastech bydlení, sociální služeb, zdravotnictví, školství, kultury, sportu a volného času, podpory místní ekonomiky (podnikání občanů a místních firem), cestovního ruchu a dalších.

Avšak součástí plánu rozvoje by se měly stát i záměry ve zlepšování technické infrastruktury města, dopravy, životního prostředí nebo veřejné zeleně. Tedy i toho, co bude začleněno do připravovaného územního plánu (ÚP) města. Právě **provázanost SPR a ÚP bude asi nejnáročnějším úkolem**, který by měl být řešen v dílčích aktivitách A12 a A32.

Klíčová aktivita A1 – strategické plánování rozvoje města – je proto dle názoru žadatele jednoznačně potřebná. Město však nemá vlastní finanční prostředky pro její plnou realizaci.

A2 Optimalizace finančního řízení a správy majetku města

Žadatel se problematice zvyšování výkonnosti, transparentnosti a efektivit financování dosud věnoval jen částečně. Hlavním důvodem byly omezené finanční prostředky, které bránily vytvoření provázaného systému kontinuálního zlepšování, zvyšování výkonnosti, kvality, efektivit a transparentnosti služeb a klíčových procesů v řízení města.

V přípravě této žádosti **žadatel shromáždil některé dosavadní slabiny praxe finančního řízení města a připravil si seznam otázek**, které by měly být v průběhu realizace projektu řešeny (za účasti externích odborníků). Jsou to zejména tyto otázky: Je dostatečně vymezena odpovědnost konkrétních osob za průběžné čerpání jednotlivých kapitol rozpočtu? Mělo by být zavedeno řízení podle odchylek proti schválenému rozpočtu, které by upozorňovalo na překročení nebo naopak nedostatečné čerpání rozpočtu v určitém rozmezí (např. ±10 procentních bodů)? Jsou dobře nastavena pravidla výběrových řízení a správy majetku města? (V září 2012 by měla být v ZM schválena směrnice o zadávání veřejných zakázek malého rozsahu.)

Je dále třeba provést kritickou analýzu cash-flow a rozhodnout, za jakých podmínek lze vytvářet rezervní fond a grantový fond a zda nedochází k trvalým přebytkům na běžných a hůře úročených účtech, odkud by bylo možné převést volné fin. prostředky na výnosnější a přitom bezpečné finanční produkty typu nekorporátních dluhopisů a termínovaných vkladů. I toto, stejně jako vše ostatní, je však třeba v průběhu realizace projektu teprve posoudit a rozhodnout.

Výsledky hospodaření města jsou průběžně dobré. Problémem však může být efektivnost. Příklady z výsledků za rok 2011: Na běžných účtech města se ke konci roku (podobně jako v předchozím) vykazuje kladný zůstatek, tentokrát 8,2 mil. Kč. Zůstatky dlouhodobých úvěrů činí 16,6 mil. Kč a rozdíl neuhrazených závazků a pohledávek 0,8 mil. Kč. Jestliže by bylo možné v souladu s úvěrovými smlouvami splatit část jistin úvěrů mimořádně, lze část zůstatků na běžných účtech použít na předčasné splácení úvěrů, např. ve výši 6 mil. Kč. Vezmeme-li v úvahu rozdíly v úrokových sazbách z úvěrových smluv a z běžných účtů, minimálně snad 4 procentní body, tak je tato finanční operace by městu přinesla na ročních nákladech úsporu $6000000 \times 0,04 = 240$ tisíc Kč (bezpečný a bezpracný výnos). – Město uzavřelo leasingovou smlouvu na 5 let na pořízení traktoru – a přitom má na běžných účtech trvale dostatek prostředků, aby traktor mohlo koupit přímo, bez leasingu. Opět jde řádově o desetitisíce Kč jen na poplatcích za leasing. A kdyby nebylo možné traktor koupit v hotovosti, pořád je možné vyjednat u některé banky neúčelový úvěr a ten by byl patrně levnější než leasing. – Dlouhodobé úvěry u bank činí 16,6 mil. Kč, ale město na ně zastavilo svůj majetek ve výši 85,7 mil. Kč. To se jeví jako neúnosně vysoké ručení, které zbytečně zvyšuje rizikovost spolupráce s bankami. – U všech těchto příkladů však zdůrazňujeme, že není jisté, co lze skutečně v těchto věcech učinit a jaká je podstata jednotlivých případů. Ale právě proto potřebujeme systematickou analýzu, vyhodnocení a návrhy od odborníků na financování veřejné sféry.

Současně bude třeba jasně stanovit a schválit koncepci grantového programu města, který dosud neexistoval. Prostředky místním neziskovým organizacemi se dosud poskytují jednotlivě po doručení žádostí o příspěvek, což v budoucnu může vést k situacím, kdy a) ke konci roku nezbývají prostředky pro organizace, jež by si město rovněž přálo podpořit, b) město neřídí tuto část aktivit cílevědomě, nýbrž živelně (podle iniciativ samotných organizací).

Všechny tyto a další poznatky jsou pro žadatele potvrzením potřebnosti klíčové aktivity A2 v tomto projektu. Schválením jeho podpory z MV ČR dojde jednak k finančnímu zajištění prací, jednak ke zvýšení významu optimalizace finančního řízení a správy majetku města v činnosti městských orgánů a organizací.

A3 Zvyšování transparentnosti činnosti CS a zlepšení komunikace s veřejností

a) good governance:

Dobrá veřejná správa je takový způsob řízení města, který podporuje trvalý ekonomický, sociální a institucionální rozvoj při plném respektování základních demokratických principů. Realizuje se prostřednictvím řady zásad či principů.

Žadatel se plně přihlašuje k doporučení Výboru ministrů členským zemím EU o dobré veřejné správě (good governance) z 20. června 2007. **Žadatel plní zde vyhlášené principy již nyní, díky projektu je však bude dále rozvíjet a konkretizovat.** Jako příklad uvedme zásady č. 7 a 9: Orgány města a MÚ již nyní poskytují občanům po přiměřenou dobu příležitost, aby se mohli vyslovit k významným správním rozhodnutím. V roce 2012 se tak stalo například při prodloužení termínu pro připomínky a náměty občanů k připravovanému zadání tvorby územního plánu města. V průběhu projektu bychom však chtěli zásadu participace (zásadu č. 7) rozšířit na přípravu většího počtu rozhodnutí, zejména na přípravu strategického plánu rozvoje města, územního plánu, každoročního rozpočtu atd.

Podle zásady transparentnosti (zásada č. 9) je třeba zajišťovat, aby občané a organizace působící ve městě byli informováni o rozhodnutích, které mohou ovlivnit jejich budoucnost. Také toto se běžně děje (viz např. zveřejňování usnesení zastupitelstva města a dalších informací na www stránkách), avšak chceme tuto zásadu uplatnit ještě v dalších aktivitách – např. při informování o uchazečích o veřejné zakázky, o uzavřených smlouvách apod.

V těchto a dalších případech však již bude vhodné, abychom v projektu angažovali odborníka, který se na problematiku good governance specializuje a může do města přenést zkušenosti jiných měst. V době přípravy projektu **žadatel provedl průzkum praxe v jiných městech Libereckého kraje** a za velmi dobrou praxi v tomto směru považuje například práci volených orgánů a MÚ Semily a Hrádku n. N.

b) transparentnost, komunikování s uživateli služeb MÚ, zapojování občanů:

Podobně tomu je doposud v otázkách transparentnosti činnosti, informování a zapojování občanů. **Město má dobře fungující www stránky** (viz <http://www.hodkovicenm.cz>), na kterých se zveřejňují pozvánky na jednání ZM, usnesení ZM a řada dalších dokumentů, které mohou občany zajímat. **V měsíčním Kulturním kalendáři** (koncepte a název mohou být v průběhu projektu změněny) **jsou rovněž zveřejňovány důležité praktické informace.**

Lze však zvážit řadu dalších zlepšení – avšak **rozhodnutí o té či jiné systémové změně bude až předmětem vlastní realizace projektu.** Může jít např. o zveřejňování kompletního průběhu veřejných zakázek a smluv s vítěznými uchazeči, o rozšíření kontroly investic a grantových příspěvků aj. Zvažujeme rovněž lepší zpřístupnění informací o čerpání rozpočtu (viz <http://www.rozpocetobce.cz/seznam-obci/564061-hodkovice-nad-mohelkou>).

Podobně je tomu s otázkami informování a zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů. **Zadatel si v tomto směru zpracoval předběžnou analýzu**, z níž vyplynulo zejména:

- veřejnost je dobře informována, avšak není účinně motivována k účasti při přípravě takových závažných dokumentů, jakým je rozpočet města nebo investiční plán rozvoje města,
- jako nejzávažnější vidíme deficit, resp. nevyužitý potenciál v zapojení mladých spoluobčanů a seniorů (odtud potřeba zlepšení komunikace speciálně s těmito skupinami pomocí aktivity A33),
- zastupitelé a vedoucí pracovníci MÚ nemají potřebné dovednosti a v některých případech ani motivaci ke zvyšování zapojování občanů, zvyšování transparentnosti atd.; některým rovněž chybí lepší komunikační a prezentační dovednosti, které by ve styku s občany a veřejností uplatnili (odtud potřeba jejich vzdělávání v dílčí aktivitě A34).

3. Analýza rizik a opatření k jejich minimalizaci, resp. vyloučení

Abychom lépe vysvětlili opatření připravená k minimalizaci rizik (v žádosti je pro to malý prostor), připojujeme plné znění našeho plánu:

1) Neaktivní přístup zaměstnanců a zastupitelů města k realizaci projektu

Ještě před realizací projektu dojde k seznámení cílových skupin s jeho potřebností a příslušníci CS budou motivováni k účasti na projektových aktivitách. Pokud jde o účast na školicích akcích, zastupitelům bude připomenut závazek vzniklý tím, že město získalo grant od MV ČR. V rámci projektu se počítá s činností konzultanta pro zapojení veřejnosti do správy města, který však bude příležitostně působit i opačně – k větší aktivitě zaměstnanců a zastupitelů směrem k občanům a uživatelům služeb MÚ.

2) Nedostatečná komunikace mezi realizátory a dotčenými CS

Čtyři z pěti členů předpokládaného realizačního týmu (RT) jsou členy zastupitelstva (vč. místostarostky. Tím je v zásadě zajištěno informační propojení na členy zastupitelstva i zaměstnance MÚ. Specifickými úkoly v rámci projektu budou pověřeni (a na základě DPP částečně odměňováni) tajemník MÚ, vedoucí ekonomického a vedoucí správního odboru. Všichni mají jednak základní zájem na úspěšné realizaci všech tří klíčových aktivit, jednak jsou nadřizenými pracovníky ostatních.

Na počátku realizace projektu budou dále stanovena pravidla komunikace mezi realizátory projektu, zaměstnanci a zastupiteli. Všechny důležité informace odborného, organizačního či administrativního charakteru, jakož i zápisy z jednání RT budou k dispozici další zainteresovaným osobám (zastupitelé a zbývající vedoucí pracovníci MÚ).

3) Problémy s čerpáním dotace, resp. s průběžným financováním projektu

Realizace aktivit a podávání monitorovacích zpráv bude plánováno tak, aby nedocházelo k problémům s cash-flow v průběhu realizace projektu. Žadatel projektu má nástroje i k překlenutí krátkodobých výpadků financování ze strany MV ČR, pokud by k nim docházelo, a prostředky pro počáteční financování projektu si vytvořil zřízením grantového fondu (v červnu 2012).

4) Nepřehledný nebo nepřiměřený rozpočet

Rozpočet je sestavován zdola - od jednotlivých dílčích aktivit, kterých je celkem 12. Pro každou dílčí aktivitu byl stanoven seznam potřebných druhů nákladů a proveden odhad jejich cen. V projektové žádosti je tento rozpis učiněn pro přehlednost na úroveň jednotlivých klíčových aktivit.

Návrhy mzdových a věcných nákladů jsou v souladu s doporučenými cenami v OP LZZ (platnými od 1. července 2012) a odpovídají běžným tržním cenám (stav v červenci 2012).

5) Opoždění realizace projektu

Realizace projektu je postavena na kontinuální, průběžné činnosti, kdy například po stanovení systémového opatření budou v dalších měsících příslušné změny zaváděny, ověřovány a zlepšovány. Z tohoto hlediska nejsou v harmonogramu „hluchá“, nefunkční období. Při opoždění realizace projektu však mohou být využity ty měsíce, v nichž má probíhat zavádění a ověřování systémových změn; jde tedy o využití rezerv, které harmonogram umožňuje.

6) Personální změny v realizačním týmu

Pro případ personálních obměn v realizačním týmu bude v projektu fungovat princip zastupitelnosti, tzn. že vedoucí osoby projektu si budou vést podrobnou agendu a v případě výpadku bude na projektu pokračovat předem určený zástupce. Již nyní jsme tuto zastupitelnost vytipovali (neuvádíme jména členů RT, avšak počítáme s konkrétními osobami a jejich dosavadními zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi). Přehled je v tabulce:

kdo je zastoupen...	...kým	pozn.
manažer projektu	manažerem A1	celkově při dlouhodobé nepřítomnosti v dané předmětné oblasti
manažer projektu	manažery A1, A2, A3	
manažeri aktivit A1, A2, A3	manažer projektu	
finanční manažer	manažerem A1	
odborný asistent	manažery A1, A2, A3	

4. Podrobný popis klíčových a dílčích aktivit

A1 Strategické plánování rozvoje města

Aktivita odpovídá aktivitám D a H Výzvy č. 89 a člení se do 4 dílčích aktivit:

A11 Příprava, analýza, místní šetření a SWOT vyhodnocení problematiky města bude zajištěna převážně dodavatelsky a potrvá měsíce.

V současné době existuje řada metod zpracování plánu rozvoje měst a obcí. Poslední (dosud nezveřejněnou) nechalo vypracovat MV ČR. Ze dvou krajních variant – plně dodavatelský („na klíč“), nebo naopak participační (komunitní) přístup – jednoznačně preferujeme komunitně vedený proces a tento požadavek také bude obsažen v zadání pro výběr dodavatele.

V rámci této dílčí aktivity bude třeba uskutečnit **výběrové řízení**, dohodnout smlouvu a postup prací s dodavatelem, zřídit řídicí skupinu přípravy SPR, tématické pracovní skupiny, příp. další orgány. Externí dodavatel zajistí ve spolupráci se žadatelem seznámení občanů s celým záměrem, zpracuje analýzu dohodnutých tématických oblastí, provede průzkumy a místní šetření - např. šetření (pasporty) k otázkám dopravy nebo životního prostředí a průzkumy názorů obyvatel, místních podniků a podnikatelů a neziskových organizací. Nakonec předloží žadateli k projednání vyhodnocení problematiky formou SWOT.

Žadatel bude do této aktivity plně zapojen prostřednictvím práce řídicí komise a pomocí účasti zastupitelů a zaměstnanců MÚ v pracovních skupinách. Výsledek této dílčí aktivity projedná a schválí rozšířená Rada města. Postup podle principů good governance je samozřejmostí (viz dále A3).

A12 Tvorba záměrů, finalizace SPR města a Akčního plánu na r. 2014 a jejich projednávání: potrvá celkem čtyři měsíce a částečně se bude časově překrývat s A11 a A13.

Dílčí aktivita bude zajištěna částečně dodavatelsky (tvorba konceptů návrhové části) a částečně vlastními silami, neboť potřebujeme, aby se celého procesu koncepce nového plánu od počátku účastnili a) zastupitelé, b) vybraní pracovníci MÚ, c) občané (přesah z A3). Předpokládáme přijetí plánu rozvoje na 5-7 let. Současně bude odvozena první varianta Akčního plánu na r. 2014, který bude definitivně projednán a schválen na podzim 2013.

Současně bude probíhat průběžné zveřejňování dílčích výsledků s výzvou o poskytnutí připomínek a námětů. Protože periodicita dosavadního Kulturního kalendáře je příliš dlouhá, použijeme i jiné způsoby – vývěsky, vylepované plakáty a letáky pro rodiče v MŠ a ZŠ, pro seniory apod. Pokračovat bude práce tématických pracovních skupin, do nichž se mohou zapojit libovolní občané. Účelem všech těchto aktivit je, aby místní komunita, pro kterou se plán připravuje, měla možnost plán rozvoje od počátku ovlivnit a konečný výsledek akceptovat. Aby později nikdo nemohl říci, že o přípravě SPR nevěděl nebo že se k němu nemohl vyslovit.

Pro setkávání tématických pracovních skupin v této dílčí aktivitě, ale i v dalších aktivitách (zejména A11, A32, A33), a také pro některá školení a pro všechny porady realizačního týmu bude sloužit místnost, v níž nyní pracuje místostarostka – předpokládaná projektová manažerka tohoto projektu. Počítáme s **drobnými stavebními úpravami** (zamezení hluku ze sousední místnosti), místnost jinak může dobře sloužit všem těmto účelům.

A13 Příprava a realizace opatření k realizaci, vyhodnocení a aktualizaci SPR: navazuje na schválený plán, bude uskutečňován vlastními silami žadatele a potrvá 10 měsíců.

V této době bude třeba zpracovat a schválit základní (systémová) opatření k realizaci SPR včetně jeho pravidelného hodnocení a aktualizace. Rovněž zde bude řešena příprava, hodnocení ročních akčních plánů. Žadatel zde uplatní zkušenosti z jiných měst (např. z Frýdlantu v Č., ze Semil 2008, Říčán 2005 nebo Prahy – Zbraslav 2010)

Obsahem této dílčí aktivity tedy budou organizační zajištění, způsob aktualizace SPR a tvorby ročních akčních plánů, zajištění spolupráce s místními institucemi a organizacemi, propagace záměrů SPR v rámci města a schválení opatření k zapojení veřejnosti, která budou vyvinuta v rámci klíčové aktivity A3.

A14 Vzdělávání k přípravě a implementaci SPR města obsahuje tři školení, která plně vycházejí z konkrétních potřeb předchozích dílčích aktivit:

a) V zájmu úspěšné realizace aktivit A11 a A12 se uskuteční školení **Komunitní metody plánování rozvoje města**. Jeho rozsah bude 6 hodin ve dvou dnech (s časovým odstupem). Nepůjde o přednášky! V rámci školení budou zahájeny hlavní práce na přípravě SPR (rozprava nad obsahem), proběhne první kolo vytváření tematických pracovních skupin a uskuteční se krátký workshop v těchto skupinách. Jde tedy o použití intenzivní výukové metody „learning by doing“. Počítáme s velmi intenzivní prací všech účastníků. Těmito účastníky budou zastupitelé a cca 5 vybraných zaměstnanců MÚ. Vzdělávací akce povedou společně externí lektor a zástupce žadatele.

b) V zájmu úspěšné realizace aktivity A13 proběhne seminář s názvem **Znalosti a dovednosti pro implementaci SPR** (včetně samotné přípravy – výuková metoda learning by doing). Potrvá dvě hodiny a zúčastní se jej zastupitelé a vedoucí pracovníci MÚ.

c) Třetí vzdělávací akcí bude seminář **Možnosti financování realizace SPR a akčního plánu na rok 2014**. Na lektorovi budeme požadovat, aby se detailně seznámil s obsahem SPR, resp. s investičními i neinvestičními záměry pro nejbližší období a mohl tak poskytnout poradenství. Půjde o období tzv. dotačního auditu. Proto se také tento seminář uskuteční po projednání návrhu SPR, bude trvat tři hodiny a zúčastní se jej zastupitelé a vedoucí pracovníci MÚ.

Školení zajistíme dodavatelsky, i když zejména v prvním případě nevyklučujeme vlastní podíl, neboť mezi zastupiteli jsou rovněž zkušení odborníci pro otázky plánování rozvoje měst. Žadatel zdůrazňuje, že neplánuje univerzální školení, které se běžně na trhu nabízejí. **Požaduje „na míru šité“ akce, které budou odpovídat specifickým potřebám tohoto projektu.**

Výstupy:

- analýzy tematických oblastí
- realizovaný průzkum a místní šetření
- vyhodnocení pomocí SWOT
- Plán rozvoje na 5-7 let
- Akční plán na rok 2014
- školení Komunitní metody plánování rozvoje města
- seminář Znalosti a dovednosti pro implementaci SPR
- seminář Možnosti financování realizace SPR a akčního plánu na rok 2014

A2 Optimalizace finančního řízení a správy majetku města

Aktivita odpovídá aktivitám E a H Výzvy č. 89 a člení se do 4 dílčích aktivit:

A21 Optimalizace a řízení rozpočtu a cash flow: bude trvat 5 měsíců a využijeme zde externí poradenskou službu. V době přípravy projektové žádosti nelze plně předvídat obsah prací, ale můžeme je nastínit těmito otázkami:

- **Jak vytvářet efektivní rozpočet města – v jaké struktuře, v jakém detailu?** Které racionální postupy při přípravě rozpočtu zvolit (např. zero-based budgeting)?
- **Měla by být lépe stanovena osobní odpovědnost za průběžné čerpání, resp. sledování jednotlivých kapitol rozpočtu?**
- **Mělo by být zavedeno řízení rozpočtu města podle odchylek?** Jednou z diskutovaných variant bude, zda by pro vyhodnocování kumulativního čerpání ročního rozpočtu měly být

stanoveny meze plnění například tak, že v 1. polovině roku bude zastupitelstvo města informováno o příčinách čerpání, které je nižší, anebo vyšší než 10 procentních bodů vůči schválenému rozpočtu, a v 2. polovině roku nižší, anebo vyšší než 5 p. b. (Např. bude-li rozpočet na provoz městské knihovny k 30. 6. čerpán na 61%, bude pro jednání ZM připraveno vysvětlení tohoto překročení, příp. návrhy na opatření.)

- **Jak racionálně nakládat s dočasně volnou hotovostí? Mělo by město uvažovat o nákupu (nekorporátních) dluhopisů nebo vkladů na dobře úročené termínované účty** nebo o jiných bezpečných produktech, které poskytují lepší výnos než běžně úročené přebytky na provozních účtech?

- **Je výhodné, aby město zavedlo elementární řízení pohledávek a dluhů** s cílem zlepšit cash flow?

- **Je možné dosáhnout úspor v nákladech na energie, kancelářské potřeby apod.?** Zvážit a) propojení potřeb a objednávek všech organizací zřízených městem, b) akční vyjednávání s dodavateli.

Tyto a další otázky budou předloženy vybranému expertovi pro hospodaření municipalit. Ten se seznámí s dosavadní praxí finančního řízení města, vyhodnotí možnosti optimalizace a navrhne řešení. Předpokládáme, že projednáním a schválením navrhovaných změn v Radě, příp. v Zastupitelstvu města, budou změny provedeny organizačními směrnici MÚ a tak uvedeny v život.

Není proto třeba tuto dílčí aktivitu prodlužovat – MÚ a volené orgány prostě přejdou na nově dohodnutý systém, jehož udržování do doby ukončení realizace projektu i poté již bude rutinní záležitostí. Součástí bude vytvoření interních pravidel zejména směrnice řízení cash flow. Bude však třeba v dalších měsících, po ukončení analytických a návrhové prací, **celou inovaci řádně zavést do činnosti MÚ a volených orgánů města.** To bude úkolem pracovníka, který bude odměněn na základě DPP. Žadatel zde vychází ze zkušenosti, že zásadní inovaci nelze pouze vyvinout, ale je třeba ji po určité době zavádět do praxe.

Užitečné je porovnání hospodaření města i samotného rozpočtu s podobně velkými městy. Žadatel má k dispozici pouze porovnání za rok 2010 (Ministerstvo financí dosud nezveřejnilo výkazy FIN 2-12 a Rozvahy k 31. 12. 2011 v rámci systému ÚFIS – viz <http://www.info.mfcr.cz/>). Porovnali jsme tak výsledky s městy Český Dub, Nové Město pod Smrkem, Police n. M. aj. Sledovali jsme především podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům (Hodkovice 10,5%) a celkovou likviditu (2,38). Hospodaření města Hodkovic n. M. se v tomto srovnání jeví jako dobré.

Prioritou města je samozřejmě vyrovnaný nebo mírně přebytkový rozpočet. Žadatel počítá s **vytvářením rezervního fondu.** Nejde však o rezervní fond ve smyslu obchodního zákoníku, nýbrž o volně vytvářený fond, z něhož bude možné spolufinancovat projekty (jakým je právě tento). Může však být součástí grantového fondu města (viz dále A22).

A22 Příprava a realizace grantového programu města v trvání 14 měsíců bude prováděna vlastními silami žadatele.

V době přípravy této žádosti vznikl grantový fond, avšak s provizorními pravidly (jen pro letošní rok). Z fondu bychom chtěli financovat grantový program, který bude určený a) sportovním, kulturním a společenským akcím, které pořádá město a místní neziskové organizace, b) na údržbu a provoz sportovních zařízení, c) po zvážení i na spolufinancování projektů podpořených z externích zdrojů. Odstraní se tím živelnost v poskytování příspěvků a některé pochybnosti, které zákonitě u rozdělování příspěvků vznikají, a současně se získá možnost aktivně a systematicky řídit zájmy města i v této oblasti.

Rádi bychom se poučili z praxe podobně velkých měst, které grantový fond a tomu odpovídající grantový program mají. Jsou to například města Varnsdorf, Brtnice, Žlutice a další. Např. město

Brtnice (asi 2500 obyvatel) na Jihlavsku obdrželo na letošní rok několik desítek žádostí o příspěvky v celkové hodnotě 350 tisíc Kč a 13. 4. 2012 rozdělilo mezi pořadatele akcí 170 tisíc Kč (v částkách 500-15000 Kč). Dalších 150 tisíc Kč je určeno na činnost dětí a mládeže a 120 tisíc Kč na údržbu a provoz sportovišť. Celkem tedy 620 tisíc Kč. Žadatel je zhruba stejně velkým městem a počítá se zhruba stejnou částkou k rozdělení. Bude tedy zajímavé poznat pravidla a zkušenosti měst tohoto typu.

V rámci této dílčí aktivity bude třeba rovněž posoudit, nakolik má město vystupovat vůči místním organizacím aktivně (např. má-li samo zájem o větší podporu aktivit dětí, seniorů a jiných skupin), anebo má pouze reagovat na došlé žádosti.

Z časového hlediska řešení bude nejdříve analyzována situace a různé možnosti, poté získány zkušenosti odjinud, budou navržena pravidla pro tvorbu programu a hospodaření fondu. V dalších týdnech bude ustaven dozorčí orgán fondu, bude vyhlášen program na rok 2013, po obdržení žádostí budou pravidla použita pro výběr projektů k podpoře a nadále bude grantový program řízen až do I. čtvrtletí 2014, v němž dojde k rozdělování prostředků na daný rok.

A23 Systém pořizování a správy majetku města bude vytvářen po dobu tří měsíců vlastními silami žadatele.

Ačkoliv v současné době nejsou známy systémové nedostatky v této oblasti, chce žadatel s podporou OP LZZ **posoudit možnosti zlepšení a podle potřeb je neprodleně zavést**. Budou proto prověřeny postupy používané při pořizování a správě majetku, např. výběrová řízení a inventarizace. Zvláštní pozornost soustředí žadatel na tyto postupy v organizacích Bytového hospodářství, technických služeb, Mateřské školy, Základní školy a Tepla Hodkovice, s.r.o., jejímž stoprocentním vlastníkem je město.

V případě potřeby budou poté příslušným orgánům (zastupitelstvu města a dozorčím orgánům) navrženy systémové změny.

A24 Vzdělávání k optimalizaci finančního řízení zahrne jedno školení. Týká se dílčí aktivity A21, jeho název je Práce s rozpočtem a prezentace bezpečných fin. produktů. Bude trvat 3 hodiny, lektorem bude externí poradce. Může jít jak o nezávislého (samostatného) poradce, tak o pracovníka banky apod.

Výstupy:

- poradenství v oblasti řízení rozpočtu a cash- flow (zápis z výsledného jednání)
- nový systém řízení rozpočtu a cash- flow včetně příslušné směrnice (písemný návrh - směrnice)
- grantový program města ve verzi pro rok 2014
- systém pořizování a správy majetku města
- školení Práce s rozpočtem a prezentace bezpečných fin. produktů

A3 Zvyšování transparentnosti činnosti a zlepšení komunikace s veřejností

Aktivita odpovídá aktivitám G a H Výzvy č. 89 a člení se do 4 dílčích aktivit:

A31 Příprava a realizace systémových opatření ke zvýšení transparentnosti činnosti orgánů města a MÚ, zlepšení komunikace s občany a uplatnění principů good governance

Jde o jednu z nejdůležitějších dílčích aktivit. Zahrnuje analýzu současného stavu v otázkách transparentnosti, participace veřejnosti a dodržování principů good governance (GG), vyhodnocení a návrhy na opatření ke zlepšení komunikace s občany a jednání zaměstnanců MÚ.

Bude trvat 16 měsíců a člení se na dvě projektové linky:

a) good governance:

Žadatelé jsou dobře známy principy good governance vycházející z doporučení Výboru ministrů Rady Evropy z 20. 6. 2007 a rovněž principy dobré správy formulované veřejným ochráncem práv. Zásady 7 a 9 již byly zmíněny v oddíle o potřebnosti tohoto projektu. Žadatel je přesvědčen, že již nyní postupuje z velké části podle těchto principů, ale přesto v rámci projektu **prověří vybrané postupy zaměstnanců MÚ a celých útvarů a při zjištění neshody s principy good governance navrhne a zajistí nápravu. Předběžná analýza ukázala, že předmětem ověření by se mohlo stát nejspíše těchto pět principů** (citujeme dle doporučení veřejného ochránce práv):

2. Nestrannost: Úředník přistupuje ke všem osobám ve stejné situaci stejně a nečiní žádné neodůvodněné rozdíly v zacházení s nimi, přitom respektuje princip přiměřenosti. Úředník se snaží oprostit ode všech předsudků, zachovávat politickou i náboženskou neutralitu a nezavdávat žádnou příčinu k pochybnostem o své nepodjatosti. Pokud se rozhodne nepřihlížet k vyjádření či požadavku některé osoby, vždy takový postup odůvodní. Stížnost osoby na konkrétního úředníka řeší zásadně jiný úředník než ten, proti kterému stížnost směřuje. Výsledek prošetření takové stížnosti vychází z porovnání tvrzení obou stran a objektivně zjištěných skutečností.

3. Včasnost: Úřad vyřídí každé podání osoby v rozumném a přiměřeném čase bez zbytečných průtahů. Jestliže si vyřízení vyžádá delší dobu, než je obvyklé, úřad o tom osobu vždy vyrozumí, přičemž uvede důvody prodlevy a předpokládaný termín, kdy bude podání vyřízeno. Pokud může mít rozhodnutí úřadu vliv na výsledek jiného řízení, snaží se úřad rozhodnout ještě před ukončením tohoto souvisejícího řízení. O svém postupu ve věci uvědomí včas úřady, pro které je výsledek jeho řízení důležitý. U řízení zahajovaných z vlastního podnětu zahájí úřad řízení bezodkladně, jakmile se dozví o důvodu pro jeho zahájení, a dokončí ho v takovém čase, aby bylo dosaženo jeho účelu.

4. Předvídatelnost: Úřad naplňuje legitimní očekávání osob a rozhoduje shodně s tím, jak rozhodoval obdobné případy v minulosti nebo jak rozhoduje obdobné případy nadřízený úřad. Pokud se od své dosavadní praxe v konkrétním případě odchýlí, výslovně to uvede v rozhodnutí a tento postup odůvodní. V obdobných případech používá úřad obdobné postupy a při užití správního uvážení se drží předem stanovených obecných měřítek. Při změně obecných pravidel úřad takovou změnu s dostatečným předstihem přiměřeným způsobem zveřejní a vytvoří předpoklady pro hladký přechod k novým pravidlům. Nejvýznamnější závěry a poznatky ze své činnosti úřad zveřejňuje. Struktura důležitých dokumentů úřadu je ustálená a přehledná, aby se v nich osoby mohly snadno orientovat.

5. Přesvědčivost: Úředník při řízení poskytuje osobě přiměřené informace o zjištěných

skutečnostech a o jejich povinnostech vůči úřadu a informuje ji o postupu úřadu tak, aby osoba plně pochopila účel řízení, orientovala se v jeho průběhu a mohla využívat svá procesní práva. Úředník se snaží podávat přesné informace takovým způsobem, aby nikoho neuvedl v omyl. Při komunikaci s osobou přihlíží k jejím dorozumívacím a intelektuálním schopnostem a snaží se všechny její dotazy řádně zodpovědět. Úřední dokumenty určené osobám jsou psány jednoduchým a jasným jazykem, aby jim osoby snadno porozuměly. Písemné odůvodnění rozhodnutí úřadu je přehledné, srozumitelné a jednoznačné. Úřad poučí osobu o možnosti použití opravných prostředků proti svému rozhodnutí, a to včetně soudního přezkumu. Úřad vždy podnikne účinné kroky k tomu, aby se osoba, jíž se rozhodnutí týká, o něm dozvěděla. Úřad také poctivým způsobem informuje veřejnost o přípravě rozhodnutí obecného dosahu a dá jí možnost vyjádřit se k jeho obsahu.

9. Otevřenost: Úřad umožní osobám nahlížet do všech úředních dokumentů a pořizovat si jejich kopie. Úřad pečlivě dodržuje spisový pořádek, takže je schopen jednotlivé dokumenty vyhledat. Přístup osob k úředním dokumentům omezí úřad pouze do té míry, jakou vyžaduje ochrana osobních údajů, soukromí, oprávněných zájmů jiných osob, utajovaných informací, obchodních tajemství nebo jiné zákonné limity. Poplatek za zpřístupnění úředních dokumentů či pořízení jejich kopií stanovuje úřad tak, aby tím nezabraňoval osobám v získání informací o činnosti úřadu.

Při styku s osobami uvádí úředník, který věc vyřizuje, své jméno, funkci a telefonický či e-mailový kontakt. Tyto údaje jsou uvedeny i na všech dokumentech a na internetových stránkách úřadu. Budova úřadu je vybavena informačním systémem, který zaručuje snadnou orientaci osob a možnost identifikace úředníků na jejich pracovištích. Úřední deska je umístěna na viditelném místě, je zřetelně označena a přehledně členěna.

b) transparentnost, informování, zapojování občanů:

V rámci zvýšení transparentnosti a informovanosti bude třeba promyslet, příp. přijmout **nový systém práce s veřejnými zakázkami a informování o hospodaření města:**

- na webových stránkách města udržovat aktualizovaný přehled připravovaných a vyhlášených veřejných zakázek
- posoudit, zda je potřebné zvýšit pravomoc zastupitelstva města, pokud jde o finanční limit veřejné zakázky
- zveřejňovat kompletní průběh veřejných zakázek od 100.000 Kč na www stránkách města, a to od zadávací dokumentace přes vyhodnocení až po smlouvy a jejich dodatky
- v těchto souvislostech posoudit potřebu aktualizace interní směrnice o veřejných zakázkách (vazba k dílčí aktivitě A23)
- posoudit možnost zveřejňovat všechny dodavatele (tj. došlé faktury) s cenou nad 1000 Kč
- zveřejňovat kompletní rozpočet města a jeho změny včetně vysvětlivek tak, aby byl dobře srozumitelný veřejnosti (možnost rozklikávacího rozpočtu, jaký provozuje obč. sdr. Rozpočet Veřejně (viz <http://www.rozpocetobce.cz> – s odkazem na město Hodkovice n. M.)
- zveřejňovat každoroční Akční plány města, zejména plánované investice
- zveřejňovat usnesení, příp. zkrácené zápisy z jednání Zastupitelstva a usnesení Rady města (již nyní se děje zveřejňováním úplného znění usnesení)

Tato zveřejnění budou obligátně prováděna na webových stránkách města a nejdůležitější informace (např. rozpočet) budou vydávány tištěné v městském zpravodaj (též vazba na dílčí aktivity A32 a A33).

Dílčí aktivita bude probíhat též v rovině **zlepšení komunikace s občany**. Zde bude zapotřebí vyhodnocení současného stavu a tvorba návrhů na opatření ke zlepšení. Žadatel chce dále využít toho, že nyní připravuje bezdrátový rozhlas (mimo tento projekt) a na něj je technologicky vhodné **navázat systémem informování občanů pomocí SMS**.

Součástí dílčí aktivity je **provedení komunikačního auditu města** (externím dodavatelem) s **důrazem na zásady good governance**.

A32 Zapojování občanů do přípravy klíčových rozhodnutí: potrvá 11 měsíců a zahrne zapojení občanů do rozhodovacích procesů zejména (ale nejenom) v těchto případech: územní plán, strategický plán rozvoje, příp. koncepce vybraných oblastí života města, a rozpočet.

a) V letech 2013 a 2014 bude vrcholit **projednávání a schvalování územního plánu**. Náklady na jeho pořízení jsou zcela mimo tento projekt, avšak v rámci projektu v souladu s Výzvou č. 89 zde bude zapojena veřejnost a představitelé občanské společnosti.

b) **Příprava strategického plánu rozvoje** města se zapojením občanů znamená:

- ba) přizvání občanů (záměvců z řad veřejnosti) na zahajovací setkání a do tématických pracovních skupin,
- bb) hromadná „konzultace“ formou anonymního dotazníkového šetření na dostatečně reprezentativním vzorku náhodně kontaktovaných obyvatel,
- bc) zapojení místních podnikatelských a nepodnikatelských subjektů (občanských sdružení) formou dotazníkového šetření a výzvy k přímé účasti v tématických pracovních skupinách,
- bd) průběžné zveřejňování dílčích výsledků s výzvou veřejnosti o poskytnutí připomínek a námětů.

Tato část dílčí aktivity má vazbu na aktivitu A11 a A12. Podobně budeme řešit přípravu koncepce vybraných oblastí života města, ukáže-li se jejich potřeba.

c) Každoroční **příprava a schvalování rozpočtu** je již nyní plně otevřená občanům. Je však třeba veřejnost zaktivizovat k většímu zapojení, k připomínkování a navrhování. Poslouží k tomu jednak příprava a schvalování Akčního plánu na další rok (viz aktivita A13), jednak samostatná „kampaň“ v městském zpravodaji a na www stránkách.

A33 Zlepšení komunikace orgánů města a MÚ se zvláštními skupinami občanů (mládež, senioři) a jejich zapojování do života města

Předběžná analýza úrovně komunikace s různými skupinami obyvatel města ukázala, že **chybí soustavná práce s uvedenými dvěma skupinami obyvatel** a že tedy bude třeba vyvinout a zavést opatření ke zlepšení komunikace s nimi. Můžeme tedy tuto práci učinit dílčí aktivitou v rámci aktivity A3 jako součást projektů otevřeného úřadu, avšak neplynou z toho další přímé náklady.

V jakém smyslu může zlepšení komunikace orgánů města a MÚ se zvláštními skupinami občanů (mládež, senioři) a jejich zapojování do života města přispět k plnění projektových cílů? Podle Výzvy č. 89 může být součástí projektových aktivit „opatření na zlepšení komunikace s uživateli služeb úřadu, včetně systémového řešení zpětné vazby, zapojení veřejnosti a občanské společnosti do rozhodovacích procesů... Výstupem musí být... alespoň návrhy či akční plány...“ Přesně tím se zde chceme zabývat.

Jak skupina mladých lidí (cca do 25 let), tak seniorů (cca od 60 let) patří k nejméně zapojeným do života města a do komunikace s MÚ, příp. s volenými orgány města. Tak například mezi seniory je mnoho těch, kteří by se mohli účastnit práce ve výborech zastupitelstva, mohli by dohlížet na některé části rozpočtu, mohli by pomoci ověřovat nestrannost, včasnost a otevřenost jednání úředníků (ve smyslu výše uvedených zásad good governance) apod. Totéž mladí lidé, jejichž kritičnost a náročnost je dobrým východiskem pro zlepšování práce MÚ.

Žadatel rozhodně nemá v úmyslu učinit předmětem projektu přímou práci těchto skupin např. při

zlepšování vzhledu města. Chce pouze vytvořit systém, který umožní vyšší zapojení obou skupin. Dílčí aktivita A33 **neklade dodatečné nároky na rozpočet projektu**, půjde o dobrovolnou práci vybraných zastupitelů, běžnou práci některých zaměstnanců MÚ, část odměňované práce projektového manažera a manažera aktivity A3 a část z DPP (viz komentář k rozpočtu v Příloze č. 4).

A34 Vzdělávání k problematice komunikace s veřejností obsahuje školení, která plně vycházejí z aplikace Výzvy č. 89 (aktivita G) na problematiku města Hodkovic n. M. Opět se snažíme o maximálně úsporný vzdělávací program. Bude obsahovat čtyři semináře a workshopy:

- a) pro dílčí aktivitu A31 – **Způsoby zvyšování transparentnosti místní správy**. Minikurz je určen zastupitelům a ved. pracovníkům MÚ.
- b) pro dílčí aktivitu A32 – **Metody zapojování občanů do práce samosprávy**. Stejní účastníci.
- c) pro dílčí aktivitu A33 – **Principy good governance a jejich aplikace na problematiku města** – zde počítáme s 2x4 hodinami s odstupem několika měsíců (viz podrobný harmonogram projektu), neboť jde o informačně a motivačně náročnou akci. Toto školení je určeno zaměstnancům MÚ a dobrovolně též zastupitelům.
- d) pro dílčí aktivitu A33 – **Komunikační a prezentační dovednosti**. Školení je určeno všem zastupitelům, dále vedoucím pracovníkům MÚ a podle zvážení též dalším pracovníkům MÚ.

Výstupy:

- inovované webové stránky
- SMS systém pro komunikaci s občany
- komunikační audit města s důrazem na good governance (písemná zpráva)
- školení Způsoby zvyšování transparentnosti místní správy.
- školení Metody zapojování občanů do práce samosprávy
- školení Principy good governance a jejich aplikace na problematiku města
- školení Komunikační a prezentační dovednosti

5. Přehled aktivit a harmonogram

V tabulce na další straně je přehled klíčových a dílčích aktivit, jejich trvání, převážný způsob realizace (dodavatelsky, nebo vlastními silami) a časový plán řešení. Přehled ukazuje, že jde o věcně logický a vnitřně provázaný celek, který zvažuje vhodné aktivity jak z hlediska průběhu kalendářního roku (vazba na plán, rozpočet, grantový program), tak z hlediska kapacit příjemce.

