Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Zpracování případových studií projektů podpořených ve výzvách č. 33 a 34 OPZ na podporu územních samosprávných celků

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

Datum: 23. 12. 2020

eace
Evaluation Advisory
Central Europe

Zpracovatel:

Evaluation Advisory CE s.r.o.
Křižíkova 70b, 612 00 Brno
IČ: 25342282

Zadavatel:

Ministerstvo práce a sociálních věcí
Na Poříčním právu 1/376, 128 01 Praha 2
IČ: 00551023

Obsah

Manažerské shrnutí 4

Executive summary 10

Seznam použitých zkratek 16

1 Kontext a cíl evaluace 18

2 Případová studie projektu „Rozvoj řízení kvality včetně strategického řízení na Praze 13“ 20

2.1 Abstrakt 20

2.2 Realizace projektu 22

2.3 Strategické dokumenty 28

2.3.1 Hodnocení kvality strategických dokumentů 34

2.4 Vzdělávací aktivity 46

2.5 Metody kvality 47

2.6 Zdroje dat 50

2.7 Seznam zkratek použitých ve studii 51

3 Případová studie projektu „Podpora strategického řízení členských obcí Mikroregionu Šternbersko“ 52

3.1 Abstrakt 52

3.2 Realizace projektu 54

3.3 Strategické dokumenty 59

3.3.1 Hodnocení kvality strategických dokumentů 69

3.4 Zdroje dat 73

3.5 Seznam zkratek použitých ve studii 74

4 Případová studie projektu „Zefektivnění plánování úřadu v oblasti dopravy měst Most a Litvínova“ 75

4.1 Abstrakt 75

4.2 Realizace projektu 77

4.3 Strategický dokument 81

4.3.1 Hodnocení kvality strategických dokumentů 89

4.4 Zdroje dat 95

4.5 Seznam zkratek použitých ve studii 96

5 Případová studie projektu „Rozvoj MA21 v Jilemnici“ 97

5.1 Abstrakt 97

5.2 Realizace projektu 99

5.3 Strategické dokumenty 102

5.3.1 Hodnocení kvality strategických dokumentů 109
5.4 Metody kvality 120
5.5 Zdroje dat 121
5.6 Seznam zkratek použitých ve studii 122
6 Případová studie projektu „Bystřice n. O. - efektivní a strategická veřejná správa“ 123
6.1 Abstrakt 123
6.2 Realizace projektu 125
6.3 Strategický dokument 129
6.3.1 Hodnocení kvality strategického dokumentu 133
6.4 Vzdělávací aktivity 138
6.5 Metody kvality 140
6.6 Zdroje dat 143
6.7 Seznam zkratek použitých ve studii 144
7 Případová studie projektu „Vytvoření strategických dokumentů pro město Havířov“ 145
7.1 Abstrakt 145
7.2 Realizace projektu 147
7.3 Strategické dokumenty 153
7.3.1 Hodnocení kvality strategických dokumentů 157
7.4 Zdroje dat 168
7.5 Seznam zkratek použitých ve studii 169
8 Případová studie projektu „Strategie rozvoje a efektivní řízení města Štramberka“ 170
8.1 Abstrakt 170
8.2 Realizace projektu 171
8.3 Strategické dokumenty 175
8.3.1 Hodnocení kvality strategických dokumentů 181
8.4 Vzdělávací aktivity 192
8.5 Personální audit 195
8.6 Zdroje dat 197
8.7 Seznam zkratek použitých ve studii 198

Manažerské shrnutí

Předmětem evaluace bylo vypracování případových studií projektů z výzev č. 33 „Výzva pro územní samosprávné celky (obce, kraje a sdružení a asociace územní samosprávné celky)“ a č. 34 „Výzva pro územní samosprávné celky – hl. m. Praha“. Projekty byly financovány z Prioritní osy 4 Operačního programu Zaměstnanost, jehož hlavním zdrojem prostředků je Evropský sociální fond.

Podpora v rámci uvedených výzev byla zacílena na posílení strategického řízení územních samosprávných celků (či jejich sdružení) a zvýšení kvality jejich fungování, a to včetně zkvalitňování prostřednictvím zvyšování znalostí a dovedností jejich pracovníků a rozvoje v oblasti lidských zdrojů.

Evaluace měla za cíl zhodnotit procesní i výsledkové/dopadové stránky vybraných 7 projektů a jejich klíčových aktivit. Výběr projektů provedl Řídicí orgán OPZ. Všechny vybrané projekty řešily klíčovou aktivitu strategické řízení a zabývaly se tvorbou jednoho či více strategických dokumentů. Tři projekty měly jako další aktivitu vzdělávání zaměstnanců obecních úřadů, případně i zastupitelů. Tři projekty se dále zabývaly zavedením nebo rozvojem metody kvality, u dvou se jednalo o metodu MA21 (Místní Agenda 21), jeden projekt zaváděl model excelence EFQM.

Případové studie byly zpracovávány od června do prosince 2020. V této době už byla realizace všech vybraných projektů ukončena. Studie vycházejí z projektové dokumentace a zejména pak z rozhovorů, které proběhly jak s osobami, které byly do realizace projektů přímo zapojeny, tak s respondenty, kteří jsou v současné době v roli uživatelů výstupů projektů.

Projekt Městské části Praha 13 „Rozvoj řízení kvality včetně strategického řízení na Praze 13“

Projekt měl 3 cíle: 1) Zavedení modelu kvality EFQM, 2) Posílení strategického řízení v MČ Praha 13, 3) Vzdělávání zaměstnanců úřadu. Původně bylo záměrem zpracovat pouze Strategický plánu Městské části Prahy 13 na období 2018–2024, dodatečně bylo do aktivit projektu zařazeno vytvoření Koncepce rodinné politiky pro MČ Praha 13 na období 2018–2024.

Dobrá praxe identifikovaná v projektu:

- Úspěšné zapojení všech relevantních aktérů do tvorby obou strategických dokumentů, včetně maximálního zohlednění jejich vstupů (snahou bylo, aby vznikla co nejširší shoda nad obsahem obou koncepcí).
- Do akčních plánů obou strategických dokumentů městská část zařazovala záměrně jen takové aktivity/projekty, u nichž bylo vyhodnoceno, že jsou realizovatelné.
- Vytvořená Koncepce rodinné politiky (a její pečlivé naplňování) přispěla k tomu, že Praha 13 v roce 2020 zvítězila ve své kategorii v soutěži „Obec přátelská rodině a seniorům 2020“, kterou každoročně pořádá Ministerstvo práce a sociálních věcí. Vítězství bylo spojeno v dotací ve výši cca 940 tis. Kč, která je určena na prorodinné aktivity.
- Kontinuální důraz na management kvality v rámci Úřadu MČ, který je aplikován minimálně už od roku 2005, se spolu s přechodem na využívání modelu EFQM zhodnotil v podobě vítězství v soutěži „Národní cena kvality ČR - program EXCELENCE“. Městská část obdržela národní

ocenění "Excelentní organizace - VÍTĚZ" a mezinárodní ocenění EFQM "Recognised for Excellence – 5 STAR".

- Vytvořené strategické dokumenty jsou aktivně využívány. Speciální platformy (pracovní skupiny) se vyhodnocením a úpravou akčních plánů zabývají minimálně 1krát ročně.

Projekt Mikroregionu Šternbersko „Podpora strategického řízení členských obcí Mikroregionu Šternbersko“

Dobrovolný svazek obcí Mikroregion Šternbersko měl v době přípravy projektu 24 členů, v současné době jde o 29 obcí (nejmenší obec má 49 obyvatel, město Šternberk 13,5 tis. obyvatel). Realizace projektu probíhala v rámci 3 hlavních aktivit: 1) Zpracování programů rozvoje obce pro 10 členů Mikroregionu, kteří o to projevili zájem, 2) Sestavení akčních plánů pro období 2018–2020 ke všem vzniklým programům rozvoje obce, 3) Pořádání 4 kulatých stolů – diskusních seminářů – pro zástupce všech členských obcí svazku.

Dobrá praxe identifikovaná v projektu:

- Projekt pro Mikroregion přestavoval první komplexní aktivitu. Podařilo se aktivizovat jednotlivé členské obce a také se profesionalizoval tým svazku jako takový. Mikroregion Šternbersko zajišťoval zpracování programů rozvoje obce a na ně navazujících akčních plánů vlastními silami (nebyl využit externí dodavatel) a v úzké spolupráci s vedením členských obcí. Know-how získané v rámci projektu, je nadále využíváno. Díky projektu se tým Mikroregionu rozšířil a etabloval a od té doby působí v daném území dlouhodobě a přispívá ke kvalitě veřejné správy v této lokalitě.
- Kulaté stoly umožnily, aby se s konkrétními zkušenostmi obcí, pro které v projektu vznikaly programy rozvoje obcí, seznámily i obce, které se v rámci přípravy projektu jako zájemci o strategického plánování nepřihlásily. Postupem času se podařilo (již mimo tento projekt) zpracovat programy rozvoje obce pro všechny členské obce spolku.
- Posílení meziobecní spolupráce prostřednictvím fungování Mikroregionu přispívá k vyšší efektivitě veřejné správy v tomto území (díky sdílení informací o potřebách a plánovaném rozvoji obcí se otvírá prostor pro společné projekty např. v oblasti odpadového hospodářství).
- S využitím Metodiky tvorby programu rozvoje obce vydané Ministerstvem pro místní rozvoj v roce 2014 se při tvorbě strategií jednotlivých obcí podařilo do procesu zapojit jak širokou veřejnost, tak také spolky a podnikatele z daného území. Dotazníky týkající se potřeb a priorit občanů měly vyšší návratnost tam, kde vedení obce přistoupilo k distribuci dotazníků přímo do domácností anebo kde měli lidé možnost vyplnit dotazník elektronicky. Pro zapojení podnikatelů se osvědčily jejich individuální schůzky se zástupci vedení dané obce.

Projekt měst Mostu a Litvínova „Zefektivnění plánování úřadu v oblasti dopravy měst Most a Litvínova“

Hlavním nositelem projektu bylo Statutární město Most. Kvůli tomu, že městkou hromadnou dopravu v jeho území zajišťuje Dopravní podnik měst Mostu a Litvínova, a.s., který vlastní společně obě uvedená města, figurovalo v projektu jako partner město Litvínov.

Jediným cílem a aktivitou projektu bylo zpracování Plánu udržitelné městské mobility měst Mostu a Litvínova (dále také jen „SUMP“). To navazovalo na několik let trvající mapování tématu udržitelné městské mobility ze strany odpovědného odboru Magistrátu města Most. Diskuse vedení města s odborníky postupně směřovaly k tomu, že Most spustí přípravu vlastního SUMP. Velmi významnou roli v tomto rozhodnutí hrál také parametr, že zpracovaný SUMP bude od roku 2018 podmínkou čerpání dotací z Operačního programu Doprava.

Zpracování SUMP probíhalo po dobu 21 měsíců, významnou část prací představovalo sestavení analytické části, v rámci které proběhla řada sčítání (např. křižovatkový průzkum, průzkum intenzit cyklistické dopravy, průzkum intenzit pěší dopravy, průzkum statické dopravy).

Dobrá praxe identifikovaná v projektu:

- Zpracování SUMP předcházela rozsáhlá příprava; zaměstnanci úřadu zjišťovali informace na Ministerstvu dopravy, Centru dopravního výzkumu, v.v.i. a využívali zkušenosti jiných měst v ČR, která měla se SUMP již nějaké zkušenosti.
- Do tvorby SUMP byli zapojeni všichni relevantní aktéři. Komunikace probíhala i vůči odborné a široké veřejnosti. Odborníci byli zapojeni prostřednictvím pracovních skupin, veřejnost byla oslovována přes webové stránky, letáky, akce měst, konala se veřejná projednávání SUMP.
- Díky důkladnému přístupu ke sběru podkladů města nyní mají kvalitní podklad pro predikce budoucích potřeb týkajících se dopravy, což usnadňuje rozhodování a činí proces transparentnější.
- Na Magistrátu města Most byla zřízena nová pracovní pozice - koordinátor městské mobility; tento pracovník pokračuje ve své koordinační roli i po dokončení zpracování SUMP a kromě toho také zodpovídá za monitorování implementace strategie.
- Relevantní prvky ze SUMP jsou zohledňovány v připravovaném Strategickém plánu města Most na léta 2021–2027 a SUMP byl také zdrojem pro strategické dokumenty Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova, a.s.

Projekt města Jilemnice „Rozvoj MA21 v Jilemnici“

Projekt vzniknul v návaznosti na zapojení Jilemnice do realizace MA21. Město, které MA21 realizuje od roku 2006, mělo ambici postoupit v kritériích MA21 z kategorie C do kategorie C*. Toho chtělo dosáhnout tím, že zpracuje audit udržitelného rozvoje tématu Zdraví. V průběhu realizace projektu se ovšem kritéria MA21 změnila, a proto bylo nakonec pro dosažení kvalifikace C* potřeba zpracovat celkem 3 audity udržitelného rozvoje, každý zaměřený na jiné téma. Jilemnice tedy nakonec kromě tématu Zdraví zpracovávala také téma Doprava a Sociální prostřední. V kategorii C* je Jilemnice zařazena od roku 2018.

S vazbou na téma Zdraví, kvůli kterému Jilemnice projekt připravila, byly aktivity projektu následující: 1) Zpracování Zdravotního plánu města Jilemnice, 2) Zpracování Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb, 3) Podpora aktivit podporujících zdravý životní styl, 4) Podpora aktivitního stárnutí.

Ačkoli téma Zdraví a tedy i Zdravotní plán byly spouštěcími faktory, s odstupem cca 2 let od realizace projektu se jeví, že největší přínos pro řešené území má Komunitní plán rozvoje sociálních služeb. Zdravotní plán se do praxe dostává jen částečně (a to dílem i změnou ve složení zastupitelstva města

po volbách do obecních zastupitelstev, které se uskutečnily v říjnu 2018, dílem menším než očekávaným zapojením veřejnosti do zlepšování životního stylu).

Dobrá praxe identifikovaná v projektu:

- Komunitní plán rozvoje sociálních služeb byl zpracován ve spolupráci se samosprávou obcí 1. typu. Starostové obcí byli zapojeni jak do mapování kapacit, tak spolurozhodovali o nastavení sítě služeb. Plán odstartoval novou etapu organizování a financování sociálních služeb na Jilemnicku. Obce (včetně Jilemnice) se na základě něho domluvily na solidárním způsobu financování těchto služeb (příspěvky se odvíjí od počtu obyvatel) a dotační řízení pro poskytovatele sociálních služeb od roku 2020 organizuje odbor sociálních věcí městského úřadu Jilemnice pro celé území, pro které Komunitní plán vznikal. Z šetření mezi starosty obcí v tomto území vyplynulo, že tuto změnu vnímají pozitivně, oceňují zejména, že se tím pro ně zmenšila administrativa spojená se zajištěním sociálních služeb. Do budoucna má toto nastavení potenciál přispět i k vyšší efektivitě systému sociálních služeb díky sdílení nákladů a lepšímu sběru dat.

Projekt obce Bystřice nad Olší „Bystřice n. O. - efektivní a strategická veřejná správa“

Obec Bystřice nad Olší je 2. největší obec bez statusu města v ČR (má cca 5,4 tis. obyvatel). Hlavním cílem projektu bylo zpracovat nový strategický plán rozvoje obce. Platnost předcházejícího strategického plánu končila na konci roku 2016. Ambicí Bystřice bylo zapojit do tvorby nové strategie rozvoje všechny relevantní aktéry (od podnikatelů, neziskového sektoru až po širokou veřejnost). A tento záměr, resp. dlouhodobější snaha řídit obec v těsném dialogu s lidmi, kteří v ní žijí a pracují, souvisel s druhým cílem projektu, kterým bylo zapojit se do MA21.

Dobrá praxe identifikovaná v projektu:

- V rámci zpracování strategického plánu využila Bystřice velmi široké palety nástrojů a komunikačních kanálů, aby maximálně zapojila své občany. Veřejnost byla informována prostřednictvím webových stránek obce, prostřednictvím vysílání místní kabelové televize, starosta se na občany obrátil v obecních listech. Názory lidí na kvalitu života v obci a také na to, jak ji dále zvyšovat, byly sbírány prostřednictvím dotazníků, které s občany vyplňoval zpracovatel Strategického plánu na více akcích konaných v obci v období několika měsíců. Diskuse o možných budoucích prioritách Bystřice byla také vedena s osobnostmi obce (např. bývalými starosty), se žáky 8. a 9. třídy základních škol a učiteli základních škol, mateřských škol a družin. Podněty byly sbírány také na akcích Svazu tělesně postižených a důchodců.
- K zapojení veřejnosti do rozhodování o rozvoji obce přistoupila Bystřice jakožto k dlouhodobému cíli. Obec si stanovila politika odpovědného za MA21 a najala nového pracovníka na pozici koordinátora MA21. Díky tomu, že tato pozice vznikla na úřadu nově, nevznikl zásadní tlak na dosavadní zaměstnance úřadu spojený s novou agendou, což napomohlo přijetí tohoto směru z jejich strany.

Projekt Statutárního města Havířov „Vytvoření strategických dokumentů pro město Havířov“

Projekt měl 2 cíle: 1) Zpracovat Plán udržitelné městské mobility, 2) Vytvořit Koncepci odpadového hospodářství. Havířov oba strategické dokumenty zpracovával ve spolupráci s externím dodavatelem. V pracovních skupinách, které byly pro práci na strategiích vytvořeny, byli zapojeni hlavně odborní zaměstnanci Magistrátu města Havířov a zástupci politického vedení města. Do přípravy však byli zapojeni i další odborníci na jednotlivá témata.

Po cca 2 letech implementace lze konstatovat, že obě strategie se daří převádět do praxe. Respondenti šetření neidentifikovali žádné slabé stránky těchto strategií. V otázce, co představuje případnou bariéru pro úspěšnou implementaci Plánu udržitelné městské mobility a Koncepce odpadového hospodářství, se dotazovaní shodli v tom, že významným limitem jsou finance. Rozsah opatření/aktivit vymezených v obou strategiích není možné pokrýt pouze rozpočtem města. Havířov proto průběžně usiluje o dotace na vymezené projekty/aktivity.

Dobrá praxe identifikovaná v projektu:

- Do tvorby strategických dokumentů byli kromě odpovědných pracovníků Magistrátu města Havířova a zástupců politické reprezentace města zapojeni i občané. Dokumenty byly projednávány i občanskými komisemi, které působí na každé z městských částí Havířova, proběhla veřejná projednávání strategií během zpracování (aby se zájemci z řad veřejnosti mohli vyjádřit k návrhům a aby jejich podněty mohly být v dokumentech zohledněny).
- Město zřídilo speciální webovou stránku pro udržitelnou mobilitu, která občanům umožňovala se seznámit s konceptem a výstupy prací na Plánu udržitelné městské mobility a také se zapojit a zaslat podněty či připomínky.

Projekt města Štramberk „Strategie rozvoje a efektivní řízení města Štramberka“

Cíle projektu byly 3: 1) Zpracovat Strategický plán města Štramberka, 2) Zpracovat Strategii efektivního hospodaření, 3) Zpracovat personální audit s návrhem optimalizace personálních kapacit a prostřednictvím vzdělávání zvýšit kompetence pracovníků městského úřadu Štramberk.

Vzdělávací akce pro pracovníky úřadu se zaměřovaly na odborná témata (např. pravidla veřejných zakázek, informační a kybernetická bezpečnost) a také na komunikační a manažerské dovednosti. Do výběru zaměření vzdělávacích akcí Štramberk ale záměrně zařazoval jen takové, které byly relevantní pro více pracovníků úřadu. To vycházelo ze záměru, aby školení probíhala na městském úřadu.

Personální audit si Štramberk nechal zpracovat, aby došlo k aktualizaci pracovních náplní na jednotlivých útvarech a na jednotlivých pracovních pozicích v rámci městského úřadu (podle skutečně vykonávané agendy) a zejména aby nezávislý subjekt posoudil kapacitu, resp. vytěžování zaměstnanců/útvarů.

Dobrá praxe identifikovaná v projektu:

- Díky projektu proběhlo vzdělávání zaměstnanců městského úřadu v tématech měkkých dovedností (např. komunikační dovednosti, manažerské dovednosti). Takto zaměřené školení

bylo pro účastníky úplnou novinkou a vnímají jej pozitivně. Nikdy před tím neměli v rámci standardních vzdělávacích akcí možnost se rozvíjet tímto směrem.

- Provedený personální audit byl využit v praxi. Došlo ke změně v organizační struktuře městského úřadu a také k personálnímu posílení některých útvarů.
- Zpracování Strategického plánu rozvoje města odstranilo bariéru pro účast Štramberku v různých dotačních řízeních. Tím, že město disponuje plánem, plní podmínky vyhlášených výzev k předkládání žádostí o podporu (když výzva strategii vyžaduje) anebo má lepší šanci na úspěch ve výzvě (když proces hodnocení žádostí o podporu ve výzvě zohledňuje i existenci plánu rozvoje daného území).

Executive summary

The aim of the evaluation was to elaborate case studies of projects from calls No. 33 "Call for territorial self-governing units (municipalities, regions and associations of territorial self-governing units)" and No. 34 "Call for territorial self-governing units – City of Prague". The projects were financed from Priority Axis 4 of the Operational Program Employment, the main source of which is the European Social Fund.

Support under these calls was aimed at strengthening the strategic management of local and regional authorities (or their associations) and improving the quality of their functioning, including deepening the knowledge and skills of their staff and developing human resources in general.

The evaluation targeted to analyse procedural and result / impact aspects of selected 7 projects and their key activities. The selection of projects was carried out by the OPE Managing Authority. All selected projects addressed the key activity of strategic management and dealt with the creation of one or more strategic documents. Three projects included as another activity the education of employees of municipal authorities, or even political representatives. Three projects also dealt with the introduction or development of the quality method, two with the LA21 method (Local Agenda 21), and one project introduced the EFQM model of excellence.

Case studies were processed from June to December 2020. At this time, the implementation of all selected projects was completed. The studies are based on project documentations and especially on interviews that took place both with persons who were directly involved in the implementation of projects and with respondents who are currently in the role of users of project outputs.

Project of the City District of Prague 13 "Development of quality management, including strategic management in Prague 13"

The project had 3 objectives: 1) Introduction of the EFQM quality model, 2) Strengthening of strategic management in the Prague 13 district, 3) Education of the Office's employees. Originally, the intention was to prepare only the Strategic Plan of the City District of Prague 13 for the period 2018–2024, additionally, the project activities included the creation of the Strategy of Family Policy for the City of Prague 13 for the period 2018–2024.

Good practice identified in the project:

- Successful involvement of all relevant actors in the creation of both strategic documents, including maximum consideration of their inputs (the intention was to achieve the widest possible agreement on the content of both strategies).
- In the action plans of both strategic documents, the city district deliberately included only those activities / projects that were assessed as feasible.
- The created Strategy of Family Policy (and its careful implementation) contributed to the fact that in 2020 Prague 13 won in its category in the competition "Families and seniors friendly town of 2020", which is organized annually by the Ministry of Labour and Social Affairs. The victory brought to Prague 13 a subsidy of approximately 940 thousand CZK, which is intended for pro-family activities.

- The continuous emphasis on quality management within the District Office, which has been applied at least since 2005, together with the transition to the EFQM model, resulted in victory in the "National Quality Award of the Czech Republic - EXCELENCE" program. The city district received the national award "Excellent Organization - WINNER" and the international award EFQM "Recognized for Excellence - 5 STAR".
- Created strategic documents are actively used. Special platforms (working groups) pay attention to the evaluation and modification of action plans at least once a year.

Šternberk Microregion Project "Support for strategic management of member municipalities of the Šternberk Microregion"

The voluntary association of municipalities of the Šternberk Microregion had 24 members at the time of project preparation, currently there are 29 municipalities involved (the smallest municipality has 49 inhabitants, the town of Šternberk 13.5 thousand inhabitants). The implementation of the project took place within 3 main activities: 1) Elaboration of municipality's development programs for 10 members of the Microregion who showed interest, 2) Elaboration of action plans for the period 2018-2020 for all created municipality's development programs, 3) Discussion seminars (round tables) for representatives of all member municipalities of the association.

Good practice identified in the project:

- The project was the very first complex activity for the Microregion. Thanks to it, individual member communities were activated and it also significantly contributed to professionalization of the association team. The Šternberk Microregion ensured the elaboration of the municipality's development programs and related action plans on its own in close cooperation with the member municipalities (no external supplier was involved). The know-how gained within the project is still used. Thanks to the project, the team of the Microregion has expanded and established itself and since then it has been operating in the given area for a long time and contributes to the quality of public administration in this locality.
- The round tables made it possible for municipalities that did not apply as interested in strategic planning within the project to get acquainted with the experiences of municipalities for which municipality's development programs were created. Over time, it was achieved (already outside this project) to prepare municipality's development programs for all member municipalities of the association.
- Strengthening inter-municipal cooperation through the functioning of the Microregion contributes to greater efficiency of public administration in this area (thanks to the sharing of information on the needs and planned development of municipalities, space is opened for joint projects, e.g. in the field of waste treatment management).
- Using the Methodology of Creating a Municipality's Development Program issued by the Ministry of Regional Development in 2014, the general public and associations and entrepreneurs from the given area were involved in the process of creating the strategies of individual municipalities. Questionnaires concerning the needs and priorities of citizens had a higher return where the political leaders of the municipality distributed questionnaires directly to households or where people had the opportunity to fill in the questionnaire

electronically. Individual meetings between mayors or deputy mayors of the municipalities proved to be effective for the involvement of entrepreneurs.

Project of the cities of Most and Litvínov " Increasing efficiency of planning in the field of transport of the cities of Most and Litvínov"

The main bearer of the project was the Statutory City of Most. Due to the fact that public transport in its territory is provided by the Transport Company of the cities of Most and Litvínov, a.s., which both mentioned cities jointly own, the city of Litvínov figured as a partner in the project.

The only goal and activity of the project was the elaboration of the Sustainable Urban Mobility Plan of the Cities of Most and Litvínov (hereinafter also referred to as "SUMP"). This followed a several-year mapping of the topic of sustainable urban mobility by the responsible department of the Most City Hall. Discussions between the city management and experts gradually led to the decision that Most will launch the preparation of its own SUMP. The parameter that the SUMP will be a condition for drawing subsidies from the Operational Program Transport starting 2018 also played a very important role in this decision.

The SUMP was prepared during 21 months, a significant part of the work was the compilation of the analytical part, in which a number of censuses took place (e.g. crossroads survey, survey of bicycle traffic intensities, survey of pedestrian traffic intensities, static traffic survey).

Good practice identified in the project:

- SUMP processing was preceded by extensive preparation; employees of the city hall found out information at the Ministry of Transport, Centre for Transport Research, v.v.i. and benefited from experiences of other cities in the Czech Republic with SUMP.
- All relevant actors were involved in the creation of the SUMP (communication activities targeted experts and general public as well). Experts were involved through working groups, the public was addressed through websites, leaflets, city events and public debates on SUMP were also held.
- Thanks to a thorough approach to data collection, cities now have a good basis for predicting future transport needs, which facilitates decision-making and makes the process more transparent.
- A new position was established at the Most City Hall - the coordinator of urban mobility; this staff member continues in coordination role even after the completion of the SUMP and, in addition, is also responsible for monitoring the implementation of this strategy.
- Relevant elements from SUMP are taken into account in the prepared Strategic Plan of the City of Most for the years 2021–2027 and SUMP was also a source for strategic documents of the Transport Company of the Cities of Most and Litvínov, a.s.

Project of the city of Jilemnice "Development of LA21 in Jilemnice"

The project was prepared in connection with the involvement of Jilemnice in the implementation of Local Agenda 21 (hereinafter also referred to as "LA21"). The city, which has been implementing LA21 since 2006, had the ambition to move from category C to category C * within the LA21 criteria. Jilemnice wanted to achieve this by carrying out an audit of the sustainable development of the topic

of Health. During the implementation of the project, however, the LA21 criteria changed, and therefore in order to achieve the C * qualification it was necessary to prepare a total of 3 audits of sustainable development, each focused on a different topic. In the end, in addition to the topic of Health, Jilemnice also dealt with the topic of Transport and the Social Environment. Jilemnice reached the C * category in 2018.

Related to the topic of Health, for which Jilemnice prepared the project, the project activities were as follows: 1) Elaboration of the Health Plan of the City of Jilemnice, 2) Elaboration of the Community Plan for the Development of Social Services, 3) Activities supporting a healthy lifestyle, 4) Support of active aging.

Although the topic of Health and thus also the Health Plan were the triggering factors, with a gap of about 2 years from the implementation of the project, it seems that the Community Plan for the Development of Social Services has the greatest benefit for the area. The Health Plan is only partially implemented (partly due to a change in the city council after the municipal elections, which took place in October 2018, partly due to the less than expected involvement of the public in improving lifestyle).

Good practice identified in the project:

- The Community Plan for the Development of Social Services was prepared in cooperation with the municipalities of type 1. The mayors of the municipalities were involved both in the mapping of capacities and co-decided on the setting up of the network of social services. The plan started a new stage of organizing and financing social services in the Jilemnice region. Municipalities (including the city of Jilemnice) agreed on a solidarity method of financing these services (contributions depend on the number of inhabitants) and the subsidy procedure for social services providers since 2020 is organized by the Department of Social Affairs of Jilemnice Municipal Office for the whole territory for which the Community Plan was created. The survey among the mayors of municipalities in this area showed that they perceive this change positively, appreciating in particular that this has reduced the administration associated with the provision of social services. In the future, this setting has the potential to contribute to higher efficiency of the social services system through cost sharing and better data collection.

Project of the municipality of Bystřice nad Olší "Bystřice n. O. - effective and strategic public administration"

The village of Bystřice nad Olší is the 2nd largest municipality without the status of a town in the Czech Republic (it has about 5.4 thousand inhabitants). The main goal of the project was to develop a new strategic development plan for the village. The previous strategic plan expired at the end of 2016. Bystřice's ambition was to involve all relevant actors (from entrepreneurs, the non-profit sector to the general public) in the preparation of the new development strategy. And this intention, resp. the longer-term effort to manage the municipality in close dialogue with the people who live and work there was related to the second goal of the project, which was to get involved in Local Agenda 21 (hereinafter also referred to as “LA21”).

Good practice identified in the project:

- As part of the preparation of the strategic plan, Bystřice used a very wide range of tools and communication channels to involve its citizens as much as possible. The public was informed through the municipality's website, through the broadcasting of local cable television, the mayor turned to the citizens in the municipal papers. People's opinions on the quality of life in the village and also on how to further increase it were collected through questionnaires, which were filled in with citizens by the drafter of the strategic plan at several events held in the village over a period of several months. Discussions on possible future priorities of Bystřice were also conducted with personalities of the municipality (e.g. former mayors), with pupils in the 8th and 9th grades of primary schools and teachers of primary schools, kindergartens and after-school childcare facilities. Suggestions were also collected at events of the Association of the Disabled and Pensioners.
- Bystřice approached the public involvement in decision-making of the municipality as a long-term goal. The municipality has established a representative politician responsible for LA21 and hired a new employee to the position of LA21 coordinator. Due to the fact that this position was newly created at the Office, there was no significant pressure on the existing employees of the Office associated with the new agenda, which helped the adoption of this policy on their part.

Project of the Statutory City of Havířov "Preparation of strategic documents for the city of Havířov"

The project had 2 objectives: 1) to develop a Sustainable Urban Mobility Plan, 2) to create a Waste Treatment Management Strategy. Havířov processed both strategic documents in cooperation with an external supplier. The working groups set up to work on the strategies involved mainly experts of the City of Havířov and representatives of the city's political leadership. However, other experts on individual topics were also involved in the preparation.

After about 2 years of implementation, it can be stated that both strategies are successfully put into practice. Survey respondents did not identify any weaknesses in these strategies. On the question of what constitutes a possible barrier to the successful implementation of the Sustainable Urban Mobility Plan and the Waste Treatment Management Strategy, the respondents agreed that finances are a significant limit. The scope of measures / activities defined in both strategies cannot be covered by the city budget alone. Therefore, Havířov continuously strives for subsidies for defined projects / activities.

Good practice identified in the project:

- In addition to the responsible employees of the City of Havířov and representatives of the city's political leadership, citizens were also involved in the preparation of both strategic documents. The documents were discussed by the civic commissions operating in each of the Havířov districts and public debates were also held during the elaboration (so that interested members of the public could comment on the proposals and their suggestions could be taken into account in the documents).

- The city set up a special website for sustainable mobility, which allowed citizens to get acquainted with the concept and outcomes of the preparatory work on the Sustainable Urban Mobility Plan, as well as to participate and send their suggestions or comments.

Project of the city of Štramberk "Development strategy and effective management of the city of Štramberk"

The objectives of the project were 3: 1) to prepare a Strategic Plan of the City of Štramberk, 2) to prepare a Strategy for Effective Management, 3) to carry out a human resources audit and increase the competencies of Štramberk Office's employees through education.

Trainings for the office's staff focused on professional topics (e.g. public procurement rules, information and cyber security) as well as communication and management skills. However, Štramberk deliberately included in the selection of the focus of educational events only those that were relevant for more employees of the office. This was based on the intention for the training to take place at the town hall.

Štramberk had the human resources audit processed in order to update the responsibilities descriptions of individual departments and job positions descriptions within the town hall (according to the agenda actually performed) and, in particular, to gain an independent assessment of the capacity, resp. work-load of employees / departments.

Good practice identified in the project:

- Thanks to the project, the employees of the town hall were trained in the topics of soft skills (e.g. communication skills, managerial skills). Trainings focused on these were a complete novelty for the participants and they perceive it positively. Never before have they had the opportunity to develop in this direction within standard educational events.
- The performed human resources audit had its impact on the organisation of the office. There has been a change in the organizational structure of the town hall and also a strengthening of the staff of some departments.
- The elaboration of the Strategic Development Plan of the city removed the barrier for the participation of Štramberk in various grant calls. By having a plan, the city fulfils the conditions of calls for projects (when the call requires a development strategy) or has a better chance of success in the call (when the selection process of project takes into account the existence of development plan of the area).

Seznam použitých zkratek

CAF	Společný hodnoticí rámec CAF (Common Assessment Framework) je nástrojem TQM (Total Quality Management), vyvinutým veřejným sektorem pro potřeby veřejného sektoru/veřejné správy, inspirovaný Modelem excelence EFQM
CLLD	z anglického Community-led Local Development (překl. Komunitně vedený místní rozvoj)
CSÚIS	Centrálního systému účetních informací státu
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPS	Dům s pečovatelskou službou
DSO	Dobrovolný svazek obcí
ECI	European Common Indicators (překl. Společné evropské indikátory)
EFQM	Model excelence EFQM (jedná se o nástroj pro management a měření výkonnosti organizace; název je odvozen od Nadace EFQM (European Foundation for Quality Management)
EFRR	Evropský fond pro místní rozvoj
ESF	Evropský sociální fond
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská unie
GDPR	z anglického General Data Protection Regulation (překl. Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
IDS	Integrovaný dopravní systém
IS	Informační systém
IURMO	Institutu udržitelného rozvoje města a obcí
IZS	Integrovaný záchranný systém
KOH	Koncepce odpadového hospodářství
KPI	Klíčový výkonnostní ukazatel (angl. Key Performance Indicator)
LA21	Local Agenda 21
MA21	Místní Agenda 21
MAS	Místní akční skupina
MČ	Městská část
MHD	Městská hromadná doprava
MMH	Magistrát města Havířov
MMM	Magistrát města Most

MMN	MMN, a.s. – Masarykova městská nemocnice v Jilemnici
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
MÚ	Městský úřad
NNO	Nestátní neziskové organizace
NSZM	Národní síť Zdravých měst ČR, z.s.
ODS	Občanská demokratická strany
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OPZ	Operační program Zaměstnanost
ORP	Obec s rozšířenou působností
PR	Public Relations
PUMM	Plán udržitelné městské mobility
ŘO	Řídicí orgán
SO	Správní obvod
SUMF	z anglického Sustainable Urban Mobility Framework (překlad: Rámec udržitelné městské mobility)
SUPM	z anglického Sustainable Urban Mobility Plan (překlad: Plán udržitelné městské mobility)
TJ	Tělovýchovná jednota
ÚSC	Územně samosprávný celek
VHD	Veřejná hromadná doprava
VISOH	Veřejný informační systém odpadového hospodářství
ZAKOS	Základní komunikační systém

1 Kontext a cíl evaluace

Předmětem evaluace bylo vypracování 7 případových studií projektů z výzev č. 33 „Výzva pro územní samosprávné celky (obce, kraje a sdružení a asociace ÚSC)“ a č. 34 „Výzva pro územní samosprávné celky – hl. m. Praha“. Projekty byly financovány z Prioritní osy 4 Operačního programu Zaměstnanost, jehož hlavním zdrojem prostředků je Evropský sociální fond.

Výzvy č. 33 a 34 se zaměřovaly na naplnění 2 specifických cílů:

1) Optimalizovat procesy a postupy ve veřejné správě zejména prostřednictvím posílení strategického řízení organizací, zvýšení kvality jejich fungování a snížení administrativní zátěže
2) Profesionalizovat veřejnou správu zejména prostřednictvím zvyšování znalostí a dovedností jejích pracovníků, rozvoje politik a strategií v oblasti lidských zdrojů a implementace služebního zákona.

Za účelem naplnění těchto cílů byly podporovány následující projektové aktivity:

- tvorba strategických dokumentů (včetně rozvojových dokumentů organizace) a rozvoj stávajících a zavádění nových nástrojů strategického řízení obce
- zpracování studií proveditelnosti ke konkrétním jednotlivým projektům určeným k následné realizaci a financování
- podpora zavádění/ rozvoje metod kvality
- realizace vzdělávacích a výcvikových programů
- zavádění a rozvoj moderních metod řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Cílem evaluace bylo zhodnocení procesní i výsledkové/dopadové stránky vybraných 7 projektů a jejich klíčových aktivit. Výběr projektů provedl Řídicí orgán OPZ. Všechny vybrané projekty řešily klíčovou aktivitu strategické řízení a zabývaly se tvorbou strategického dokumentu či více strategických dokumentů. Tři projekty měly jako další aktivitu vzdělávání zaměstnanců obecních úřadů, případně i zastupitelů. Tři projekty se dále zabývaly zavedením nebo rozvojem metody kvality, u dvou se jednalo o metodu MA21 (Místní Agenda 21), jeden projekt zaváděl model excelence EFQM.

Tabulka 1: Přehled projektů, k nimž byly zpracovány případové studie

Č.	Název projektu	Registrační číslo	Příjemce podpory	Partner	Celkové vyčerpané způsobilé výdaje (v Kč)
1	Rozvoj řízení kvality včetně strategického řízení na Praze 13	CZ.03.4.74/0.0/0.0/ 16_034/0002888	Městská část Praha 13	-	2 824 096,40
2	Strategie v Mikroregionu Šternbersko	CZ.03.4.74/0.0/0.0/ 16_033/0002861	Mikroregion Šternbersko	-	1 776 456,25
3	Zefektivnění plánování úřadu v oblasti dopravy měst Most a Litvínova	CZ.03.4.74/0.0/0.0/ 16_033/0002787	Statutární město Most	Město Litvínov (partner bez	4 333 689,08

Č.	Název projektu	Registrační číslo	Příjemce podpory	Partner	Celkové vyčerpané způsobilé výdaje (v Kč)
				finančního příspěvku)[1]	
4	Rozvoj MA21 v Jilemnici	CZ.03.4.74/0.0/0.0/ 16_033/0003005	Město Jilemnice	-	2 123 888,33
5	Bystřice n. O. - efektivní a strategická veřejná správa	CZ.03.4.74/0.0/0.0/ 16_033/0002934	Obec Bystřice	-	2 465 483,95
6	Vytvoření strategických dokumentů pro město Havířov	CZ.03.4.74/0.0/0.0/ 16_033/0002993	Statutární město Havířov	-	3 483 964,62
7	Strategie rozvoje a efektivní řízení města Štramberka	CZ.03.4.74/0.0/0.0/ 16_033/0002821	Město Štramberk	-	2 745 644,50

Zdroj: Zadávací dokumentace zakázky a MS2014+ (generování dat: červen 2020).

[1] Města Most a Litvínov jsou společně vlastníky Dopravního podniku měst mostu a Litvínova, a.s., tj. městská hromadná doprava je pro tato území řešena společně.

2 Případová studie projektu „Rozvoj řízení kvality včetně strategického řízení na Praze 13“

2.1 Abstrakt

Realizátor projektu

Příjemcem podpory projektu je MČ Praha 13, ke konci roku 2019 měla necelých 69 000 obyvatel[2]. Úřad MČ má cca 230 zaměstnanců. V době zpracování případové studie organizační struktura Úřadu zahrnovala celkem 5 sekcí, v nichž dohromady působí celkem 19 odborů. První sekci řídí tajemník Úřadu (zahrnuje primárně odbory zodpovědné za výkon činností v přenesené působnosti), dále jsou vymezeny 3 sekce řízené místostarosty MČ (oblast majetku, investic, kulturní, tělovýchovné a spolkové činnosti, oblast bytové politiky, správcovských firem a dopravy a oblast školství, informatiky a životního prostředí), poslední skupinu odborů řídí starosta MČ (zahrnuje např. odbor kontrolní, interní audit, odbor sociální).

Cíle projektu

MČ si v projektu vytyčila 3 cíle:

1) **Zavedení modelu kvality EFQM;**
2) **Posílení strategického řízení v MČ Praha 13;**
3) **Vzdělávání zaměstnanců úřadu.**

MČ přijala záměr zavést model kvality EFQM, protože identifikovala, že model CAF používaný od roku 2005 už nedostačuje všem potřebám Úřadu, a to z následujících důvodů:

- CAF je poměrně jednoduchý, hodí se zvláště pro organizace, které s řízením kvality začínají.
- **Model kvality EFQM** je komplexnější, propojuje parametry zlepšování běžného provozu i posílení strategického rozvoje do budoucna.

Od vytvoření **Strategického plánu MČ Prahy 13 na období 2018–2024** si MČ slibovala, že:

- koordinační funkce tohoto dokumentu a stanovení priorit ve výběru projektů přispějí k vyšší efektivitě nakládání s veřejnými finančními prostředky,
- posílí konzistentnost a uvažování v dlouhodobé perspektivě, pomůže snížit počty případů ad hoc rozhodování probíhajících bez zohlednění širších strategických souvislostí a dopadů.

„Už od počátku fungování nového zastupitelstva[3] bylo požadováno, aby se zmapovaly cíle, co je na MČ v pořádku, co není v pořádku, k čemu by měla MČ ve svém vývoji směřovat, v jakém stavu je komunikace úřadu uvnitř a komunikace vůči občanům. Bylo navrženo, že by bylo vhodné pro tento účel vytvořit Strategický plán. V podstatě nám výzva č. 34 kápla do noty.“ (Zastupitel MČ Praha 13, rozhovor ze dne 6. 8. 2020).

[2] Zdroj: ČSÚ; dostupné online: https://www.czso.cz/csu/xa/mesta_a_obce.
[3] Rozuměno od konce roku 2014.

Dodatečně bylo do aktivit projektu zařazeno vytvoření **Koncepce rodinné politiky pro MČ Praha 13 na období 2018–2024**. Došlo k souběhu příležitosti (v podobě volných zdrojů na posílení strategického řízení) a osobní iniciativy vedoucí odboru sociální péče. Vedení Úřadu MČ tuto iniciativu podpořilo a také ŘO OPZ souhlasil se změnou projektu spočívající v rozšíření aktivit projektu o tento nový strategický dokument.

Vzdělávací aktivity v projektu byly částečně navázány na zavádění modelu EFQM (aby se tento model podařilo správně zavést, bylo nutné odpovědné pracovníky naučit provádět sebehodnocení výkonu Úřadu v souladu s metodikou tohoto modelu). Ve zbývající části vzdělávacích aktivit projekty bylo cílem posílit kvalitu poskytovaných služeb díky zvyšování zejména odborných kompetencí pracovníků Úřadu MČ.

Popsané cíle projektu byly sdíleny jak vedením Úřadu MČ, tak politickou reprezentací.

Cílové skupiny projektu byly 3 hlavní:

- **Zaměstnanci Úřadu MČ Praha 13 (včetně vedení);**
- **Zastupitelé MČ Praha 13;**
- **Veřejnost (včetně subjektů podnikatelského a neziskového sektoru působících na dotčeném území).**

Nejvíce byli, přirozeně, do projektu zapojeni **zaměstnanci Úřadu**. Úřad měl v době podání žádosti o podporu celkem 238 zaměstnanců. Nositeli zavádění modelu EFQM byla jen vybraná skupina zaměstnanců (necelé 2 desítky z nich). Tito pracovníci se museli s metodami modelu, zejména s postupem provádění sebehodnocení, naučit pracovat a následně každý pro svou tematickou agendu sebehodnocení zajistit. Sekundárně se ovšem model EFQM týká všech zaměstnanců Úřadu MČ, protože jde o nástroj řízení/managementu, a proto se využívání modelu EFQM promítá jak do provozu, do běžného mikrorozhodování, tak také do strategického vedení Úřadu (jak z pohledu věcného naplňování úkonů samosprávy i státní správy, tak také z pohledu způsobu výkonu činností, např. komunikace Úřadu navenek).

Zaměstnanci Úřadu byli také cílovou skupinou vzdělávací části projektu. Celkem se minimálně jedné vzdělávací akce financované z prostředků projektu zúčastnilo cca 150 osob. (Pozn.: Stojí za to poznamenat, že pouze u 26 z nich, tj. u cca 17 %, byl rozsah absolvovaného vzdělávání nad limitem pro tzv. bagatelní podporu[4] stanoveným v pravidlech OPZ.)

Se zapojením **zastupitelů MČ** projekt počítal od počátku zejména pro agendu strategického plánu rozvoje území a v praxi se tento předpoklad naplnil.

Cílová skupina **veřejnost (včetně subjektů podnikatelského a neziskového sektoru působících na dotčeném území)** byla do realizace projektu aktivně zapojena nejméně. Je nicméně ústředním „klientem“ Úřadu, proto aktivity za účelem zvýšení kvality veřejné správy mají veřejnost jako cílovou skupinu vždy na pozadí přítomnu. Veřejnost byla aktivně zapojena do analytických fází zpracování obou strategických dokumentů.

[4] V OPZ je stanovena hranice 40 hodin (o délce 60 minut) a podmínka, že maximálně polovina z tohoto limitu může být v podobě distanční výuky (např. formou e-learningu).

Dobrá praxe identifikovaná v projektu

- Do tvorby strategických dokumentů byly prostřednictvím pracovních skupin zapojeni zastupitelé MČ, klíčoví zaměstnanci Úřadu MČ a také zástupci dalších relevantních subjektů (např. poskytovatelů sociálních služeb, škol v řešeném území aj.).
- Během tvorby strategických dokumentů byly maximálně zohledňovány vstupy zapojených aktérů, bylo věnováno úsilí na to, aby vznikla co nejširší shoda nad obsahem obou koncepcí.
- Do akčních plánů obou strategických dokumentů MČ zařazovala záměrně jen takové aktivity/projekty, u nichž bylo vyhodnoceno, že jsou realizovatelné. Záměrem bylo, aby dokumenty byly svým zaměřením maximálně realistické a neobsahovaly nic z kategorie „vzdušných zámků“. V případě, že některá z navržených aktivit do dokumentu zařazena nebyla, bylo původci podnětu (ať už to byl zastupitel či občan MČ) poskytováno vysvětlení; komunikace uvnitř úřadu i navenek je v MČ Praha 13 vnímána jako důležitá složka výkonu veřejné správy.
- Vytvořená Koncepce rodinné politiky (a její pečlivé naplňování) přispěla k tomu, že MČ Praha 13 v roce 2020 zvítězila ve své kategorii (tj. obce a města s počtem obyvatel nad 50 000) v soutěži „Obec přátelská rodině a seniorům 2020“, kterou každoročně pořádá Ministerstvo práce a sociálních věcí. Vítězství bylo spojeno v dotací ve výši cca 940 tis. Kč, která je určena na prorodinné aktivity.
- Kontinuální důraz na management kvality v rámci Úřadu MČ, který je aplikován minimálně už od roku 2005, se spolu s přechodem na využívání modelu EFQM zhodnotil v podobě vítězství v soutěži „Národní cena kvality ČR - program EXCELENCE“. MČ obdržela národní ocenění "Excelentní organizace - VÍTĚZ" a mezinárodní ocenění EFQM "Recognised for Excellence – 5 STAR".
- Vytvořené strategické dokumenty jsou aktivně využívány. K oběma z nich probíhá monitorování plnění stanovených akčních plánů, sleduje se míra plnění aktivity, důvody v případě částečného či žádného plnění. Speciální platformy (pracovní skupiny) se vyhodnocením a úpravou akčních plánů zabývají minimálně 1krát ročně, ovšem v případě potřeby se setkávají i častěji. Strategické dokumenty jsou tedy promítány do běžné činnosti Úřadu MČ, nejedná se o dokumenty zařazené do archivu.
- Existence schváleného Strategického plánu posiluje šance MČ Praha 13 v dotačních řízeních. Pokud je žádost o podporu podaná MČ podložena tímto koncepčním materiálem, představuje to výhodu, dokládá to, že dotace v případě poskytnutí poslouží na plánovaný a relevantními aktéry odsouhlasený záměr.

2.2 Realizace projektu

Jaká byla motivace ÚSC pro realizaci projektu?

MČ Praha 13 využila podporu z ESF na financování aktivit zacílených na zvýšení kvality svého fungování opakovaně. V období 2010–2011 byl nejprve realizován „Projekt zvýšení kvality řízení lidských zdrojů Úřadu MČ Praha 13“, následně v letech 2013–2014 probíhal projekt „Otevřený a komunikující úřad MČ Praha 13“.

Obecně (mimo vazbu na ESF) je téma managementu kvality ve veřejné správě na MČ Praha 13 přítomno již od roku 2005. (Rada MČ Praha 13 v roce 2005 souhlasila s účastí MČ Praha 13 na projektu

„Implementace modelu CAF[5] do organizací územní veřejné správy".) Od té doby získal Úřad MČ celkem 9 ocenění Ministerstva vnitra za používání modelu kvality CAF v bronzovém a stříbrném stupni, 2 ocenění za inovaci ve veřejné správě a v roce 2013 Národní cenu ČR za Společenskou odpovědnost. V roce 2014 se MČ Praha 13 stala vítězem Národní ceny kvality ČR – hodnocení podle Modelu CAF (tzv. zlatý stupeň). V roce 2015 získala ocenění za úspěšnou realizaci projektů Perspektivní organizace a Committed to Excellence.

Ve vazbě na výzvu k podávání žádostí o podporu z OPZ č. 34 tedy MČ připravila projekt, v němž si za cíl vytyčila další posílení kvality výkonu veřejné správy v tomto územním obvodu, včetně posílení strategického řízení rozvoje daného území.

Rozhodnutí ucházet se o podporu z OPZ ve výzvě č. 34 iniciovali primárně tajemník Úřadu MČ a vedoucí odboru „Kancelář tajemníka", nicméně lze konstatovat, že snaha využívat dotačních příležitostí na tuto tematickou oblast je na MČ Praha 13 přítomna kontinuálně, nejednalo se tedy o nový koncept a projekt zapadá do dlouhodobého fungování MČ Praha 13.

„U nás na Praze 13 je situace relativně specifická v tom, že jsme malou MČ, a to znamená, že máme omezený rozpočet. A když máme omezený rozpočet, tak se musíme snažit čerpat mimorozpočtové finanční prostředky na různé věci, které chceme dělat nadstavbově. Právě dotační prostředky jsou jedním ze způsobů, jak toho docílit. Proto pravidelně, neustále, monitorujeme otevřené výzvy." (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

MČ si v projektu vytyčila 3 cíle:

1) **Zavedení modelu kvality EFQM;**
2) **Posílení strategického řízení v MČ Praha 13;**
3) **Vzdělávání zaměstnanců úřadu.**

Od modelu kvality EFQM[6] si MČ slibovala vyšší komplexnost. (Jednodušší model CAF, který byl na MČ využíván od roku 2005, s některými potřebami Úřadu nekorespondoval.) Zavedení modelu EFQM bylo na Úřadu MČ současně vnímáno jako příležitost, jak se pokusit rozšířit již poměrně bohatou sbírku ocenění týkající se kvality řízení/správy, kterými se MČ může chlubit.

[5] Model CAF je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen pro podmínky organizací veřejného sektoru. Základem tohoto modelu je sebehodnocení, které pomáhá organizaci jednak identifikovat její silné stránky, jednak získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace. Model pomůže identifikovat základní slabá místa managementu organizace a nedostatky ve výsledcích.

[6] Model excelence EFQM patří mezi jeden z moderních přístupů k měření výkonnosti podniku/organizace. Vychází z principu trvalého zlepšování výkonnosti organizací uplatňovaného prostřednictvím pravidelného sebehodnocení a následných opatření za účelem zlepšení. Na rozdíl od modelu CAF, který je založen výhradně na sebehodnocení, model EFQM pracuje se sebehodnocením jakožto s jednou fází hodnocení, na kterou navazuje hodnocení autorizovanými hodnotiteli. Model EFQM je tvořen 9 hlavními a 32 dílčími kritérii. Ta jsou rozdělena do dvou základních oblastí: 1) oblast předpokladů – doporučuje kroky, které vedou k maximalizaci výsledků organizace (patří sem kritéria: vedení, politika a strategie, pracovníci, partnerství a zdroje, procesy); 2) oblast výsledků – ukazuje výsledné hodnoty, kterých bylo v organizaci dosaženo (patří sem kritéria: výsledky vzhledem k zákazníkům, výsledky vzhledem k zaměstnancům, výsledky vzhledem ke společnosti a klíčové výsledky výkonnosti). Ne všechna kritéria mají stejnou důležitost, proto je při hodnocení kritérií nutné zahrnout jejich váhu. Ambicí tvůrců modelu je, aby byl využíván jako praktický manažerský nástroj, který vedle průběžného zlepšování běžného provozu pomůže s řízením změn, transformací organizace a rozvíjením kultury leadershipu a inovací.

„Cílem bylo také, aby se úřad pořád objevoval na špičce. To byla teze, kterou tady rozvinula paní tajemnice, a řekl bych, že lidé se tady s tím relativně ztotožnili.“ (Zastupitel MČ, rozhovor ze dne 6. 8. 2020).

Dílčí cíl posílit strategické řízení souvisel s tím, že MČ jako nedostatek vnímala, že nemá zpracovaný strategický plán svého rozvoje. MČ Praha 13 si od zajištění **Strategického plánu MČ Prahy 13 na období 2018–2024** slibovala, že koordinační funkce tohoto dokumentu a stanovení priorit ve výběru projektů přispějí k vyšší efektivitě nakládání s veřejnými finančními prostředky, posílí konzistentnost a uvažování v dlouhodobé perspektivě, pomůže snížit počty případů ad hoc rozhodování probíhajících bez zohlednění širších strategických souvislostí a dopadů.

„Už od počátku fungování nového zastupitelstva[7] bylo požadováno, aby se zmapovaly cíle, co je na MČ v pořádku, co není v pořádku, k čemu by měla MČ ve svém vývoji směřovat, v jakém stavu je komunikace úřadu uvnitř a komunikace vůči občanům. Bylo navrženo, že by bylo vhodné pro tento účel vytvořit Strategický plán. V podstatě nám výzva č. 34 kápla do noty.“ (Zastupitel MČ, rozhovor ze dne 6. 8. 2020).

V průběhu realizace projektu, poté, co se ukázalo, že náklady na externí zpracování strategického plánu budou nižší, než se přepokládalo[8], MČ Praha 13 identifkovala potřebu, aby vznikla **Koncepce rodinné politiky pro MČ Praha 13 na období 2018–2024**. Rodinná politika, jakožto průřezová část veřejné politiky, která zahrnuje témata ze školství, sociálních služeb, životního prostředí, dopravy atd., není na úrovni územních celků místní úrovně v ČR často zpracovávána. V rámci projektu ale došlo k souběhu příležitosti (v podobě volných zdrojů na posílení strategického řízení) a osobní iniciativy vedoucí odboru sociální péče. Vedení Úřadu MČ tuto iniciativu podpořilo a také ŘO OPZ souhlasil se změnou projektu spočívající v rozšíření aktivit projektu o tento nový strategický dokument.

„Když jsem v roce 2016 nastoupila, tak hned první rok jsem se ptala, proč se MČ nezapojí do soutěže Obec přátelská rodině. Bylo mi řečeno, že to tady není koncepčně uchopeno. Odehrávaly se tady nějaké akce, kdy různé subjekty rodinná opatření dělaly, ale nebylo to koordinováno. Koho něco napadlo, tak to udělal. V tom jsem viděla prostor pro zlepšení a naskytla se příležitost, když se dělal projekt na zlepšení strategie. Já jsem ale měla velké štěstí, protože i kdyby mě to stokrát napadlo, tak bych nebyla schopná to zrealizovat, kdyby tady nebyly ty synergie, které tu byly, tady to prostředí k tomu bylo přímo stvořené. Já jsem vlastně přišla do prostředí, kde to k rozvíjení služeb a podpůrných programů bylo přímo nastaveno.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 7. 2020).

Vzdělávací aktivity v projektu byly částečně navázány na zavádění modelu EFQM (aby se tento model podařilo správně zavést, bylo nutné odpovědné pracovníky naučit provádět sebehodnocení výkonu Úřadu v souladu s metodikou tohoto modelu).

„Cílem vzdělávání bylo, aby na to lidé získaly celostní pohled a aby byli schopní si představit nejen jednotlivosti, za které oni nesli nějakou odpovědnost, ale všechno dohromady. Po školení byl jejich přístup méně zaslepený. Na druhou stranu, některé jsme velmi vyděsili tím, jak byli zvyklí v rámci CAFu se věnovat jen jednotlivostem, tak najednou, když získali celostní pohled, tak je to i hodně vyděsilo. Měli

[7] Rozuměno od konce roku 2014.

[8] Externí dodavatel strategického plánu byl vybrán prostřednictvím otevřeného zadávacího řízení na zakázku malého rozsahu. Předpokládaná hodnota zakázky byla 700 tis. Kč včetně DPH, smluvní cena plnění dosahovala nakonec necelých 545 tis. Kč včetně DPH.

pocit, že tomu nerozumí, že to přesahuje jejich hranice vnímání a že možná nebudou schopni pochopit všechny souvislosti. Ale potom to dávali postupně dohromady.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

Ve zbývající části vzdělávacích aktivit projekty bylo cílem posílit kvalitu poskytovaných služeb díky zvyšování zejména odborných kompetencí pracovníků Úřadu MČ.

„Témata školení jsme vybírali podle toho, co bylo aktuální, co bylo potřeba proškolit. Takže bylo hlavně GDPR, vzdělávání s vazbou na model kvality EFQM, projektové řízení a potom PRINCE2.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 14. 7. 2020).

Popsané cíle projektu byly sdíleny jak vedením Úřadu MČ, tak politickou reprezentací.

„Popravdě řečeno, nevzpomínám si (na rozdíl od jiných věcí), že by tady byla nějaká neshoda nebo problém.“ (Zastupitel MČ, rozhovor ze dne 6. 8. 2020).

Cílové skupiny projektu byly 3 hlavní:

- **Zaměstnanci Úřadu MČ Praha 13 (včetně vedení);**
- **Zastupitelé MČ Praha 13;**
- **Veřejnost (včetně subjektů podnikatelského a neziskového sektoru působících na dotčeném území).**

Nejvíce byli, přirozeně, do projektu zapojeni **zaměstnanci Úřadu**. Úřad měl v době podání žádosti o podporu celkem 238 zaměstnanců, přičemž organizační struktura Úřadu zahrnuje celkem 19 odborů. Nositeli zavádění modelu EFQM byla jen vybraná skupina zaměstnanců (necelé 2 desítky z nich). Tito pracovníci se museli s metodami modelu, zejména s postupem provádění sebehodnocení, naučit pracovat a následně každý pro svou tematickou agendu sebehodnocení zajistit. Sekundárně se ovšem model EFQM týká všech zaměstnanců Úřadu MČ, protože jde o nástroj řízení/managementu, a proto se využívání modelu EFQM promítá jak do provozu, do běžného mikrorozhodování, tak také do strategického vedení Úřadu (jak z pohledu věcného naplňování úkonů samosprávy i státní správy, tak také z pohledu způsobu výkonu činností, např. komunikace Úřadu navenek).

Zaměstnanci Úřadu byli také cílovou skupinou vzdělávací části projektu. Celkem se minimálně jedné vzdělávací akce financované z prostředků projektu zúčastnilo cca 150 osob. (Pozn.: Stojí za to poznamenat, že pouze u 26 z nich, tj. u cca 17 %, byl rozsah absolvovaného vzdělávání nad limitem pro tzv. bagatelní podporu[9] stanoveným v pravidlech OPZ.)

Se zapojením **zastupitelů MČ** projekt počítal od počátku zejména pro agendu strategického plánu rozvoje území a v praxi se tento předpoklad naplnil. Více informací viz kap. 4 této případové studie.

Cílová skupina **veřejnost (včetně subjektů podnikatelského a neziskového sektoru působících na dotčeném území)** byla do realizace projektu aktivně zapojena nejméně. Je nicméně ústředním „klientem“ Úřadu, proto aktivity za účelem zvýšení kvality veřejné správy mají veřejnost jako cílovou skupinu vždy na pozadí přítomnu. Veřejnost byla aktivně zapojena do analytických fází zpracování obou strategických dokumentů. Více informací viz kap. 4 této případové studie.

[9] V OPZ je stanovena hranice 40 hodin (o délce 60 minut) a podmínka, že maximálně polovina z tohoto limitu může být v podobě distanční výuky (např. formou e-learningu).

Volby do obecních zastupitelstev, které se v ČR konaly v říjnu 2018, proběhly po dokončení realizace projektu. V průběhu zpracování této studie bylo i tak zjišťováno, zda tyto volby měly nějaký dopad na to, jakým způsobem je na MČ pracováno s výstupy projektu. Bylo identifikováno, že díky kontinuitě ve vedení MČ Praha 13 volby žádný negativní dopad na využívání výstupů projektu neměly. (Pozn.: Po volbách v říjnu 2018 pokračuje ve výkonu funkce starosty MČ Ing. David Vodrážka (ODS), v porovnání s předchozím volebním obdobím došlo ke změně v koaličních partnerech vítězné ODS, nicméně to nemělo dopady na využití výstupů projektu.)

„Kontinuita vrcholového vedení úřadu je určitě velice důležitá. Zároveň, protože jsme se i bavili o jednotlivých gesčních výborech Zastupitelstva MČ, které se zabývají Strategickým plánem, tak i tam téměř 2/3 zastupitelů zůstaly a zabývají se problematikou, které se tito zastupitelé věnovali předchozí období, což si myslím, že přispělo velice výrazně k tomu, že to pokračovalo, řekněme, bezkonfliktně a bezproblémově, alespoň mně se to tak jeví.“ (Zastupitel MČ, rozhovor ze dne 6. 8. 2020).

„Kdyby došlo k velké změně, tak si myslím, že projekt by to ovlivnilo zásadně, protože toto jsou koncepční dokumenty a máme zkušenosti z jiných měst, kdy směřování je úplně na opačnou stranu a vše, co bylo vytvořeno, je špatně, a jde se někam jinam. V tu chvíli většinou všechny tyto dokumenty spadnou do stoupy.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

Jak pracoval realizační tým projektu s riziky a jaké nečekané překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?

V žádosti o podporu vymezila MČ Praha 13 celkem 4 rizika týkajících se fáze realizace projektu:

1) Nekvalitní projektový tým;
2) Nedodržení pravidel OPZ;
3) Nesprávný výběr dodavatelů, nekvalitní dodávky;
4) Nedostatečný zájem cílových skupin o vzdělávání, nenaplnění monitorovacích indikátorů.

„Zpětně bych tam ještě další přidal. My jsme měli změnu na postu tajemníka a to se nakonec ukázalo jako významný faktor, který do projektu promluvil, protože samozřejmě tajemník úřadu je hlavní osoba odpovídající např. za vzdělávání. A ve chvíli, kdy jeden tajemník do projektu zahrne řadu školení, která si myslí, že mu posunou jeho zaměstnance nějakým směrem, a nastupující tajemník zjistí, že tato školení rozhodně nehodlá podporovat, protože je trochu více exaktně zaměřený a chce mít školení tematicky jiná, tak jsme museli udělat změnu projektu. Další riziko, a myslím, že obrovské v celé veřejné správě, je riziko neschválení dokumentů, jež jsou výstupem projektů, kolektivním orgánem (zastupitelstvem či radou). Podle mého je to riziko, kterému ani nejde důsledně předejít.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

Díky tomu, že MČ Praha 13 měla v době realizace projektu již opakovanou zkušenost s realizací projektu podpořeného z ESF, dokázala rizika projektu řídit efektivně. V průběhu realizace se v zásadě neobjevily problémy (s výjimkou zpoždění ve vzdělávacích aktivitách – více viz níže).

„Jediný problém, který se vyskytnul, byl, že jsme do projektu šli s nějakou vizí školení, která jsme chtěli realizovat, a postupem času jsme zjišťovali, že to nebyl úplně dobrý výběr. Proto jsme potom v rámci projektu měli udělat změnu. Upřímně řečeno, tak to byl poslední projekt, ve kterém jsme nějaké školení měli. A i když potom další projekty či další výzvy umožňovaly školení v projektech, tak jsme do toho už

nikdy nešli, protože pravidla pro vzdělávací aktivity, tak jak byla nastavená, tak byla pro nás strašně nevýhodná. Odškolené dny a minimální podpory nám v projektu způsobovaly „hroznej brajgl“.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

„V době realizace projektu to šlo asi mnohem hladčeji, než jsme předpokládali. V lednu jsme se o možnosti připravit Koncepci dozvěděli a na přelomu roku už byla Koncepce schválená Zastupitelstvem. Tam kdyby býval nastal nějaký problém, tak bychom to bývali nemohli vůbec uskutečnit. Jediné, co bylo, že byl problém sehnat někoho, kdo se zabývá zpracováním koncepce rodinné politiky. Takže jsme to nechali na firmě, která se zabývá strategickým zpracováním, ale ono to zafungovalo dobře i ve spolupráci s Národním centrem pro rodinu. Kdyby tam byl problém, tak by se to nepovedlo.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 7. 2020).

Realizační tým měl kromě dostatečných odborných kvalit výhodu v tom, že v něm figurovala tajemnice Úřadu MČ, což usnadnilo promítnutí aktivit projektu plošně do jednotlivých činností veřejné správy. V průběhu realizace projektu došlo k personální obměně na pozici tajemníka Úřadu MČ. Nově se tajemníkem stal pracovník, který dříve působil na jedné z vedoucích pozic v rámci Úřadu a byl díky tomu velmi dobře obeznámen s probíhajícím projektem a v zásadě podporoval jeho cíle. Jedinou modifikaci, která personální obměna pro projekt přinesla, tak byl posun v zaměření vzdělávacích aktivit, kdy větší důraz začal být kladen na vzdělávání v odborných znalostech (např. správní řád, občanský zákoník, legislativa týkající se GDPR, zákon o zadávání veřejných zakázek), naopak jisté utlumení se týkalo kurzů s tématy projektového řízení.

Administraci projektu zajišťoval útvar, který je na řízení těchto projektů specificky zaměřen (a disponuje tedy personálem se zkušeností finančních a projektových manažerů).

Jediným větším problémem v rámci realizace projektu se ukázaly nedostatečné časové kapacity pracovníků Úřadu na to, aby se mohli účastnit vzdělávacích akcí. V úvodních fázích realizace byly jejich kapacity poměrně dost vytíženy (kromě běžné agendy) zapojením do zavádění modelu EFQM a s tím částečně souvisejícího mapování procesů. Následně se ke standardnímu pracovnímu vytížení připojila vytíženost navázaná na volby. Např. v době organizace voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, bylo vedením Úřadu vyhlášeno striktní omezení dovolených a také veškerých vzdělávacích aktivit, které nebyly v přímé souvislosti s volbami (omezení vzdělávání trvalo v případě těchto voleb od 15. 9. do 27. 10. 2017), obdobně ale byl Úřad vytížen v souvislosti s přímou volbou prezidenta ČR, která se uskutečnila v lednu 2018. Částečně posun v plnění harmonogramu vzdělávacích aktivit způsobila také fluktuace zaměstnanců (u každého nového zaměstnance je vždy nejprve identifikovat jeho vzdělávací potřeby) a výměna na pozici tajemníka Úřadu, která je popsána výše. Zpoždění v realizaci vzdělávacích aktivit vyvolalo potřebu prodloužení realizace projektu (aby plánované vzdělávací akce mohly být rozprostřeny do delšího časového úseku). Projekt byl nakonec prodloužen o celkem 5 měsíců.

„Řada školení byla koncipována tak, že máte blok, do kterého zařadíte 20-30 lidí, kteří se budou vzdělávat např. ve veřejných zakázkách, ale to školení má být 3denní. A to znamená, že najednou odejde z kanceláře z celého baráku 30 lidí a jde si sednout na 3 dny do zasedací místnosti. To je strašně špatně. My když vzděláváme lidi – a potřebujeme, aby se vzdělávali – tak je pouštíme jednotlivě. Díky tomu se provoz úřadu dá nějakým způsobem ukočírovat. Ale nemůžeme najednou přijít o 30 lidí, kteří budou 2 – 3 dny sedět na školení.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

Odchylku oproti plánovanému harmonogramu o cca 2 – 3 měsíce lze identifikovat také v rámci přípravy strategického plánu. V úvodu realizace této části projektu bylo potřeba delší čas, než byl původně plánovaný, na diskusi uvnitř Úřadu ohledně detailnosti, zaměření a cílů strategického plánu, a také ve věci nastavení hodnotících kritérií pro zadávací řízení zakázky na zpracování tohoto dokumentu. Nicméně prodloužení této prvotní fáze nemělo negativní dopad na následné kroky zpracování strategického plánu.

MČ Praha 13 dokázala na maximum využít celý objem prostředků, který byl na projekt přidělen (na způsobilé výdaje bylo vyčerpáno 99,7 % plánovaného rozpočtu).

Projekt také úspěšně dostál závazkům vymezeným jakožto cílové hodnoty indikátorů. (Týkaly se podpořených osob, tj. vzdělávaných pracovníků Úřadu MČ, a vytvořených strategických dokumentů.) Cílová hodnota indikátoru „Celkový počet účastníků“ (tj. v tomto případě osob, jimž se dostalo vzdělání v rozsahu větším, než je limit pro tzv. bagatelní podporu) byla dosažena na 100 %.

2.3 Strategické dokumenty

Byli do přípravy strategických materiálů zapojeni všichni relevantní aktéři?

V rámci projektu vznikly 2 strategické dokumenty:

- Strategický plán MČ Prahy 13 na období 2018–2024
- Koncepce rodinné politiky pro MČ Praha 13 na období 2018–2024

Se zapojením **zastupitelů MČ** projekt počítal od počátku zejména pro agendu strategického plánu rozvoje území. Na zpracování strategického plánu se podílela Řídící skupina a 4 pracovní skupiny pro různé tematické oblasti (1. Rozvoj území, bydlení, řízení a správa MČ, rozvoj podnikání; 2. Doprava, životní prostředí, technická infrastruktura; 3. Školství, kultura, volnočasové aktivity; 4. Bezpečnost, sociální oblast, zdravotnictví). V čele Řídící skupiny stál starosta MČ, jejími členy pak byli radní MČ, kteří předsedali jednotlivým tematickým pracovním skupinám, 2 místostarostové a dále pak tajemník Úřadu spolu s vedoucím odboru „Kancelář tajemníka“. Řídicí skupina byla tedy dominantně vytvořena ze zástupců zvolené politické reprezentace MČ. V pracovních skupinách, vedených vybraným radním MČ, dále pak působili zastupitelé, kteří jsou členy tematicky korespondujících výborů Zastupitelstva MČ (např. výboru pro evropské fondy, sociálního výboru).

Také v případě přípravy Koncepce rodinné politiky došlo na zapojení zastupitelů. Je zde ovšem rozdíl v tom, že na úrovni Řídící skupiny působili pouze vedoucí pracovníci sociálního odboru Úřadu MČ. V pracovní skupině však byli jak předseda sociálního výboru Zastupitelstva MČ, tak předseda výboru pro Agendu 21 Zastupitelstva MČ.

Oba vytvořené strategické dokumenty byly po dokončení prací schváleny Zastupitelstvem MČ.

„Myslím, že v rámci vytváření dokumentů jsme se snažili, aby zazněly všechny hlasy. A razili jsme heslo, že raději více navržených opatření než méně. Protože, upřímně řečeno, to, že to máte ve strategickém plánu a snažíte se to naplnit, tak není nic špatného, když se pak stane, že po roce po vyhodnocení zjistíte, že opatření se nedá úplně dobře naplňovat a je to prostě problém. A lze to v rámci pracovní skupiny pozměnit. Nechtěl jsem, aby došlo k tomu, že někdo řekne „a já jsem navrhoval něco a vy jste to tam nedali“. Chtěli jsme, aby tam bylo maximum. Co se týče cílů, na tom byla jednoznačná shoda. Co se týče

opatření, na tom byla také shoda. Co se týče jednotlivých aktivit, tak víceméně jsme tam dávali skoro všechno. Když jsme něco vyřadili, tak to byly aktivity, které nebyly reálné. Dovedu si tedy představit, že část opozice může být nespokojená s dopady svého zapojení do tvorby, ale myslím si, že je to ze zásady, principiálně, nikoli věcně." (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

„Pracovní skupina pro strategický plán funguje stále. Předsedou pracovní skupiny je pan starosta. Díky tomu má dohled nad tím, co se do Plánu zařazuje. Tajemníkem je tajemník Úřadu. Členy pracovní skupiny jsou v podstatě zástupci všech zastupitelů ze všech politických stran, plus vedoucí odborů. Ta skupina je natolik široká, že když tam zavládne nějaká shoda, tak víme, že do toho „nikdo nebude házet vidle". Vedoucí odborů jsou tam proto, aby zajistili, že návrhy budou realizovatelné." (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

Cílová skupina **veřejnost (včetně subjektů podnikatelského a neziskového sektoru působících na dotčeném území)** byla aktivně zapojena do analytických fází zpracování obou strategických dokumentů (byl proveden reprezentativní sociologický průzkumu mezi občany[10], průzkum podnikatelských a neziskových organizací působících na území MČ Praha 13[11].) Kromě toho byla spuštěna speciální webová stránka, která informovala občany o celém průběhu tvorby strategického plánu. Na této stránce bylo možné vyplnit dotazník (viz zmíněný průzkum výše) a také vyznačit své názory do tzv. pocitové mapy[12]. Celkem se do vyplňování pocitové mapy zapojilo cca 300 lidí. Kromě toho proběhlo také veřejné projednání strategického plánu, resp. prezentovány byly výstupy analytické fáze prací a teze pro návrhovou část.

„Účastnila jsem se veřejného projednávání, bylo to řešeno tím, že se svolalo projednávání do budovy Úřadu a naše jednotlivé pracovní skupiny se toho účastnily. Seděli jsme pohromadě ti, kteří měli tu konkrétní věc na starosti. Občané, kteří přišli, měli dotazy. Mezi občany byli i zastupitelé i širší veřejnost a dotazy se řešily po jednotlivých pracovních skupinách. Vysvětlovali jsme, když se někdo ptal, nebo se i některé názory, nápady a inovace, pokud byly relevantní, do toho dokumentu ještě přidávaly." (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 7. 2020).

Zástupci vybraných relevantních organizací neziskového sektoru kromě toho působili také v pracovních skupinách fungujících v rámci přípravy obou strategických dokumentů. V případě Strategického plánu MČ Prahy 13 na období 2018–2024 byly zapojeny např. KD Mlejn, z.ú. (pro oblast Školství, kultura, volnočasové aktivity) či PROSAZ, z.ú. (pro oblast Bezpečnost, sociální oblast, zdravotnictví). Pracovní skupina pro přípravu Koncepce rodinné politiky pro MČ Praha 13 na období 2018–2024 měla jako členku např. zástupkyni Proxima sociale, o.p.s.[13]

„My jsme opravdu chtěli, aby Koncepce nebyla pouze formální, ale aby byla realistická, aby vycházela z toho, co už se tady dělá, a filozofie vycházela z toho, aby se pospojovaly jednotlivé subjekty, které

[10] Sběr dat probíhal v období červen – červenec 2017, počet respondentů 1248, kvótní výběr dle pohlaví, věku a místa bydliště.
[11] Sběr dat byl proveden v období červenec – srpen 2017, 50 respondentů.
[12] Pocitová mapa je nástroj, který umožnuje zapojit občany do sběru informací a názorů na lokality, v nichž bydlí/žijí. Jedná se o prostředek participativního plánování veřejných prostor.
[13] Do platforem fungujících za účelem zpracování obou strategických dokumentů byli zapojeni také pracovníci příspěvkových organizací MČ Praha 13 (na. Dům sociálních služeb Prahy 13, Dům dětí a mládeže Stodůlky). V těchto případech se nejedná přímo o veřejnost, současně ale osoby z těchto organizací nepatří ani do žádné z předchozích dvou vymezených cílových skupin projektu.

nějakým způsobem už vyvíjely aktivity na podporu rodin. Byl záměr spolupracovat, aby to nebylo postaveno na konkurenci. Myslím, že můžu říct, že nebylo, že by se někdo cítil dotčen. Všichni měli možnost přijít s aktivitami, které byly potom následně diskutovány, jak dalece se dají rozvíjet, jak je to reálně, jestli jsou nebo nejsou pro to podmínky, a i s nimi dále spolupracujeme." (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 7. 2020).

Ze skupiny zaměstnanců Úřadu byli do přípravy dokumentů jakožto členové pracovních skupin zapojeni primárně vedoucí pracovníci odborů, příp. jimi určení zástupci.

Jak hodnotí klíčoví aktéři výstupy tvorby strategických dokumentů?

Oba strategické dokumenty hodnotí respondenti rozhovorů uskutečněných za účelem zpracování této případové studie jako pro uživatele srozumitelné. I když povětšinou přiznávají, že se nejedná o dokumenty, o jejichž četbu by měla zájem široká veřejnost a že tedy nejčastějšími uživateli jsou zaměstnanci Úřadu MČ, u nichž je srozumitelnost ještě navíc posilována skutečností, že profesně působí ve veřejné správě.

„Byla snaha, aby to nebylo rétorické slohové cvičení a plkání o mnoha stránkách. Myslím si, že jsme měli i nějaký soulad se zpracovatelem o tom, aby to bylo jednoduší. Ale asi to bude srozumitelnější spíš pro neziskovku a pro aktéry rodinné politiky než pro běžného občana. Běžní lidé to před spaním úplně číst nemohou, a já si myslím, že to ani nečtou." (Zaměstnanec Úřadu MČ v pozici uživatele intervence, rozhovor ze dne 16. 7. 2020).

„Já Plán vnímám jako srozumitelný, ale otázka je, jestli nejsem zdeformována tím, že jsem byla v pracovní skupině u tvorby Plánu. Vždy, když se na něčem podílíte, tak tomu rozumíte. Je otázka, jestli by to takhle hodnotil někdo, kdo by si ho vzal do ruky a přečetl bez toho, aby se něčeho zúčastňoval, ale podle mého názoru to srozumitelné je." (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 7. 2020).

Dokumenty jsou vnímány jako užitečné a potřebné, v případě obou dokumentů bylo zmíněno, že jsou v rámci orgánů veřejné správy brány jako příklady dobré praxe.

„V rámci debat, které vedeme, si myslím, že dokumenty jsou užitečné. Odbor sociální péče, který pracuje s Koncepcí rodinné politiky, je s dokumentem velmi spokojený. U Strategického plánu platí, že jelikož je to rámující dokument, tak čím více lidí je do něho zapojeno, tím více se tříští jeho efekt. Já nemůžu mluvit za všechny. Vím, že já a tajemník úřadu jsme s dokumentem spokojení. Vím o tom, že mě oslovují jiné městské části a jiné obce, protože si vyhodnotily, že strategický plán MČ Praha 13 je udělaný kvalitně, a ptají se mě, jak jsme to udělali, jak jsme postupovali." (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

„Já Koncepci používám i k šíření dobré praxe, protože jsem byla členem kolegia na Magistrátu, které připravovalo koncepci krajskou." (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 7. 2020).

Existují předpoklady pro účelné využívání vytvořených strategických dokumentů v budoucnu (krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý horizont)?

Od vytvoření obou strategických dokumentů uplynulo v době zpracování této případové studie cca 2 roky. Názory respondentů rozhovorů uskutečněných za účelem zpracování této případové studie se

do jisté míry lišily v náhledu na to, do jaké míry mají dokumenty dopad na fungování MČ. Zatímco někdo v nich vidí velmi užitečné vodítko pro každodenní rozhodování, jiný respondent průměty do běžného fungování vidí v žádné či minimální míře. Také na otázku, zda je přímá provazba mezi rozpočtováním a akčními plány obou strategií, nelze odpovědět jednoznačně. Určitě platí, že aktivita zařazená v akčním plánu se velmi pravděpodobně do rozpočtu MČ dostane, ovšem neplatí to stoprocentně (např. se mohou vyskytnout nějaké nečekané překážky) a na druhou stranu může rozpočet počítat i s projektem, který není součástí žádného akčního plánu.

„Je to tak, že jednotliví garanti aktivit v Plánu se snaží Akční plán naplňovat. To znamená, že při tvorbě rozpočtu to zohledňují. (…) Ale není to tak, že by se do rozpočtu přímo psalo, že akce vychází ze strategického plánu.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

V čem se ovšem všichni respondenti shodují, bylo, že oba strategické dokumenty vytyčily směřování, horizont, k němuž je možné se v rámci výkonu správy vztahovat. To lze vnímat jako dobrý předpoklad pro to, aby se dokumenty promítaly do praxe nejen v krátkodobém horizontu, ale také dlouhodobě.

„Oba koncepční dokumenty jsou shodné v tom, že jejich hlavními uživateli v současné době jsou zaměstnanci úřadu a volení zástupci. Protože to není nic jiného než sepsané cíle, na kterých jsme se dohodnuli. V rámci sepsání cílů byly použity i myšlenky jiných zainteresovaných stran (tzn. občané, podnikatelé). Potom, co cíle byly formulovány, jsme se snažili najít opatření, prostřednictvím kterých bychom se k cílům dostali. A tím, že se nyní zaměstnanci radnice snaží plnit opatření, která jsme formulovali, tak se – paradoxně trochu nevědomky – přibližujeme k cílům, které jsme stanovili. Já to vidím tak, že jsou „nastřelené“ nějaké cíle, které by někde v dáli měly zářit, a strategický dokument je určitá mapa, jak se k v dáli zářícím cílům dostat. Je pravda, že ne vždy se opatření další úplně naplňovat, protože do toho promlouvají další věci (např. finance nebo změna jiných okolností), ale je dobé mít vytyčenou „ceduli“ někde v dálce a stále se, i když ne třeba přímým směrem, někdy bočními uličkami, k té „ceduli“ dostávat. Proto si myslím, že dokument není úplně zajímavý pro občany, nebo obecně pro další zainteresované strany. Ty to mohou použít jako relativně zajímavý dokument k tomu, aby zjistily, kam vlastně my chceme směřovat.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

„Já osobně vnímám ten dokument jako vizi, čeho bychom za určité období chtěli dosáhnout a praktické užití toho materiálu je, že bychom měli, když budeme třeba plánovat roční rozpočty, vycházet z jeho cílů a nějak postupně v čase zahrnout do běžných provozních věcí části Strategického plánu. Takže když jsme si ve Strategickém plánu dali cíl zlepšit parkování, tak bychom to měli v daném čase nějak postupně zrealizovat, protože nikdy nefunguje to, že vám někdo dá neomezené množství finančních prostředků a teď se realizujte, ale můžeme to dělat postupně, tzn. že můžeme v daném roce něco málo z Plánu udělat a pak to zaktualizovat a postupně se k tomu snažit dostat.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ v pozici uživatele intervence, rozhovor ze dne 15. 7. 2020).

„Abychom mohli ošetřovat sedmdesáti tisícové město, potřebujeme mít nějaké koncepční / strategické a další nástroje. Takže jsem uvítal to, že my jako veřejná správa máme koncepční dokument, který vymezuje hřiště pro mě, jakožto úředníka, pro politiky, pro neziskovky,… v podstatě pro všechny aktéry. Ano, je to nějaká věc, na které se v nějakém konsenzu shodneme, ta tvorba byla i o tomhle, a dává to určitou jistotu jak mně, tak politikům a vlastně i neziskovkám.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 7. 2020).

„Jsem rád, že máme strategii, která vznikla v nějakém participačním mechanismu aktérů a že se hned od začátku prosadilo, že ten materiál má být realistický, tzn. že se tam nenavymýšlely vzdušné zámky, které stejně nebudou realizovány. Já, když se teď podívám na plnění akčního plánu za rok 2018, tak z těch 48 aktivit máme v kategorii splněno 25 z nich, částečně bylo splněno 12, a nesplněno 11, a to, že je něco nesplněno, tak my máme realizační období 2018 až 2024, takže my to můžeme udělat kdykoliv do roku 2024. To byl celý smysl té věci, aby to bylo realistické, uchopitelné a nepláclo se do vody a nesloužilo to jako podložka pod myš a my jsme se tím mohli řídit.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ v pozici uživatele intervence, rozhovor ze dne 16. 7. 2020).

Respondenti v zásadě neidentifikují žádné významné slabé stránky vzniklých strategických dokumentů, resp. pokud nějaké uváděli, jednalo se o to, že některé aspekty žádoucího rozvoje území nemůže MČ zajistit bez součinnosti s hl. m. Prahou. U těchto prvků v Plánu / v Koncepci v praxi nastalo, že aktivita nebyla naplněna právě z důvodu změny priorit na úrovni hl. m. Prahy, resp. Magistrátu hl. m. Prahy. Ovšem na dotazy, zda by nebylo lepší zaměřit strategie MČ jen na cíle, resp. opatření aktivity, které jsou v kompetenci MČ, byla shoda v tom, že takový strategický dokument by byl jen torzem.

„Finanční a majetkové prolínání s magistrátem je takové, že to od sebe jen těžko vyseparujete.“ (Zastupitel MČ, rozhovor ze dne 6. 8. 2020).

„Teď listuji publikací s Koncepcí a vybavuji si, že jeden problém nastal, a to výstavba komunitního centra. U tohoto projektu měla být výstavba podpořena Magistrátem, ale tam se změnilo vedení a výsledkem je, že komunitní centrum zatím nemáme.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ v pozici uživatele intervence, rozhovor ze dne 15. 7. 2020).

„Ve Strategickém plánu jsou i aktivity, které v mnohém závisí na Magistrátu a zejména z toho finančního pohledu, aby to Magistrát podporoval. Dám příklad: Když dělám aktualizaci nějaké agendy, tak já nebudu makat sám, separátně, solitérně tady na naší příměstské fázi, protože tak, jak je postaveno IT v Praze, tak by to měl zastřešovat Magistrát. Takže já mám vůli dělat digitalizaci agend, ale zastřešovat to musí Magistrát, to znamená, že on do toho také musí vložit zdroje, zejména zdroje finanční a zejména zdroje lidské z pohledu vrcholového řízení IT.“ (Zastupitel MČ, rozhovor ze dne 6. 8. 2020).

„Tam kde si sami rozhodujeme v rámci Radnice o veřejných prostředcích Radnice, tak tam je to podle mě stabilní. Tam, kde jsou externí zdroje na nás nezávislé, je míra rizikovosti už vyšší.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ v pozici uživatele intervence, rozhovor ze dne 16. 7. 2020).

U obou dokumentů probíhá monitoring plnění a vyhodnocování realizace vytýčených aktivit.

„Vyhodnocení Strategického plánu jsme se snažili dělat jednou za pololetí, ale to se nedá. Je to moc častá frekvence. Proto jsme se dohodli, že to budeme dělat jednou za rok. Vedoucí ví, že zase za rok budou muset „skládat účty“, že se jich někdo zeptá „hele, jak to že tahle aktivita ještě není“. (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

„Ze své pozice zastupitele si myslím, že bychom třeba měli dostávat zpětnou vazbu jednou za půl roku (…) o tom, jak to plníme nebo neplníme a proč to neplníme. Představovala bych si tu retro akci jako intenzivnější.“ (Zastupitel MČ, rozhovor ze dne 6. 8. 2020).

„Vyhodnocení Koncepce rodinné politiky máme jednou za rok. Je tam pečlivě znázorněné, kolik se do toho dalo finančních prostředků, jak je to plněno, kde máme ještě rezervy, to všechno je zpracované za

rok 2018 i za rok 2019.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 7. 2020).

Co bylo identifikováno jako vedlejší pozitivní dopad existence strategických dokumentů, je potenciálně vyšší úspěšnost MČ v dotačních řízeních týkajících se rozvoje městských částí hl. m. Prahy. Díky tomu, že MČ Praha 13 má strategii svého rozvoje (resp. koncepci rodinné politiky), získávají její žádosti o podporu (o dotaci) dobré hodnocení v těch kritériích, v nichž se posuzuje, zda by dotace měla jít na rozvoj, který je součástí širšího/komplexního přístupu k řešení vymezených potřeb/problémů. To, že MČ Praha 13 nežádá dotace na ad hoc aktivity/projekty, u kterých by hrozila neprovázanost s dalšími činnostmi/aktivitami v území, zvyšuje šance na získání podpory.

„Strategický plán je dobrý i v tom, že to je pro nás velmi dobrý podklad ve chvíli, kdy se snažíme jít do dalších projektů. Když máte perfektně popsáno, čeho chcete dosáhnout, na čem byla shoda celé radnice, ve chvíli, kdy máte další projekt, kdy žádáte peníze na nějakou aktivitu a můžete jednoznačně doložit, že tuto aktivitu jste si naplánovali už před 2 lety, tak je to strašná výhoda.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

Posílené strategické řízení dále přispělo k úspěchu MČ Praha 13 v soutěži „Obec přátelská rodině a seniorům 2020“, kterou každoročně pořádá Ministerstvo práce a sociálních věcí. MČ Praha 13 zvítězila (poté, co se přihlásila poprvé) ve své kategorii (tj. obce a města s počtem obyvatel nad 50 000) také díky existující Koncepci rodinné politiky a naplňování jejích opatření. Vítězství bylo spojeno v dotací ve výši cca 940 tis. Kč, která je určena na prorodinné aktivity.

„Myslím si, že to, že tady máme Koncepci rodinné politiky, se na tom určitě odrazilo. Tam se to určitě zúročilo. Takže to, že to má tuto přidanou hodnotu (my jsme to nedělali kvůli soutěžím, ale kvůli lidem, aby zde byla podpora rodin), tím spíš se to setkalo s úspěchem, protože to nebylo děláno pro nějaké body, ale bylo to dělané sice s rozumem, ale srdcem. Bavilo nás to dělat.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 7. 2020).

Jak Strategický plán, tak Koncepce rodinné politiky byly vytvořeny na období 6 let od roku 2018 do roku 2024). V průběhu tohoto období není naplánována (a zatím tak nenastalo ani mimo plán) aktualizace vyšších úrovní strategií, které představují cíle a opatření. Mění se ovšem ta nejvíce podrobná úroveň strategií, kterou představuje v obou případech akční plán, resp. aktivity zahrnuté do akčního plánu.

„Teď je Akční plán 2018–2020 a potom bude 2021–2022 a potom uděláme pravděpodobně 2023–2024, takže zase dvouletý. Takhle to bylo myšleno.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ v pozici uživatele intervence, rozhovor ze dne 16. 7. 2020).

„Akční plán aktualizujeme, přidáváme k tomu další věci, nebo něco oživíme, jiné se zase obtížně naplňuje. My máme ještě zásobník projektů a já teď úplně na zpaměti nevím, co je v Akčním plánu a co je v zásobníku projektů. My jsme do zásobníku projektů dali ty méně realistické projekty, které bychom nemohli uskutečnit třeba z hlediska financí nebo prostoru, který tady na MČ máme. To, co je zahrnuto v Akčním plánu, tak k tomu určitě směřujeme, aby se naplnilo. A jdeme dál, protože tady se neustále všechno rozvíjí, a i aktéři přicházejí s dalšími projekty.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 7. 2020).

„Vyhodnocení se odehrává na úrovni, že procházíme jednotlivé aktivity, říkáme si splnění, případně vyřazujeme anebo zařazujeme nové aktivity. Alo to, že Rada a Zastupitelstvo schválily cíle a opatření,

to platí, toto neměníme. Ve chvíli, kdy zařazujeme aktivity, jedná se o aktivity, které směřují k naplnění cílů." (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

Pro období po roce 2024 respondenti předpokládají vytvoření nových strategických dokumentů, resp. předpokládají jejich aktualizaci v rozsahu, který zasáhne nejenom úroveň aktivit, ale postihne i opatření a případně cíle vymezené v těchto strategiích.

„My máme koncepci na období 2018 až 2024, takže tam by potom měl určitě nastat nějaký nový dodatek nebo nové zpracování. To záleží spíše na tom, jaké budou finanční prostředky. Je otázka, jak se to všechno poskládá, až toto období doběhne." (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 7. 2020).

„Nás ale ještě čeká nějaká analytika, kterou bude třeba postavit čelem k terénu a tomu, jak vnímá potřeby. Takže zhodnotíme 6 let, plus to postavíme do kupy s nějakou demografií a analýzou potřeb. Samozřejmě je to i otázka finančních prostředků." (Zaměstnanec Úřadu MČ v pozici uživatele intervence, rozhovor ze dne 16. 7. 2020).

2.3.1 Hodnocení kvality strategických dokumentů

Hodnocení kvality Strategického plánu MČ Prahy 13 na období 2018–2024

Zpracování Strategického plánu probíhalo od července 2017 do prosince 2017. K jeho schválení Zastupitelstvem této MČ došlo 10. 9. 2018.

Akční/strategické plány, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[14]

- Priority rozvoje sociálních a návazných služeb pro občany Městské části Praha 13, prosinec 2015;
- Prováděcí dokument Priorit rozvoje sociálních a návazných služeb pro občany Městské části Praha 13, duben 2017;
- Koncepce rodinné politiky pro Městskou část Praha 13 na období 2018–2024; 2018
- Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro Prahu 13 (analýza stavu a potřeb), 2017.

Starší dokumenty, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu: Žádné.

Hierarchicky výše postavené dokumenty[15], na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[16]

- Strategický plán hl. m. Prahy, aktualizace 2016;
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb na území hl. m. Prahy na období 2016–2018, 2015;

[14] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Strategického plánu MČ Prahy 13 na období 2018–2024. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.

[15] S ohledem na skutečnost, že předmětem hodnocení je dokument na úrovni městské části, jako relevantní hierarchické dokumenty jsou nahlíženy dokumenty na úrovni hl. m. Prahy. (Dokumenty na národní či nadnárodní úrovni, které jsou tematicky stejně zaměřené, nebyly předmětem analýzy s ohledem na prioritu zohlednění specifik řešeného území.)

[16] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Strategického plánu MČ Prahy 13 na období 2018–2024. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.

- Regionální inovační strategie hlavního města Prahy, aktualizace 2018;
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy hl. m. Prahy 2016–2020;
- Aktualizovaná Koncepce hl. m. Prahy pro oblast integrace cizinců, 2018;
- Koncepce kulturní politiky hl. m. Prahy 2017–2021;
- Koncepce návrhů řešení problematiky bezdomovectví v Praze 2013–2020;
- Koncepce odstraňování bariér ve veřejné hromadné dopravě v hlavním městě Praze, 2014;
- Koncepce prevence kriminality hl. m. Prahy 2017–2021, 2017;
- Koncepce primární prevence rizikového chování dětí a mládeže na území hl. m. Prahy 2014–2020;
- Koncepce rozvoje cyklistické dopravy a rekreační cyklistiky v hl. m. Praze do roku 2020, 2014;
- Krajská koncepce environmentálního vzdělání, výchovy a osvěty hl. m. Prahy 2016–2025;
- Krajský akční plán vzdělávání v hlavním městě Praze, 2016;
- Krajský plán odpadového hospodářství hl. m. Prahy 2016–2025, 2016;
- Protidrogová politika hl. m. Prahy 2014–2020, 2014;
- Územní energetická koncepce hl. m. Prahy 2013–2033, aktualizace 2014.

Tabulka 2: Hodnocení kvality Strategického plánu MČ Prahy 13 na období 2018–2024

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.1.1 Dokument vychází z aktuálních a relevantních dat (vzhledem k disponibilním datům).	**Nelze posoudit**
Odůvodnění: V úvodní části dokumentu se uvádí, že *„Návrhová část strategického plánu navazuje na Analytickou část“* a také že *„při tvorbě Návrhové části bylo reagováno na výstupy a zjištění z provedených analýz a ze SWOT analýzy, jednání pracovních skupin a také na podněty od občanů získané na kulatých stolech, veřejných projednáních, dotazníkového průzkumu a pocitové mapy“*. Nicméně Strategický plán jako takový analytickou část neobsahuje a jediným v dokumentu zařazeným výstupem analytických prací jsou SWOT analýzy pro 6 následujících oblastí: 1) Sociodemografické podmínky, obyvatelstvo, bydlení, 2) Správa a řízení městské části Praha 13, Smart cities, 3) Ekonomika, podnikání a zaměstnanost, cestovní ruch, 4) Doprava, životní prostředí, technická infrastruktura, 5) Školství, kultura, volnočasové aktivity, 6) Bezpečnost, sociální oblast, zdravotnictví. Tyto SWOT analýzy byly zpracovány v rámci jednání pracovních skupin (zapojeny byly 4 pracovní skupiny s různým tematickým zaměřením), celkem se uskutečnilo 12 jednání pracovních skupin, a to v listopadu a v prosinci 2017.	
1.1.2 Dokument využívá více typů zdrojů dat (např. analýzy, dotazníky apod.).	**Nelze posoudit**
Odůvodnění: V úvodní části dokumentu se uvádí, že *„při tvorbě Návrhové části bylo reagováno na výstupy a zjištění z provedených analýz a ze SWOT analýzy, jednání pracovních skupin a také na podněty od občanů získané na kulatých stolech, veřejných projednáních, dotazníkového průzkumu a pocitové mapy“*. Nicméně Strategický plán jako takový analytickou část neobsahuje a jediným v dokumentu zařazeným výstupem analytických prací jsou SWOT analýzy pro 6 oblastí (více viz hodnocení v parametru kvality 1.1.1).	
1.2.1 Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument kromě SWOT analýz pro 6 tematických oblastí neobsahuje data pro řešené problematiky (viz odůvodnění k parametrům kvality 1.1.1 a 1.1.2). Pokud ovšem vztáhneme hodnocení pouze k SWOT analýzám, pak platí, že jsou zpracovány přímo pro území MČ Praha 13. Také aktivity v rámci definovaných opatření (tedy v návrhové části dokumentu) jsou specifické pro řešené území.	

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.2.2 Dostupná data jsou v dokumentu vhodně komparována s daty za jiné územní jednotky na stejné či vyšší měřítkové úrovni.	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: Dokument kromě SWOT analýz pro 6 tematických oblastí neobsahuje data pro řešené problematiky (viz odůvodnění k parametrům kvality 1.1.1 a 1.1.2). Hodnotíme-li pouze SWOT analýzy, pak platí, že některé v nich identifikované aspekty jsou formulovány s využitím komparace (např. ve SWOT oblasti *„Sociodemografické podmínky, obyvatelstvo, bydlení“* je jako silná stránka zahrnuto *„6. Nadprůměrná vzdělanostní struktura ve srovnání s ČR“* či jako příležitost je vymezeno „3. Atraktivita nájemního bydlení v důsledku nižších průměrných nabídkových cen“). Počet výskytů komparativních vyjádření je ovšem velmi nízký, tj. situace v řešeném území není popisována způsobem, ze kterého by bylo zřejmé, jak si MČ Praha 13 stojí v porovnání s jinými pražskými městskými částmi či jinými územími v ČR.	
1.3.1 Definice priorit přímo navazuje na analytickou část a je zpracována konkrétně ve vztahu k řešenému území.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument kromě SWOT analýz pro 6 tematických oblastí neobsahuje data pro řešené problematiky (viz odůvodnění k parametrům kvality 1.1.1 a 1.1.2). Pokud ovšem vztáhneme hodnocení pouze k vazbě mezi SWOT analýzami a definovanými prioritami (včetně opatření a plánovaných aktivit), pak platí, že návrhová část ze SWOT analýz vychází. Strategický plán obsahuje 4 tematické oblasti, 17 priorit, 17 specifických cílů a 48 opatření: • Tematická oblast A - Rozvoj území, bydlení, řízení a správa MČ, rozvoj podnikání: 4 priority, 4 specifické cíle, 12 opatření • Tematická oblast B - Doprava, životní prostředí, technická infrastruktura: 5 priorit, 5 specifických cílů, 15 opatření • Tematická oblast C - Školství, kultura, volnočasové aktivity, turistický ruch: 4 priority, 4 specifické cíle, 10 opatření • Tematická oblast D - Bezpečnost, sociální oblast, zdravotnictví: 3 priority, 3 specifické cíle, 9 opatření K otázce, zda byla definice priorit zpracována konkrétně ve vztahu k řešenému území, platí: Nejvyšší míra detailu je dosažena na úrovni aktivit zařazených do jednotlivých opatření (aktivity jsou souhrnně zpracovány v Akčním plánu na období 2018–2019, který je součástí Strategického plánu). Všechny aktivity jsou definovány konkrétně s ohledem na situaci v řešeném území.	
1.4.1 Dokument pokrývá všechny relevantní oblasti dané problematiky, tj. nevynechává žádnou z oblastí, které by měly být řešeny.	**Splňuje**
Odůvodnění: Strategický plán je jeden ze základních rozvojových dokumentů vyjadřující předpokládaný (žádoucí) vývoj MČ Praha 13, a to napříč všemi agendami. Na úrovni tematických oblastí, priorit a specifických cílů nebyla identifikována žádná absentující oblast. Pozn.: Dokument se nezabývá přímo podporou zaměstnanosti, nicméně mezi cíli je zařazena podpora podnikatelů v území, což má vazbu na zaměstnanost, a kromě toho je třeba zohlednit specifikum, že obyvatelstvo hl. m. Prahy při hledání pracovního uplatnění není omezeno pouze na jednotlivé městské části a také že nezaměstnanost je v hl. m. Praze dlouhodobě na velmi nízké úrovni. Obdobně není specificky řešena oblast péče o děti předškolního věku (plán je směřován na kvalitu výuky, školství a školských zařízení, nikoli na posilování kapacit zařízení péče o děti předškolního věku, včetně těch, která mají jinou formu než je mateřská škola), nicméně k tomuto bodu lze konstatovat, že ve SWOT analýze pro oblast *„Školství, kultura, volnočasové aktivity“* je mezi silnými stránkami také položka *„3. Dostatečná kapacita mateřských/základních škol a stabilita pedagogických sborů“*, tj. absence této tematické oblasti mezi opatřeními navazuje na identifikované potřeby řešeného území.	

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.4.2 Dokument řeší danou problematiku na všech relevantních úrovních (regionální správa, obecní správa, veřejnost, podnikatelský sektor, neziskový sektor apod.).	**Splňuje**
Odůvodnění: Tam, kde je to relevantní, vymezují opatření a plánované aktivity vazbu na hl. m. Prahu, také jsou na relevantních místech bráni v potaz podnikatelé a neziskový sektor (zejména jakožto organizace poskytující sociální služby a dále pak v environmentálním vzdělávání či volnočasových aktivitách, resp. obecně v podpoře komunitních aktivit jakožto nástroje pro posilování občanské soudržnosti).	
1.5.1 Dokument obsahuje jasně definovaný harmonogram, jasně definované finanční prostředky a jasně definovanou zodpovědnost na úrovni jednotlivých opatření.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Harmonogram, předpokládaný rozpočet (včetně předpokládaného zdroje financování) a také odpovědný subjekt je v textu zpracován pro úroveň plánovaných aktivit. Aktivity jsou zahrnuty do Akčního plánu na období 2018–2019. U některých opatření ovšem Akční plán vymezuje, že „ *aktivita bude realizována v dalším akčním plánu*“. Je logické, že v období 2018–2019 nemusí být naplňována všechna opatření, která Strategický plán vymezuje pro období 6 let. Nicméně skutečnost, že harmonogram, rozpočet a odpovědnost za plnění opatření jsou vymezeny až na úrovni plánované aktivity a k některým opatřením nejsou v Akčním plánu žádné aktivity definovány, má za následek, že dokument tento parametr kvality nesplňuje plnohodnotně. Uvedený problém se týká celkem 4 opatření (B2.4: Systematické řešení průchodnosti/průjezdnosti MČ, vč. majetkoprávního řešení; B3.1: Rozvíjení dopravní obslužnosti celého území MČ veřejnou hromadnou dopravou a zlepšování přestupních dopravních vazeb; D2.1: Podpora stávajících zdravotnických služeb a dostupnosti a potřebné kapacity zdravotnických služeb; D2.2: Podpora prevence zdravého životního stylu a zvyšování informovanosti občanů o zdravotních službách).	
2.1.1 Pro každé opatření je vhodně a přesně definována cílová skupina, které se dané opatření týká.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Cílová skupina je parametr, který Strategický plán nezpracovává na úrovni opatření (ani na žádné hierarchicky vyšší úrovni). Cílová skupina, resp. cílové skupiny jsou vymezeny v Akčním plánu na období 2018–2019. U některých opatření ovšem Akční plán vymezuje, že „ *aktivita bude realizována v dalším akčním plánu*“. Je logické, že v období 2018–2019 nemusí být naplňována všechna opatření, která Strategický plán vymezuje pro období 6 let. Nicméně skutečnost, že cílové skupiny jsou vymezeny až na úrovni plánované aktivity a k některým opatřením nejsou v Akčním plánu žádné aktivity definovány, má za následek, že dokument tento parametr kvality nesplňuje plnohodnotně. Uvedený problém se týká celkem 4 opatření (B2.4: Systematické řešení průchodnosti/průjezdnosti MČ, vč. majetkoprávního řešení; B3.1: Rozvíjení dopravní obslužnosti celého území MČ veřejnou hromadnou dopravou a zlepšování přestupních dopravních vazeb; D2.1: Podpora stávajících zdravotnických služeb a dostupnosti a potřebné kapacity zdravotnických služeb; D2.2: Podpora prevence zdravého životního stylu a zvyšování informovanosti občanů o zdravotních službách).	
3.1.1 Dokument dává navržená opatření do vazby s místními akčními či strategickými plány.	**Není relevantní**
Odůvodnění: Strategický plán je jeden ze základních rozvojových dokumentů vyjadřující předpokládaný (žádoucí) vývoj MČ Praha 13, a to napříč všemi tematickými oblastmi.	

Parametr kvality	Dosažené skóre
3.2.1 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na předcházející dokument věnovaný stejné problematice.	**Není relevantní**
Odůvodnění: Strategické řízení není pro městské části hl. m. Prahy povinné. (Právní předpisy pouze ukládají povinnost hospodařit účelně a hospodárně, resp. účelně, efektivně a hospodárně, k čemuž strategické řízení má potenciál přispět.) MČ Praha 13 neměla pro období předcházející úseku let 2018–2024 (pro které vznikl hodnocený dokument) Strategický plán zpracovaný.	
3.2.2 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na zastřešující dokumenty na vyšší měřítkové úrovni.	**Nesplňuje**
Odůvodnění: Vazba na zastřešující dokumenty (v tomto případě se jimi rozumí akční/strategické plány vzniklé pro úroveň hl. m. Prahy jako celku) není v textu Strategického plánu vůbec řešena. Spolupráce s hl. m. Prahou (resp. konkrétně s Magistrátem hl. m. Prahy či organizacemi zřizovanými hl. m. Prahou jako je např. Technická správa komunikací hl. m. Prahy, a.s.) je specifikována v jednotkách případů na úrovni plánovaných aktivit obsažených v Akčním plánu na období 2018–2019, nejedná se ale o vazbu na strategie či plány.	
4.1.1 Dokument má srozumitelnou strukturu, jednotlivé části dokumentu na sebe logicky navazují.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Dokument kromě SWOT analýz pro 6 tematických oblastí neobsahuje data pro řešené problematiky (viz odůvodnění k parametrům kvality 1.1.1 a 1.1.2). SWOT analýzy jsou navíc zařazeny na závěr textu (do přílohy). Pokud ovšem vztáhneme hodnocení pouze návrhové části Strategického plánu (a odhlédneme od skutečnosti, že logičtější je nejprve vymezit problém a následně jeho řešení), pak platí, že struktura textu je logická a srozumitelná.	
4.1.2 Formální podoba dokumentu (grafika, užívaný jazyk) zvyšuje přehlednost a srozumitelnost předávaných informací.	**Splňuje**
Odůvodnění: Jazyk dokumentu je odpovídající cílovým skupinám Strategického plánu. Text neobsahuje neúnosné množství zkratek (ty, které jsou použity, jsou vysvětleny v seznamu zkratek), ani zbytečně složitých technických či byrokratických slovních spojení. Plán dále obsahuje několik schémat/obrázků, které posilují je srozumitelnost, přehlednosti napomáhá také použití odlišných barev pro jednotlivé tematické oblasti.	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 1: Vizualizace hodnocení kvality Strategického plánu MČ Prahy 13 na období 2018–2024[17]



Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 3: Sumarizace hodnocení kvality Strategického plánu MČ Prahy 13 na období 2018–2024

Silné stránky	Slabé stránky
• Pokrývá všechny relevantní oblasti/témata.	• Analytická část má omezený rozsah (pouze SWOT analýzy pro 6 tematických oblastí).
• Definice priorit (a plánovaných aktivit) je zpracována konkrétně ve vztahu k řešenému území a s ohledem na realizovatelnost aktivit/projektů.	• Dokument explicitně nenavazuje na strategické/koncepční materiály, které jsou k dispozici pro hl. m. Prahu jako celek.

Zdroj: Vlastní zpracování.

[17] V grafu nejsou zahrnuty parametry kvality, u nichž nebylo možné kvalitu posoudit, nebo které nejsou pro dokument relevantní. Čím vzdálenější je hodnota od středu grafu, tím vyšší kvality dokument v rámci daného parametru dosahuje.

Hodnocení kvality Koncepce rodinné politiky pro MČ Praha 13 na období 2018–2024

Koncepce rodinné politiky pro MČ Praha 13 na období 2018–2024 byla zpracovávána od února do května roku 2018.

Akční/strategické plány, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[18]

- Priority rozvoje sociálních a návazných služeb pro občany Městské části Praha 13, prosinec 2015;
- Prováděcí dokument Priorit rozvoje sociálních a návazných služeb pro občany Městské části Praha 13, duben 2017;
- Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro Prahu 13 (analýza stavu a potřeb), 2017;
- Strategický plán MČ Prahy 13 na období 2018–2024, 2017.

Starší dokumenty, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu: Žádné.

Hierarchicky výše postavené dokumenty,[19] na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[20]

- Strategický plán hl. m. Prahy, aktualizace 2016;
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb na území hl. m. Prahy na období 2016–2018, 2015;
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy hl. m. Prahy 2016–2020;
- Aktualizovaná Koncepce hl. m. Prahy pro oblast integrace cizinců, 2018;
- Koncepce prevence kriminality hl. m. Prahy 2017–2021, 2017;
- Koncepce primární prevence rizikového chování dětí a mládeže na území hl. m. Prahy 2014–2020;
- Krajský akční plán vzdělávání v hlavním městě Praze, 2016.

Tabulka 4: Hodnocení kvality Koncepce rodinné politiky pro MČ Praha 13 na období 2018–2024

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.1.1 Dokument vychází z aktuálních a relevantních dat (vzhledem k disponibilním datům).	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Analytická část dokumentu je věnována základním demografickým údajům (hustota zalidnění, přírůstky obyvatel, věk populace, vzdělanostní struktuře, struktuře domácností, podílu cizinců), dále jsou zahrnuty postoje občanů k MČ Praha 13, stanoviska zástupců podnikatelského a neziskového sektoru k potřebám/fungování MČ Praha 13 a potřeby seniorů a obecněji pojaté potřeby uživatelů sociálních služeb. Statistické údaje jsou časově relevantní (nejpozdější za rok 2016), ostatní údaje (data z průzkumů) jsou z let,	

[18] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Koncepce rodinné politiky pro MČ Praha 13 na období 2018–2024. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.
[19] S ohledem na skutečnost, že předmětem hodnocení je dokument na úrovni městské části, jako relevantní hierarchické dokumenty jsou nahlíženy dokumenty na úrovni hl. m. Prahy. (Dokumenty na národní či nadnárodní úrovni, které jsou tematicky stejně zaměřené, nebyly předmětem analýzy s ohledem na prioritu zohlednění specifik řešeného území.)
[20] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Koncepce rodinné politiky pro MČ Praha 13 na období 2018–2024. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.

Parametr kvality	Dosažené skóre
kdy došlo k šetření, tj. u mapování potřeb občanů se jedná o rok 2018, potřeby seniorů byly zjišťovány v roce 2013, potřeby uživatelů sociálních služeb v roce 2008. Dokument ovšem postrádá bližší číselné údaje k oblasti sociálních služeb (ve SWOT analýze se pouze uvádí, že terénní a ambulantní sociální služby jsou široce dostupné a naopak je konstatována nižší nabídka pobytových sociálních služeb zejména pro seniory a pro osoby se zdravotním postižením). Dále absentuje analytické zpracování situace rodin, které mají specifické potřeby (tj. zejména rodin žijících v chudobě či ohrožených chudobou, rodin, jejichž člen je osobou se zdravotním postižením). Chybí také údaje týkající se bezpečnosti obyvatelstva v území. Mapování bytového fondu a potřeb obyvatelstva v oblasti uspokojování bydlení má jen velmi omezený rozsah (je věnováno pouze rezidenčnímu projektu britská čtvrť). Koncepce neuvádí údaje o využití kapacit zařízení péče o děti předškolního věku (zda se daří umístit do dětských skupin, mateřských škol apod. všechny děti, u kterých jejich rodiče mají zájem o umístění do zařízení). Predikce potřeb v budoucích letech je zařazena pouze v kontextu stárnutí obyvatel.	
1.1.2 Dokument využívá více typů zdrojů dat (např. analýzy, dotazníky apod.).	**Splňuje**
Odůvodnění: Zdroje dat pro analytickou část Koncepce jsou typově různé. Využívána jsou data ČSÚ, dále data získaná v rámci zpracování Strategického plánu MČ Praha 13 na období 2018–2024 prostřednictvím reprezentativního sociologického průzkumu mezi občany (sběr dat probíhal v období červen – červenec 2017, počet respondentů 1248, kvótní výběr dle pohlaví, věku a místa bydliště), data z výzkumu podnikatelských a neziskových organizací působící na území MČ Praha 13 (sběr dat byl proveden v období červenec – srpen 2017, 50 respondentů). Kromě toho analytická část pracuje s údaji z mapování potřeb uživatelů sociálních služeb v MČ Praha 13 a v MČ Praha – Řeporyje z roku 2008 (pozn.: nicméně v textu není specifikován způsob sběru dat) a také s daty z průzkumu mezi seniory v MČ Praha 13 z roku 2013 (pozn.: nicméně v textu není specifikován způsob sběru dat). SWOT analýza byla zpracována s využitím pracovní skupiny zřízené za účelem přípravy Koncepce.	
1.2.1 Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území.	**Splňuje**
Odůvodnění: Demografická data obsažená v Koncepci se vztahují přímo k MČ Praha 13, stejně tak data týkající se postojů zástupců podnikatelského a neziskového sektoru k potřebám/fungování MČ Praha 13 a data o potřebách seniorů a obecněji všech uživatelů sociálních služeb vypovídají konkrétně o řešeném území.	
1.2.2 Dostupná data jsou v dokumentu vhodně komparována s daty za jiné územní jednotky na stejné či vyšší měřítkové úrovni.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Komparace, tj. uvedení dat do kontextu obdobného území, je důsledně provedena u dat demografického charakteru. U ostatních skupin dat je porovnání využito jen sporadicky. Nicméně lze konstatovat, že v případě zjišťovaných postojů obyvatel, resp. postojů seniorů či uživatelů sociálních služeb by přidaná hodnota komparace byla jen nízká, tato skupina dat má vypovídací hodnotu dominantně sama o sobě.	
1.3.1 Definice priorit přímo navazuje na analytickou část a je zpracována konkrétně ve vztahu k řešenému území.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Koncepce obsahuje 5 globálních cílů, 4 tematické oblasti a 14 opatření: Globální cíle: • G1/Podpořit zakládání rodin. • G2/Podpořit stabilní rodinné vazby a posílit prostředí přátelské k rodině. • G3/Rozvinout mezigenerační solidaritu včetně rozvoje participačních a dobrovolnických aktivit občanů.	

Parametr kvality	Dosažené skóre

- G4/Podpořit aktivní život seniorů, včasnou přípravu na stáří.
- G5/Podpořit skupiny se specifickými potřebami.

Tematické oblasti:

- A/ Politika zdravé rodiny: 5 opatření
- B/ Podpora mezigenerační solidarity: 5 opatření
- C/ Podpora skupin se specifickými potřebami: 4 opatření

Vazba mezi analytickou a návrhovou částí byla vyhodnocena škálou „spíše splňuje“, protože priority nepostihují některé prvky, které jsou v analýze podchyceny. Týká se to nejvíce pobytových sociálních služeb (priority postihují pouze odlehčovací, pečovatelské služby a neformální pečovatelství) a dále pak kapacity zdravotních služeb (pro kterou chybí návaznost na identifikovanou potřebu snížit počet obyvatel v ambulantní zdravotní péči připadajících na jednoho lékaře, např. u pedopsychologů, pediatrů).

Naopak ve všech třech tematických oblastech je vždy jedno opatření věnované informovanosti, osvětě a propagačním aktivitám, ačkoli malá míra informovanosti cílových skupin je v analytické části zmiňována pouze okrajově.

K otázce, zda byla definice priorit zpracována konkrétně ve vztahu k řešenému území, platí: Nejvyšší míra detailu je dosažena na úrovni aktivit zařazených do jednotlivých opatření (aktivity jsou souhrnně zpracovány v Akčním plánu na období 2018–2019, který je součástí Koncepce). Všechny aktivity v rámci vymezených opatření jsou definovány konkrétně s ohledem na situaci v řešeném území.

1.4.1 Dokument pokrývá všechny relevantní oblasti dané problematiky, tj. nevynechává žádnou z oblastí, které by měly být řešeny.	**Spíše nesplňuje**

Odůvodnění:

Koncepce se věnuje (v různé míře detailu) oblastem: městská infrastruktura podporující trávení volného času (dětská a sportovní hřiště, městské parky), mimoškolní aktivity dětí (kroužky, příměstské tábory apod.), zařízení péče o děti předškolního věku, mezigenerační dialog včetně kulturních a obdobných akcí, dostupné bydlení pro mladé rodiny s dětmi.

Chybí ovšem oblast sociálních služeb (priority postihují pouze odlehčovací, pečovatelské služby a neformálního pečovatelství, a to prozatím pouze v rovině monitorování potřeb). Relevantní je zejména agenda sociálně preventivních programů pro děti, mládež a rodiny, které se ocitají v sociálně obtížné situaci. Dále je velmi podstatný segment pobytových sociálních služeb, a to nejen pro seniory a osoby se zdravotním postižením, ale také se jedná o pobytové služby typu „azylový dům“, které jsou dočasným řešením nepříznivé situace v oblasti bydlení i pro např. matky samoživitelky. Z hlediska potřeb zdravotně postižených, především nejmladší a nejstarší generace, se jeví jako podceněné asistenční služby.

Pouze omezeně je v Koncepci řešeno zdravotnictví, přičemž ale pro zdravý a spokojený život seniorů se ukazuje jako vhodný nástroj podpora rozšíření poskytování domácí lékařské péče.

Agenda dostupného bydlení se v hl. m. Praze velmi výrazně týká všech osob žijících v chudobě či chudobou ohrožených, jde tedy o širší skupinu, než jsou v Koncepci zařazené „mladé rodiny s dětmi“.

V rámci opatření A3/Harmonizace rodiny a profesního života akční plán nedefinuje žádné plánované aktivity, tudíž se v tomto aspektu Koncepce omezuje pouze na konstatování, že *„Aktivity jsou v zásobníku projektů např. podpora zakládání dětských skupin nebo zřízení mikrojeslí. V akčním plánu na období 2018–2020 v tomto opatření nejsou realizovány žádné aktivity.“*

Koncepce nepostihuje problematiku dětí a mladistvých, kteří odcházející ze školských výchovných zařízení (tj. není upravena příprava původních rodin na příchod dítěte, případně zajištění samostatného bydlení s dohledem kurátora, pomoc při zapojení do pracovního procesu apod.).

Dokument se nezabývá ani podporou zaměstnanosti, resp. v kontextu rodinné politiky jde primárně o podporu flexibilních úvazků a částečných úvazků, které lépe umožňují skloubení rodinného a profesního života. Nicméně k tomuto bodu lze uvést, že obyvatelstvo hl. m. Prahy při hledání pracovního uplatnění není omezeno pouze na jednotlivé městské části a případné působení MČ Praha 13 na zaměstnavatele v řešeném

Parametr kvality	Dosažené skóre
území, aby byla posílena jejich vstřícnost k těmto formám zaměstnávání rodičů s malými dětmi, by na obyvatele Prahy 13 mělo s velkou pravděpodobností jen malý dopad.	
1.4.2 Dokument řeší danou problematiku na všech relevantních úrovních (regionální správa, obecní správa, veřejnost, podnikatelský sektor, neziskový sektor apod.).	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: Tam, kde je to relevantní, jsou brány v potaz příspěvkové organizace MČ Praha 13 a neziskový sektor (zejména ve volnočasových aktivitách, resp. obecně v podpoře komunitních aktivit jakožto nástroje pro posilování mezigeneračního dialogu). Z důvodu, že Koncepce jen velmi málo zahrnuje sociální služby, nejsou dostatečně bráni v potaz poskytovatelé sociálních služeb. Protože komunitní plánování sociálních služeb je pro hl. m. Prahu zajišťováno na úrovni hl. m. Prahy jako celku, bylo by relevantní posílit vazbu na hl. m. Prahu, resp. Magistrát hl. m. Prahy v jednotlivých opatřeních/aktivitách. Pro agendu zdravotnických služeb jsou relevantní zdravotní pojišťovny a poskytovatelé zdravotních služeb; ani tyto úrovně ovšem Koncepce nezahrnuje.	
1.5.1 Dokument obsahuje jasně definovaný harmonogram, jasně definované finanční prostředky a jasně definovanou zodpovědnost na úrovni jednotlivých opatření.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Harmonogram, předpokládaný rozpočet a také odpovědný subjekt jsou v textu zpracovány až pro úroveň plánovaných aktivit. Aktivity jsou zahrnuty do Akčního plánu na období 2018–2019. U jednoho opatření (A3/Harmonizace rodiny a profesního života) ovšem Koncepce vymezuje, že *„v akčním plánu na období 2018–2020 v tomto opatření nejsou realizovány žádné aktivity*“. Je logické, že v období 2018–2019 nemusí být naplňována všechna opatření, která Koncepce vymezuje pro období 6 let. Nicméně skutečnost, že harmonogram, rozpočet a odpovědnost za plnění opatření jsou vymezeny až na úrovni plánované aktivity a k některým opatřením nejsou v Akčním plánu žádné aktivity definovány, má za následek, že dokument tento parametr kvality nesplňuje plnohodnotně.	
2.1.1 Pro každé opatření je vhodně a přesně definována cílová skupina, které se dané opatření týká.	**Splňuje**
Odůvodnění: Cílové skupiny jsou vymezeny v úvodní části Koncepce, dále pak na začátku návrhové části dokumentu. Konkrétní cílovou skupinu pro jednotlivé plánované aktivity Koncepce uvádí v Akčním plánu na období 2018–2019. Platí, že u jednoho opatření (A3/Harmonizace rodiny a profesního života) Koncepce neobsahuje žádné aktivity (dokument konstatuje, že *„v akčním plánu na období 2018–2020 v tomto opatření nejsou realizovány žádné aktivity*“), nicméně tento jeden absentující prvek nemá dopad na hodnocení v tomto parametru kvality, protože z kontextu opatření je zřejmé, že cílovou skupinou jsou rodiče s dětmi do šesti let.	
3.1.1 Dokument dává navržená opatření do vazby s místními akčními či strategickými plány.	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: Z relevantních plánů Koncepce ve své úvodní části explicitně uvádí vazbu na Priority rozvoje sociálních a návazných služeb pro občany MČ Praha 13 (prosinec 2015) a Prováděcí dokument Priorit rozvoje sociálních a návazných služeb pro občany MČ Praha 13 (duben 2017), nicméně protože sociální služby jsou v Koncepci začleněny jen v malé míře (priority postihují pouze odlehčovací, pečovatelské služby a neformálního pečovatelství), lze konstatovat, že hodnocený dokument tento parametr kvality spíše nesplňuje.	

Parametr kvality	Dosažené skóre
3.2.1 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na předcházející dokument věnovaný stejné problematice.	**Není relevantní**
Odůvodnění: MČ Praha 13 neměla pro období předcházející úseku let 2018–2024 (pro které vznikl hodnocený dokument) žádnou koncepci rodinné politiky zpracovánu.	
3.2.2 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na zastřešující dokumenty na vyšší měřítkové úrovni.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Z relevantních dokumentů Koncepce ve své úvodní části explicitně uvádí vazbu na Koncepci rodinné politiky ČR (2017) a Koncepci rodinné politiky hl. m. Prahy 2009–2010. Z prvního uvedeného dokumentu přebírá vybraná východiska a cituje cíle rodinné politiky. Obdobně v případě Koncepce hl. m. Prahy jsou do hodnoceného dokumentu převzaty principy a cíle. Do konkrétních opatření a plánových aktivit vazba na zastřešující dokumenty promítnuta není, lze nicméně konstatovat, že důvodem je lokální charakter těchto opatření/aktivit.	
4.1.1 Dokument má srozumitelnou strukturu, jednotlivé části dokumentu na sebe logicky navazují.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument obsahuje analytickou část, návrhovou část (včetně akčního plánu) a implementační část. Jeho struktura je logická a lze konstatovat provázanost mezi jednotlivými jeho částmi.	
4.1.2 Formální podoba dokumentu (grafika, užívaný jazyk) zvyšuje přehlednost a srozumitelnost předávaných informací.	**Splňuje**
Odůvodnění: Jazyk dokumentu je odpovídající cílovým skupinám Koncepce. Text neobsahuje neúnosné množství zkratek (ty, které jsou použity, jsou vysvětleny v seznamu zkratek), ani zbytečně složitých technických či byrokratických slovních spojení. Analytická obsahuje větší množství grafů, tabulek a map, díky nimž jsou údaje předávány srozumitelně. V ostatních částech Koncepce jsou dále zahrnuta schémata, která posilují srozumitelnost struktury návrhové části Koncepce a také fáze procesu implementace pospané v implementační části dokumentu.	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 2: Vizualizace hodnocení kvality Koncepce rodinné politiky pro MČ Praha 13 na období 2018–2024[21]



Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 5: Sumarizace hodnocení kvality Koncepce rodinné politiky pro MČ Praha 13 na období 2018–2024

Silné stránky	Slabé stránky
• Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území a vychází z více typů zdrojů dat.	• Koncepce jen omezeně zahrnuje sociální služby.
• Definice priorit (a plánovaných aktivit) je zpracována konkrétně ve vztahu k řešenému území a s ohledem na realizovatelnost aktivit/projektů.	
• Pro každé opatření je vhodně a přesně definována cílová skupina, které se dané opatření týká.	

Zdroj: Vlastní zpracování.

[21] V grafu nejsou zahrnuty parametry kvality, u nichž nebylo možné kvalitu posoudit, nebo které nejsou pro dokument relevantní. Čím vzdálenější je hodnota od středu grafu, tím vyšší kvality dokument v rámci daného parametru dosahuje.

2.4 Vzdělávací aktivity

Do jaké míry bylo v projektu účelně a proveditelně nastavené vzdělávání?

Jak už je uvedeno v rámci popisů problémů/rizik projektu, realizace vzdělávání představovala pro MČ Praha nejkomplikovanější část projektu. **Problémem se ukázaly nedostatečné časové kapacity pracovníků Úřadu** na to, aby se mohli účastnit vzdělávacích akcí.

V úvodních fázích realizace proběhla pouze dvě velká školení k modelu EFQM (více viz kap. 6 této případové studie).

„Je třeba říct, že by se do toho zapojili tak jako tak. Měli ovšem díky vzdělávání lepší startovací pozici, mohli se do zpracování strategických materiálů lépe zapojit; věděli, co se po nich chce. Člověk si uvědomí některé vazby, protože když děláte nějakou práci, kterou děláte nějakou dobu, tak už máte klapky a tím že se to např. propojí i na rodinnou politiku, člověk vidí i souvislosti, o kterých dříve nepřemýšlel. Takže si myslím, že to přínos byl, to každopádně." (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

Následně po cca 1 rok v rámci projektu neprobíhaly žádné vzdělávací akce. Teprve v posledních měsících realizace projektu se tato jeho část plně rozeběhla a lze konstatovat, že se vzdělávání setkalo s velkým zájmem zaměstnanců Úřadu.

„Já mám na odboru asi 12 lidí, někteří jsou už starší, ti o to tak zájem neměli, ale mezi mladšími kolegy o to zájem byl. Byli seznámeni s tím, do čeho se mohou aktivně zapojit. Dá se říct, že si vybrali sami." (Zaměstnanec Úřadu MČ v pozici uživatele intervence, rozhovor ze dne 30. 7. 2020).

„My všichni jsme dostali nabídku od pana tajemníka (…) a k tématům se sami přihlásili kolegové, kteří o ně měli zájem. (…) Kdyby zájem nebyl, tak by se k tomu nepřihlásili." (Zaměstnanec Úřadu MČ v pozici uživatele intervence, rozhovor ze dne 10. 7. 2020).

Byla provedena následující školení a kurzy:

- PRINCE2 Foundation, rozsah: 3 dny (3x8 hodin), 9 účastníků;
- Projektové řízení ve veřejné správě, rozsah: 40 hodin, 20 účastníků;
- Zpracování a ochrana osobních údajů dne GDPR, rozsah: 8 hodin, 51 účastníků;
- Občanský zákoník, rozsah: 8 hodin, 15 účastníků;
- Správní řád pro začátečníky, rozsah: 8 hodin, 13 účastníků;
- Veřejné zakázky malého rozsahu a zjednodušené řízení, rozsah: 8 hodin, 7 účastníků;
- Písemná komunikace v praxi, asertivita na empatie v dopisech, rozsah: 8 hodin, 18 účastníků;
- Současná legislativa a její dopad na úpravu písemností - etiketa a normy v písemném styku, rozsah: 8 hodin, 37 účastníků.

Zpracovatel případové studie nezjišťoval spokojenost s kurzy a jejich konkrétní přímo u jejich účastníků. Nicméně dotazováni byli nadřízení účastníků vzdělávacích akcí. Ti se shodli v tom, že školení korespondovala s potřebami vzdělávaných.

"Vesměs to bylo velice dobře hodnocené, zvláště PRINCE2 byl vysoce oceněn." (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 14. 7. 2020).

„Ptal jsem se, jestli jim to něco dalo, řekli mi „ano, určitě mi to něco dalo.““ (Zaměstnanec Úřadu MČ v pozici uživatele intervence, rozhovor ze dne 10. 7. 2020).

„Když jsem přemýšlel nad tím, jestli došlo k nějakému posunu, tak musím říct, že ano. Došlo k určitému zlepšení systematičnosti práce a určitému nadhledu nad činností. A myslím si, že školení tomu napomohlo. Příkladem je, že kolega si svoje pracovní úkoly strukturuje a jejich pořadí upravuje v souladu se zásadami, které se naučil na kurzu. To znamená, že on nad tím aktivně přemýšlí a posloupnost svých činností upravuje v souladu s tím, co ho naučili za zásady toho, jak by měl probíhat proces. Takto to uplatňuje ve své vlastní činnosti.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ v pozici uživatele intervence, rozhovor ze dne 10. 7. 2020).

Účast zaměstnanců na vzdělávacích akcích má kromě přímého dopadu na kvalitu výkonu jejich pracovní činnosti vedlejší přínos v tom, že může posílit spokojenost daného pracovníka, snížit riziko fluktuace. Jak uvádí zpráva o realizaci projektu č. 4: *„Kurz "PRINCE2 Foundation" byl zcela výjimečný jak hloubkou obsahu, tak svou náročností, ale i mezinárodním přesahem a zaměstnanci ho pochopili jako zcela prémiové školení, které získali jako formu odměny*“.

„Naše činnost je hodně svázaná se zákony, protože jsme převážně státní správa. Takže co se týče těchto zákonných věcí, tam úplně moc prostoru pro přínos navíc oproti faktům není. Spíše to, že se mohou dál dovzdělat, byl pro ně benefit. Co se týče věcí, které se dělají v samosprávě, tam byl přínos v podstatě větší, protože tam se zpracovávají různé strategické materiály apod., takže se do toho mohli zapojit. Také bych zmínila pocit, že jsou pro úřad důležití. Když byli na školení, které se týkalo správního řádu, tak to byl přínos pro jejich práci, co se týče správního řádu, tedy přínos pro státní správu. Pokud se školení spíše týkala zpracování nějakých strategií a koncepcí, tak to byl i přínos pro lidi, co pracují v samosprávě. Poté se mohli zapojit do strategických materiálů.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ v pozici uživatele intervence, rozhovor ze dne 30. 7. 2020).

2.5 Metody kvality

Do jaké míry bylo v projektu účelné a proveditelné zavádění metod kvality, resp. do jaké míry bylo v projektu účelné zavedení EFQM?

Model CAF používaný MČ Praha 13 od roku 2005 nepokrýval všechny potřeby Úřadu. **Model kvality EFQM** je komplexnější a zároveň více individualizovatelný, tj. má vyšší schopnost přizpůsobit se konkrétním parametrům organizace, která jej aplikuje, propojuje parametry zlepšování běžného provozu i posílení strategického rozvoje do budoucna.

Posun od modulu CAF k modelu EFQM glosuje následující citace: *„To je jako kdyby mechanik celý život opravoval škodovky 120, kde jste si celou dobu mohli všechno udělat sami, a najednou přejde k moderním autům, kde potřebujete znát i elektroniku, musíte znát i počítače, protože tam to řídí už všechno čipy; já bych řekl, že to je takhle velký přechod. Model CAF z EFQM vychází, ale je strašně zjednodušený, zatímco EFQM je složitý.“* (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

Téma managementu kvality ve veřejné správě je na MČ Praha 13 přítomno již od roku 2005. (Rada MČ Praha 13 v roce 2005 souhlasila s účastí MČ Praha 13 na projektu „Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné správy“.) Od té doby získal Úřad MČ více než desítku ocenění (blíže viz kap.

1 této případové studie), nejvýznamnějším z nich do okamžiku zahájení realizace projektu bylo vítězství v Národní ceně kvality ČR – hodnocení podle Modelu CAF (tzv. zlatý stupeň).

„My „jedeme“ v kvalitě už hodně, hodně dlouho a využívali jsme především model CAF, který je bezplatný a je pro veřejnou správu. Ale vždycky jsem toužil po tom přejít k vyššímu modelu kvality, modelu EFQM. Nicméně ten je výrazně náročnější na zavedení a není bezplatný. Dnes už je to jednodušší, nástroje už nejsou licencované, ale věděli jsme, že náklady na zavedení modelu EFQM budou výrazně vyšší a na to na MČ prostředky nejsou.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

Ačkoli management Úřadu je primárně v odpovědnosti tajemníka, téma kontinuálního zvyšování kvality řízení Úřadu má podporu vedení MČ (rozuměno starosty MČ a Rady MČ jako celku).

„Zavádění EFQM mělo primárně podporu u tajemníka. A starosta onehdy, když přebíral cenu na Pražském hradě, řekl jednu úžasnou věc; říkal: „Já mám tyto ceny rád a tyto modely, protože když děláme všechno kvalitně, tak jsou spokojení lidé, a když jsou lidé spokojení, tak mě volí a pak jsem spokojený já“. To má z mého pohledu silnou logiku. Když starosta vidí, že modely kvality úřad posouvají opravdu dobrým směrem, což zjišťuje díky tomu, že voliči - lidé jsou spokojení a nemají důvod ke změně (starosta je zde přes 20 let, což o něčem svědčí), tak si myslím, že v tu chvíli podpora od starosty je. Takže ano, podpora od pana starosty byla, bez něho by to nešlo.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

Zavádění modelu kvality EFQM začalo hned od počátku realizace projektu. První fází bylo angažování expertů modelu EFQM, kteří následně prováděli interní tým Úřadu procesem sebehodnocení.

Vytipovaní pracovníci napříč Úřadem byli vyškolení, aby byli schopni samostatně zpracovat sebehodnocení a také, aby byli schopni samostatně pokračovat v používání modelu EFQM v následujících letech (kdy Úřad už nebude mít k dispozici experty tohoto modelu). Konkrétně se uskutečnila 2 školení pro interní EFQM tým Úřadu:

- Cesta k excelenci;
- EAT hodnotitel EFQM.

Navazovala fáze, kdy byla nejprve jednotlivá hodnotící subkritéria přidělena do zodpovědnosti jednotlivým garantům z interního týmu a následně probíhala pravidelná celodenních jednání interního týmu k sebehodnocení. Workshopy týmu s experty vyhodnotila MČ jako nejdůležitější část sestavování podkladové zprávy, protože zde dochází k detailnímu vysvětlení jednotlivých kritérií, jejich rozpadu do činností úřadu a to vše je standardně doprovázeno intenzivní diskusí přítomných.

„To, že děláme nějaký model kvality, to si myslím, že ví v lepším případě 10 % lidí. Zbytek pracovníků nevnímá naplňování nějakého modelu, oni to vnímají tak, že je tu vytvářen stálý tlak na kvalitu. Když se jich zeptáte, zda vnímají svoji činnost a svoji prestiž a kvalitu své odvedené práce jinak než před 10 lety, tak drtivá většina lidí řekne, že ano. Myslím si, že se shodnou v tom, že na úřadě věci fungují výrazně lépe než před 10 lety, ale nebudou schopni říci, že to je na základě zavádění nějakého modelu kvality. To ví jen nějaká úzká skupina lidí, která dělá rozhodnutí na základě používání toho modelu. Aplikace modelu kvality už se dál nevysvětluje. Je otázka, jestli je to chyba nebo ne. Měníme tu třeba proces objednávání klientů k jednotlivým činnostem, protože nám to vylezlo z modelu a na základě toho něco upravujeme. Ale to se takto nekomunikuje. Říká se „měníme proces a od teď se to bude dělat takto,

protože je to prostě lepší“.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

Protože ambicí Úřadu bylo přihlásit se – jakožto doprovodná/návazná aktivita zavádění modelu EFQM - do Národní ceny kvality ČR - program EXCELENCE, časový harmonogram byl uzpůsobený tomu, aby do konce července 2017, tj. do 10 měsíců od zahájení realizace projektu, byla k dispozici úplná podkladová (sebehodnotící zpráva) dle metodiky modelu EFQM. Dodržet plán se MČ podařilo a v září 2017 proběhlo externí hodnocení. Na základě tohoto hodnocení MČ obdržela národní ocenění "Excelentní organizace - VÍTĚZ" a mezinárodní ocenění EFQM "Recognised for Excellence - 5 STAR".

Podpora z prostředků ESF tedy přispěla k získání nejvyššího ocenění kvality ve veřejné správě v ČR.

„Ten model je postavený na tom, že se snažíte o nějakou excelenci v rámci všech kritérií a všech činností, které děláte. Zde je rozdíl mezi normami a modelem. Model vám říká, jak by to mohlo být a když se budete hodně snažit, tak naplněním toho, jak by to mohlo být, a přesahem zlepšujete svou činnost. Norma je jiná, ta vám řekne, udělejte tohle, tohle, tohle, a když to uděláte, jste automaticky ve škatulce. My jsme ten model zavedli, což bylo super, v rámci toho modelu jsme byli zhodnoceni extérním hodnotitelem, což bylo taky super, mimochodem na to jsme dali i nějaké peníze (na externí hodnotitele), a najednou jsme zjistili, že jsme nejlepší v republice v rámci veřejné správy, což bylo taky úplně super.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

Nezávisle na zpracovávání sebehodnocení v rámci modelu EFQM probíhalo v projektu **mapování procesů** na Úřadě. Najatý specialista procesního modelování provedl identifikaci vlastníků procesů a garantů skupin procesů. Následně (po seznámení zapojených zaměstnanců Úřadů s metodikou procesního mapování) v součinnosti s jednotlivými odbory zpracovával procesní schéma Úřadu.

V průběhu prací bylo identifikováno, že v rámci uzavřeného úvazku specialisty není možné zpracovat všechny procesy na všech odborech Úřadu. Proto bylo přistoupeno k vytipování hlavních procesů na každém odboru a bylo rozhodnuto, že mapování se budou soustředit na tyto hlavní procesy. Finálně bylo zmapováno **54 nejdůležitějších procesů** (byly popsány ve strukturované textové podobě do formy tzv. karty procesů a graficky znázorněny do podoby grafického schématu). Karty procesů obsahují KPI i návrhy možných zlepšení a optimalizace procesů. Zmapované procesy byly také kategorizovány do následujících kategorií: řídicí, hlavní a podpůrné procesy. Nakonec byla zpracována Metodika pro kontinuální přezkum efektivity procesů a optimalizace procesů. Je určena zaměstnancům Úřadu (zejména garantům skupin procesů a vlastníkům procesů, případně procesnímu manažerovi nebo obdobné roli, pokud by byla v budoucnu zřízena v rámci organizační struktury) jako návod pro práci s výstupy procesní analýzy a dále k řízení a možné optimalizaci procesů na Úřadu.

V žádosti o podporu z OPZ MČ Praha 13 formulovala, že „*Bez správně popsaných procesů nelze zvládnout zavedení Modelu EFQM*.“ S ohledem na skutečnost, že vítězství v Národní ceně kvality ČR - program EXCELENCE získala MČ ještě před dokončením mapování procesů, lze konstatovat, že mapování v podobě podrobných karet procesů a grafických schémat pro každý z procesů, nakonec nebylo pro zavádění modelu EFQM nevyhnutelným předpokladem. V průběhu realizace této části projektu se ukázalo, že mapování procesů je časově velmi náročná agenda a že MČ nemá personální kapacity na to, aby nad rámec projektu zajistila zmapování těch procesů, jejichž mapování v projektu neproběhlo. Také průběžná aktualizace procesních map klade vysoké nároky na čas nejenom specialisty procesního mapování, ale i jednotlivých garantů procesů a pracovníků, kteří proces zajišťují

a jejichž součinnost je nezbytná. Z tohoto důvodu dokončování mapování ani aktualizace již vytvořených karet procesů a grafických schémat od dokončení realizace projektu neprobíhá.

„Popis procesů v rámci veřejné správy je vážně složitá věc. Vím, že kde jsme to udělali, tak tam se s tím opravdu pracuje a je to dobré. My jsme zjistili, že se některé věci děly duplicitně a nějaké kroky byly úplně zbytečné. Díky tomu opravdu došlo k návrhům na zlepšení. Ale to je opravdu velká bolest v tom, že kdyby tady byl člověk, co se tomu bude věnovat na nějaký alespoň částečný úvazek a bude se snažit procesy ladit a dál postupovat a mapovat další a další, protože prostě takhle ta myšlenka prapůvodně byla, tak by to bylo super, ale nejsou na to lidi a je to škoda.“ (Zaměstnanec Úřadu MČ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 7. 2020).

2.6 Zdroje dat

MS2014+:

- Žádost o podporu z OPZ, včetně příloh;
- Rozhodnutí o poskytnutí dotace z OPZ na projekt, včetně příloh;
- Zprávy o realizaci projektu č. 1 až č. 4, včetně příloh;
- Žádosti o platbu č. 1 až č. 5, včetně příloh;
- Žádosti o změnu č. 1 až č. 3, včetně příloh.

Individuální rozhovory se zaměstnanci Úřadu MČ Praha 13 a zastupiteli MČ Praha 13:

- Vymezení respondentů (celkem se jedná o 12 respondentů):
    - 1 zástupce realizačního týmu (koordinátor projektu)
    - 2 zaměstnanci Úřadu, kteří byli zapojeni do zavádění modelu kvality EFQM
    - 1 zaměstnanec Úřadu, který byl zapojen do tvorby Strategického plánu MČ Prahy 13 na období 2018–2024
    - 1 zaměstnanec Úřadu, který byl zapojen do tvorby Koncepce rodinné politiky pro MČ Praha 13 na období 2018–2024
    - 1 zaměstnanec Úřadu, který má se Strategickým plánem MČ Prahy 13 na období 2018–2024 pracovat
    - 1 zaměstnanec Úřadu, který má s Koncepcí rodinné politiky pro MČ Praha 13 na období 2018–2024 pracovat
    - 2 zastupitelé MČ
    - 1 koordinátor školení na MČ Praha 13
    - 2 nadřízení účastníků vzdělávacích akcí realizovaných v projektu
- Rozhovory se uskutečnily v červenci a srpnu 2020.

Strategické dokumenty, akční plány a obdobné:

- Pro zpracování studie byly využity jak strategické dokumenty a akční plány zpracované na úrovni MČ Praha 13, tak související strategické dokumenty a akční plány, které existují pro hl. m. Prahu jako celek;
- Specifikace relevantní dokumentace je obsažena v rámci kap. 4 této případové studie.

2.7 Seznam zkratek použitých ve studii

CAF	Společný hodnoticí rámec CAF (Common Assessment Framework) je nástrojem TQM (Total Quality Management), vyvinutým veřejným sektorem pro potřeby veřejného sektoru/veřejné správy, inspirovaný Modelem excelence EFQM
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
EFQM	Model excelence EFQM (jedná se o nástroj pro management a měření výkonnosti organizace; název je odvozen od Nadace EFQM (European Foundation for Quality Management)
ESF	Evropský sociální fond
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (angl. General Data Protection Regulation)
KPI	Klíčový výkonnostní ukazatel (angl. Key Performance Indicator)
MČ	Městská část
NNO	Nestátní neziskové organizace
ODS	Občanská demokratická strany
OPZ	Operační program Zaměstnanost
ŘO	Řídicí orgán

3 Případová studie projektu „Podpora strategického řízení členských obcí Mikroregionu Šternbersko“

3.1 Abstrakt

Realizátor projektu

Příjemce podpory z OPZ byl dobrovolný svazek obcí[22] Mikroregion Šternbersko. Svazek v návaznosti na právní úpravu dobrovolných svazků obcí působí jako samostatná právnická osoba (odpovídá za své jednání a své závazky). Svou činnost vykonává v rámci území, které spadá do území jeho jednotlivých členů, tj. obcí. Založen byl v roce 2015, jako volné sdružení obcí ovšem působil již od roku 1998.

V době přípravy projektu, jemuž je věnována tato studie, měl Mikroregion Šternbersko 24 členů, v současné době je mezi jeho členy celkem 29 obcí. Struktura členské základny je, co se týče velikosti obcí, různorodá. Patří do ní např. obec Mutkov s 49 obyvateli (dle ČSÚ, údaj k 1. 1. 2020) a na druhém pólu stojí město Šternberk s cca 13,5 tis. obyvateli (dle ČSÚ, k 1. 1. 2020). Celkem na území Mikroregionu žije cca 33 tis. obyvatel.

Mikroregion Šternbersko se nachází v Olomouckém kraji na sever od Olomouce. Město Šternberk, které je přirozeným spádovým centrem Mikroregionu, je od Olomouce vzdáleno cca 16 km. Šternberk je obcí s rozšířenou působností pro většinu členských obcí Mikroregionu, část z nich náleží k obci s rozšířenou působností Olomouc.

„Hlavní činnost svazku je zaměřena zejména na výkon činností směřujících k systematickému a efektivnímu rozvoji zájmového území, ochranu a prosazování společných zájmů členských obcí a jejich spolupráci (…).“[23] Tematicky se Mikroregion věnuje velmi široké skupině oblastí, např. odpadovému hospodářství, společnému zajištění telekomunikačních služeb, oblasti školství a sociální péče a oblasti péče o seniory.

Svazek obcí je financován z členských příspěvků (Vstupní členský příspěvek aktuálně dosahuje 1 000 Kč + 3 Kč na jednoho obyvatele členské obce), dále jsou využívány dotace, příp. sponzorské dary a příjmy z činností zajišťovaných Mikroregionem. Rozpočet Mikroregionu významně kolísá podle toho, zda se tomuto svazku podaří získat dotace na svou činnost. Zatímco rozpočet na rok 2019 předpokládal hospodaření s cca 6 mil. Kč, rozpočet na rok 2020 počítá s příjmy a výdaji ve výši cca 12 mil. Kč.

Projekt, kterému je věnována tato případové studie, byl prvním, u kterého se Mikroregion zaměřil na posilování strategického řízení v členských obcích. Od té doby získal svazek dotace na další 3 obdobně zaměřené projekty. Postupně jsou z iniciativy Mikroregionu zpracovávány další strategické dokumenty (pro obce, které je dosud neměly vyhotovené) anebo dochází k aktualizaci dříve vytvořených strategií.

[22] Založen ve smyslu § 49 a násl. zákona č. 128/2000 Sb., o obcích.
[23] Citováno dle Stanov dobrovolného svazku obcí Mikroregionu Šternbersko.

Cíle projektu

Dobrovolný svazek obcí Mikroregion Šternbersko vznikl v polovině roku 2015. Mezi své cíle, které si stanovil ve svém programu rozvoje na období 2016–2020, byla zařazena také podpora a spolupráce na tvorbě strategických rozvojových dokumentů obcí. Výzva č. 33 k předkládání žádostí o podporu z OPZ tedy představovala možnost, jak získat prostředky na aktivitu, kterou si Mikroregion jako svůj cíl vytyčil pár měsíců před vyhlášením této výzvy.

Realizace projektu probíhala v rámci 3 hlavních aktivit. První z nich bylo zpracování programů rozvoje obce pro 10 členů Mikroregionu, kteří o to projevili zájem. Pro některé z nich to byl vůbec první rozvojový plán strategického charakteru. Některé zapojené obce už si dříve nechaly program rozvoje svého území zpracovat, ale kvalita těchto dokumentů jim nevyhovovala a nedokázaly je přenášet do praxe. Mikroregion se rozhodl nevyužít při tvorbě strategií externího dodavatele a zajistit programy rozvoje kombinací práce vlastního týmu a zapojením starostů, resp. zastupitelů dotčených obcí. Strategie byly zpracovávány podle Metodiky tvorby programu rozvoje obce vydané Ministerstvem pro místní rozvoj v roce 2014. Druhou aktivitu představovalo sestavení akčních plánů pro období 2018–2020 ke všem vzniklým programům rozvoje obce. Akční plány pokrývaly první polovinu období, pro které byly programy rozvoje vyhotoveny. To umožnilo, aby konkretizovaly plánované akce do vysoké míry detailu (např. harmonogramy v nich obsažené pracují s detailem čtvrtletí). Posledním blokem aktivit projektu bylo pořádání 4 kulatých stolů – diskusních seminářů – pro zástupce všech členských obcí svazku. Tato aktivita mířila na cíl zvýšit kvalitu strategického řízení napříč v celém území Mikroregionu, nikoli jen ve skupině obcí, pro které v projektu vznikaly strategické dokumenty.

Projekt pro Mikroregion přestavoval první komplexní aktivitu. Podařilo se aktivizovat jednotlivé členské obce a také se profesionalizoval tým spolku jako takový. Mikroregion návazně uspěl s dalšími svými žádostmi o podporu z OPZ na podporu zvýšení kvality veřejné správy na místní a regionální úrovni a rozšířil počet obcí se zpracovanou strategií rozvoje ve svém území. Know-how získané v rámci projektu, jemuž je věnována tato případová studie, je nadále využíváno.

„Jenom bych doplnila, že díky prvnímu projektu se nastartovala činnost Mikroregionu jako takového. Nám se podařilo rozšířit tým. Když to srovnám s rokem 2015, což byl první rok, kdy Mikroregion fungoval jako právní subjekt, tak ve srovnání s 2018 jsme skočili na 145násobek příjmů. Tenkrát byl 1 zaměstnanec, teď jich máme 10. Díky projektům jsme se nastartovali a můžeme se věnovat jiným činnostem. Kolegové např. zajišťují GDPR pro obce, zvažujeme, že pro ně budeme psát projekty v Operačním programu Životní prostředí a přemýšlíme nad veřejnými zakázkami, že bychom poskytovali servis obcím. K tomu nám pomohlo i OPZ.“ (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 14. 10. 2020)

Ze spolupráce obcí v rámci Mikroregionu se daří vytěžit to, že řešení jejich problémů je v relevantních případech řešeno koordinovaně, což přispívá k vyšší efektivitě veřejné správy.

„Samozřejmě i Mikroregion získal údaje, např. informační turistický systém je v každé obci jiný a je požadavek minimálně poloviny obcí, aby se to nějakým způsobem sjednotilo. Dokud se toto nedalo na papír a nedalo se to za všechny obce, tak to se tušilo. Nebo např. že někde chtějí dělat něco s odpady, nějaký sběrový dvůr a vedle v obci taky a vedle v obci taky a že by možná stálo za to se zamyslet, jestli neudělat jeden pro všechny. Takže tohle pomohlo udělat si takovou ucelenou představu o záměrech. Teď to funguje i tak, že když je nějaká dotační výzva, tak Mikroregion cíleně osloví obce, o kterých ví, že něco by v tomto chtěli řešit a nabídne jim spolupráci. Nebo jim nabídne zapojení do projektu někoho

jiného, protože ví o tom, že on to tam řeší a že je prostor, aby tam ty subjekty šly spolu. Takže toto strašně pomohlo v tom udělat si ucelený přehled o potřebách Mikroregionu.“ (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)

„Vždy je lepší, když se spojí více sil a akce se dělají společně, ne samostatně. To platí i pro rozvoj obce. Je to také mnohem levnější. Když někdo platí za dvacet třicet obcí, nikoli za jednu. Je tam jakási množstevní sleva. Já tyto aktivity velmi vítám, je to skvělá věc.“ (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 9. 10. 2020)

Dobrá praxe identifikovaná v projektu

- Mikroregion Šternbersko zajišťoval zpracování programů rozvoje obce a na ně navazujících akčních plánů vlastními silami (nebyl využit externí dodavatel) a v úzké spolupráci s vedením členských obcí. Tento přístup umožňoval využít na maximum osobních kontaktů a již dříve získaných poznatků o fungování obcí a také byl podstatný pro to, aby se dobrá praxe bez problémů přenášela mezi jednotlivými obcemi.
- Kulaté stoly (diskusní semináře) mezi zástupci všech členských obcí Mikroregionu, které v rámci projektu proběhly a které se zaměřovaly na strategické plánování / řízení, umožnily, aby se s tímto tématem a zejména s konkrétními zkušenostmi obcí, pro které v projektu vznikaly programy rozvoje obcí, seznámily i obce, které se v rámci přípravy projektu jako zájemci o strategického plánování nepřihlásily. Postupem času se na základě zkušeností obcí i Mikroregionu podařilo (již mimo tento projekt) zpracovat programy rozvoje obce pro všechny členské obce spolku.
- Díky projektu se tým Mikroregionu rozšířil a etabloval a od té doby působí v daném území dlouhodobě a přispívá ke kvalitě veřejné správy v této lokalitě.
- Posílení meziobecní spolupráce prostřednictvím fungování Mikroregionu přispívá k vyšší efektivitě veřejné správy v tomto území (díky sdílení informací o potřebách a plánovaném rozvoji obcí se otvírá prostor pro společné projekty např. v oblasti odpadového hospodářství).
- S využitím Metodiky tvorby programu rozvoje obce vydané Ministerstvem pro místní rozvoj v roce 2014 se při tvorbě strategií jednotlivých obcí podařilo do procesu zapojit jak širokou veřejnost, tak také spolky a podnikatele z daného území. Dotazníky týkající se potřeb a priorit občanů měly vyšší návratnost tam, kde vedení obce přistoupilo k distribuci dotazníků přímo do domácností anebo kde měli lidé možnost vyplnit dotazník elektronicky. Pro zapojení podnikatelů se osvědčily jejich individuální schůzky se zástupci vedení dané obce.
- Pro kvalitu programu rozvoje obce je důležitým předpokladem, aby byly k dispozici materiály týkající se stavu obce, zejména infrastruktury v obci (jako jsou pasporty místních komunikací, veřejného osvětlení apod.), ale i dalšího (např. údaje o produkci odpadů).

3.2 Realizace projektu

Jaká byla motivace ÚSC pro realizaci projektu?

Dobrovolný svazek obcí (dále také jen „DSO“) Mikroregion Šternbersko vznikl v červnu 2015 (i když volná spolupráce obcí v tomto území probíhala neformálně už od roku 1998). Na ustavení svazku navázaly v poslední čtvrtině roku 2015 práce na Programu rozvoje Mikroregionu Šternbersko na období 2016–2020. Valná hromada svazku tento strategický dokument schválila v prosinci 2015.

Program rozvoje byl zpracován na základě analýzy potřeb v jednotlivých členských obcích. Pro projekt, jemuž se věnuje tato případová studie, je podstatné, že v rámci strategického cíle 1 (Šternbersko – kvalitní prostředí pro náš život) si DSO v Programu zakotvil opatření 1.15 (Spolupráce aktérů v území), přičemž aktivity, kterými má být toto opatření naplňováno jsou:

- Zřízení servisního centra pro samosprávy členských obcí;
- Společná setkání občanů, zastupitelů obcí, podnikatelských subjektů, zástupců spolků;
- Předávání zkušeností, ukázky dobré praxe;
- Podpora a spolupráce na tvorbě strategických rozvojových dokumentů obcí a Mikroregionu a na dalších týkajících se rozvoje území.

Projekt tedy navazoval na konkrétní opatření a vytyčenou aktivitu z programu rozvoje DSO. Kromě ambice Mikroregionu posílit kvalitu veřejné správy ve svém území je relevantní zmínit také skutečnost, že existence strategického dokumentu obce/regionu se postupně v ČR více a více objevuje jako podmínka získání dotace (ať už dotace z národních zdrojů nebo evropských fondů). A pokud nejde o vylučující podmínku, je běžné, že za soulad projektu, na který obec/region žádá dotaci, a strategie rozvoje daného území jsou v hodnocení žádostí o dotace přidělovány body navíc. Také tento parametr sehrál v rámci přípravy projektu (a dost pravděpodobně i celkově koncepce rozvoje Mikroregionu Šternbersko) svou roli.

„Impulzů bylo více. Z hlediska měkkých projektů jsme žádný projekt neměli. Mapovali jsme situaci, která obec na našem území má co připraveno, jaké má investiční záměry, a současně se rodil rozvojový dokument Mikroregionu. A zjistili jsme, že obce v podstatě nic použitelného nemají. Někteří začali žádat o dotace a zjistili, že musí mít zpracované strategické rozvojové dokumenty, které ale neměli, takže se to tady všelijak kamuflovalo a předstíralo se, že něco schváleného mají. Když jsme zjistili, že nic takového tu není, dali jsme se dohromady s kolegyní, která v té době dělala strategické dokumenty i pro město Šternberk jako naši největší členskou obec a ORP a také pomáhala s projekty. Tak jsme se domluvili, že by nám s tím pomohla a že by bylo dobré něco zrealizovat v této oblasti. Sondovali jsme obce, které by měly zájem, a přihlásilo se dost obcí, které by tento dokument chtěly.“ (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

„Úplně hlavním nositelem byla paní tajemnice městského úřadu Šternberk. My jsme už společně realizovali projekty z OP LZZ, tak jsme měli dobrou osobní zkušenost. Ona věděla, že Mikroregion vznikl, že má právní subjektivitu (…) a chtěla, aby se Mikroregion rozvíjel dál, protože většina obcí jsou malé obce, nemají personální kapacity na nějaký další rozvoj, a myšlenka byla taková, aby pro ně Mikroregion zajišťoval určitý servis, např. právě se strategickými dokumenty. Aby vzniklo i nějaké pracovní místo, někdo, kdo se obcím bude věnovat metodicky.“ (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 14. 10. 2020)

Výzva č. 33 k předkládání žádostí o podporu z OPZ tedy představovala možnost, jak získat prostředky na aktivitu, kterou si Mikroregion jako svůj cíl vytyčil pár měsíců před vyhlášením této výzvy.

Větší míra, resp. snaha zvýšit kvalitu strategického řízení obcí v praxi naráží na nedostatečné kapacity (a to lidské – obce nemají pracovníky, kteří by se strategickému managementu věnovaly, resp. i starostové obcí podstatný objem času věnují operativnímu řízení a výkaznictví, a také finanční – rozpočty obcí obtížně kryjí náklady na tvorbu strategií). Kromě toho lze konstatovat nedostatečné povědomí o přínosech plánování pro kvalitu správy, resp. vyskytující se negativní postoj k plánování jako takovému.

Realizace projektu probíhala v rámci 3 hlavních aktivit. První z nich bylo zpracování programů rozvoje obce pro 10 členů Mikroregionu, kteří o to projevili zájem. Pro některé z nich to byl vůbec první rozvojový plán strategického charakteru. Některé zapojené obce už si dříve nechaly program rozvoje svého území zpracovat, ale kvalita těchto dokumentů jim nevyhovovala a nedokázaly je přenášet do praxe.

„Byli osloveni všichni starostové, zájem jich projevilo 10. Říkali jsme si, že to uděláme formou pilotu, Když ti ostatní uvidí, že strategické dokumenty jsou k něčemu dobré, že budou kvalitně zpracované a starostové je budou ve své praxi používat, tak se ostatní přidají. A skutečně." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 14. 10. 2020)

Mikroregion se rozhodl nevyužít při tvorbě strategií externího dodavatele a zajistit programy rozvoje kombinací práce vlastního týmu a zapojením starostů, resp. zastupitelů dotčených obcí. Strategie byly zpracovávány podle Metodiky tvorby programu rozvoje obce vydané Ministerstvem pro místní rozvoj v roce 2014. První fází vždy bylo komplexní zhodnocení situace obce (s využitím široké palety údajů od demografických či ekonomických, údajů o dopravní dostupnosti území, stavu infrastruktury v obci, spolkové činnosti atd.). Na to navazovaly práce na návrhové části strategie, které vycházely i z šetření mezi širokou veřejností a také mezi zástupci podnikatelského sektoru. Všechny vytvořené programy rozvoje finálně schvalovalo zastupitelstvo příslušné obce (v souladu s § 84 odst. 2 písm. a) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích).

„Na začátku, když jsme volili, jakým způsobem to budeme dělat a realizovat, zvolili jsme metodiku Ministerstva pro místní rozvoj. Chtěli jsme to sjednotit do rozumné podoby. Jak bylo v metodice, využili jsme formuláře pro datové šetření a zaměřili se na tři základní oblasti – na občany, spolky působící v obcích a významné podnikatelské subjekty. Tam jsme se řídili vždy pokyny starosty obce, koho oslovit. Živnostníků jsou dnes stovky, proto nás zajímali významní lidé působící v oblasti, jejich další činnost, rozvoj, zánik činnosti firmy atd., zda toto by mělo vliv na fungování života v obci. Objevily se obrovské rozdíly v tom, jak k tomu obce přistoupily. Nechali jsme totiž na starostech obcí, jakým způsobem budou dotazníky distribuovat. Osvědčil se nám model jednoho našeho bývalého starosty, který si vzal voličské seznamy, kolik je dospělých osob v té které nemovitosti a na základě toho určil počet dotazníků do každého domu. Návratnost byla velká. Motivovalo to další dva starosty, kteří k tomu také přistoupili. Někde to vyhlásili, někde jsme to zpracovávali elektronickou formou dotazníku na Googlu. Se spolky to bylo také takové všelijaké. Některé byly schopné něco vyplnit, ale u spolků, které vedou senioři (zahrádkáři a chovatelé apod.), tam jsme nic nezjistili." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

Druhou aktivitou představovalo sestavení akčních plánů pro období 2018–2020 ke všem vzniklým programům rozvoje obce. Akční plány pokrývaly první polovinu období, pro které byly programy rozvoje vyhotoveny. To umožnilo, aby konkretizovaly plánované akce do vysoké míry detailu (např. harmonogramy v nich obsažené pracují s detailem čtvrtletí).

Posledním blokem aktivit projektu bylo pořádání 4 kulatých stolů – diskusních seminářů – pro zástupce všech členských obcí spolku (zastupitele nebo zaměstnance úřadů zabývající se diskutovanou problematikou, členy finančních/kontrolních výborů apod.). Tato aktivita mířila na cíl zvýšit kvalitu strategického řízení napříč v celém území Mikroregionu, nikoli jen ve skupině obcí, pro které v projektu vznikaly strategické dokumenty.

První ze seminářů se věnoval tématu strategického plánování (jaké jsou přínosy, jaké jsou zkušenosti jiných obcí apod.). Tématem druhého setkání bylo "Meziobecní spolupráce a strategické plánování". Následoval seminář zaměřený na propojení finančního plánování a strategického rozvoje. Poslední akce byla věnována novele stavebního zákona (zejména jejímu dopadu na přípravu investičních projektů obcí), doplňujícími tématy bylo odpadové hospodářství a GDPR.

Změny, které Mikroregion od projektu očekával, shrnují následující odrážky:

- *„posílení a zkvalitnění strategického plánování obecních samospráv,*
- *zvýšení kvality a reálného využívání strategických dokumentů zpracovaných na úrovni obcí,*
- *zkvalitnění metodického a koncepčního vedení dlouhodobého řešení rozvoje území,*
- *systematizace spolupráce obcí,*
- *zefektivnění činnosti veřejné správy v území a posílení jejich odborných kapacit,*
- *vytváření podmínek pro intenzivnější zapojování obyvatel a sdružení do rozvoje území v souvislosti s posilováním identity regionů,*
- *zvyšování povědomí občanů o směřování rozvoje obce, klíčových rozvojových aktivitách a jejich vzájemných návaznostech,*
- *růst důvěryhodnosti ve vedení obcí díky zvýšené transparentnosti a otevřenosti,*
- *efektivnější koordinaci a vzájemnou spolupráci různých subjektů při rozvoji území,*
- *zjednodušení přípravy, realizace, administrace a správy projektů, apod.“*[24]

Jak pracoval realizační tým projektu s riziky a jaké nečekané překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?

V žádosti o podporu vymezil Mikroregion Šternbersko celkem 4 rizika týkajících se fáze realizace projektu:

5) Nedostatečné zkušenosti obcí s tvorbou strategických dokumentů;
6) Nedostatečná podpora projektu ze strany vedení členských obcí DSO;
7) Nedostatek finančních prostředků pro realizaci projektu;
8) Nedostatečná kvalifikace členů realizačního týmu projektu.

Realizační tým projektu, tj. tým Mikroregionu Šternbersko, byl složen z pracovníků, kteří měli zkušenosti s řízením obcí (ve vedení spolku figurovali bývalí starostové obcí z regionů, gestorem projektu jako takového byla dlouholetá tajemnice městského úřadu Šternberk). Úspěšnost v administrativě projektu Mikroregion zajistil díky zapojení pracovníků, kteří měli praxi z realizace projektů podpořených z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Podpory obnovy a rozvoje venkova apod. Díky tomu se riziko nedostatečné kvalifikace realizačního týmu projektu podařilo eliminovat.

Podporu ze strany vedení členských obcí DSO budoval Mikroregion v průběhu realizace projektu postupně a stejným přístupem se také podařilo poradit si s nedostatečnou zkušeností obcí s tvorbou strategií.

Riziko nedostatku finančních prostředků se nakonec během realizace nevyskytlo.

[24] Citováno ze žádosti o podporu projektu z OPZ.

Problémy, které bylo třeba v projektu řešit, lze sumarizovat následovně:

- Ukázaly se velké rozdíly mezi obcemi v dostupnosti a kvalitě materiálů využitelných pro tvorbu analytických částí programů rozvoje obce (např. v některých obcích chyběly pasporty místních komunikací, veřejného osvětlení apod., některé obce nedisponovaly hlášeními o produkci odpadů, které obce každoročně vyplňují, a realizační tým musel tyto údaje získat u ORP Šternberk na odboru životního prostředí).
  „Obecně nás trochu překvapilo to, že při sběru informací byly velké problémy získat informace o odpadech nebo infrastruktuře. Každá obec má povinné přezkumné hospodaření, a proto asi mají v pořádku evidenci hospodaření a účetnictví atd., ale když se má analytická část udělat dobře (a znovu opakuji, že je velká pomoc, že možnost mapování tu je), byl problém dohledat data. Něco se dohledat dalo, ale něco ne.“ (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)
- Lišila se míra návratnosti dotazníků vyplňovaných občany obcí. Ukázalo se, že dobrým nástrojem na zvýšení návratnosti je distribuce dotazníků přímo do domácností a také umožnění elektronického vyplnění dotazníku.
- Starostové obcí někdy neměli velkou kapacitu pro spolupráci s Mikroregionem. Členové realizačního týmu proto přistoupili k tomu, že maximum údajů potřebných od vedení obce sbírali prostřednictvím strukturovaných dotazníků, aby se čas na zmapování potřebných údajů pro jednotlivé starosty co nejvíce zkrátil.
  „Kolegové nejprve jezdili za starosty a starostkami osobně, procházeli si některé otázky, jenže bylo to časově náročné, starosta na ně neměl vždy čas, tak potom si udělali formu standardizovaného dotazníku, který jim posílali předem. Co šlo, tak se získávalo elektronickou formou, aby se osobní schůzky omezily na projednávání investičních záměrů, které měly být do programu rozvoje obce zahrnuty.“ (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 14. 10. 2020)
- Rozdíly mezi obcemi byly také v kvalitě připravených rozvojových záměrů, což v některých případech komplikovalo zpracování návrhových částí programů rozvoje obce. Realizačnímu týmu byly předkládány neaktuální údaje o připravovaných projektech a bylo nutné zjišťovat aktuální stav, včetně toho, že muselo dojít k mapování/zohlednění aktuálních možností financování těchto projektových záměrů.
- Mikroregion musel řešit různou míru nasazení pracovníků jednotlivých obcí.
  „Chtělo by to, aby starostové měli na rozvoj obcí víc prostoru a času. Já to mohu porovnat. Dnes se to překlopilo tak, že máte třetinu na rozvoj a dvě třetiny času děláte nezbytnou a těžkou administrativu a výkaznictví. Dříve to bylo jinak. Mohli jste se trochu více věnovat životu v obci a jejímu rozvoji. Dnes je starosta zavalen. Nemá prostor a čas k tomu, aby si sednul a zamyslel se, co chce v obci udělat. Často je to dnes napadá zkratkovitě. Objíždí zde dobrodruzi, kteří jim nabízí, že jim seženou dotace na vše možné, a starostové se rozhodují překotně, protože nemají čas na sesbírání dat, analýzu, rozmyšlenou. Někteří uvolnění starostové čas mají. Ale my jsme někdy na projednávání jezdili po večerech, a když tam máte zastupitele, kteří tam sedí ještě v osm devět hodin večer, tak to není úplně ono. Nálada je, že to sice uděláte, ale prostor pro širší zamyšlení prostě není.“ (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

- U některých obcí bylo nutné si poradit s tím, že v době realizace projektu u nich probíhaly práce na nových územních plánech. Protože programy rozvoje mají na územní plány silnou vazbu, představovalo nedokončené územní plánování pro strategie rozvoje komplikaci.
- Specifickým problémem byla skutečnost, kdy jedna z 10 obcí, pro které měl projekt zajistit program rozvoje, obtížně hledala shodu zastupitelů na jednom z bodů v navrženém strategickém dokumentu. Mikroregion nakonec přistoupil k tomu, že tato obec byla v projektu nahrazena jinou členskou obcí a vznikl tak dodatečně další program rozvoje (nad rámec původně plánované desítky obcí).
  „Nakonec jsme jednu obec nahradili kompletně jinou obcí. Bylo to pragmatické z hlediska schvalování dokumentu. Výstupem projektu v podstatě nemusel být dokument schválený celým zastupitelstvem, ale my jsme chtěli, aby to mělo podobu, kterou to má mít i podle zákona o obcích. V jedné obci to právě trochu drhlo při schvalování, takže nakonec to dopadlo, jak to dopadlo.“ (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

Mikroregion Šternbersko dokázal na maximum využít celý objem prostředků, který byl na projekt přidělen (na způsobilé výdaje bylo vyčerpáno téměř 100 % plánovaného rozpočtu, konkrétně se jedná o částku 1,7 mil. Kč).

Splnění cílů vyjádřených v podobě závazných cílových hodnot indikátorů nepředstavovalo problém, protože závazek byl stanoven pouze pro počet strategických dokumentů. Vzhledem k tomu, že všech 10 programů rozvoje obce a na ně navazujících 10 akčních plánů se podařilo dopracovat až do verze schválené zastupitelstvy dotčených obcí, byl tímto závazek dosažen.

3.3 Strategické dokumenty

Byli do přípravy strategických materiálů zapojeni všichni relevantní aktéři?

V rámci projektu vzniklo celkem 10 programů rozvoje obce na období let 2018–2023, resp. v jednom případě se jedná o období 2017–2023, a to včetně akčních plánů, v nichž je plánovaný rozvoj dané obce v období do roku 2020 rozpracován ve vyšší míře detailu.

Přehled vzniklých programů rozvoje obce:

1) Program rozvoje obce Babice na období 2018–2023, včetně Akčního plánu na období 2018–2020;
2) Program rozvoje obce Dolany na období 2018–2023, včetně Akčního plánu na období 2018–2020;
3) Program rozvoje obce Domašov u Šternberka na období 2018–2023, včetně Akčního plánu na období 2018–2020;
4) Program rozvoje obce Hlásnice na období 2018–2023, včetně Akčního plánu na období 2018–2020;
5) Program rozvoje obce Komárov na období 2018–2023, včetně Akčního plánu na období 2018–2020;
6) Program rozvoje obce Liboš na období 2018–2023, včetně Akčního plánu na období 2018–2020;
7) Program rozvoje obce Lipina na období 2018–2023, včetně Akčního plánu na období 2018–2020;
8) Program rozvoje obce Mladějovice na období 2018–2023, včetně Akčního plánu na období 2018–2020;

9) Program rozvoje obce Štarnov na období 2018–2023, včetně Akčního plánu na období 2018–2020;
10) Program rozvoje obce Tovéř na období 2017–2023, včetně Akčního plánu na období 2018–2020.

Žádost o podporu z OPZ na projekt vymezila celkem 3 cílové skupiny:

1) **Obce a kraje a jejich zaměstnanci;**
2) **Volení zástupci územních samosprávných celků;**
3) **Veřejnost.**

Nejvyšší míra zapojení **obcí (resp. jejich zaměstnanců a volených zástupců) do projektu, byla samozřejmě u obcí, pro které v projektu vznikly programy rozvoje a navazující akční plány**. Podle velikosti obce se jejich zastupitelstva skládají z různého počtu zastupitelů, číslo se pohybuje mezi 7 a 15 volenými zástupci. Ačkoli hlavními spolupracovníky Mikroregionu na jednotlivých obcích byli jejich starostové, důraz byl kladen na to, aby byli do tvorby strategií i v průběhu (nejen ve fázi schvalování vzniklých dokumentů) zapojeni všichni zastupitelé.

„Spíše jsem doporučoval, aby zastupitele seznámili včas, aby se poté při projednávání na závěr nedivili; aby se nestalo, že si někdo dokument přečte a vzbudí se pozdě. Doporučoval jsem, ale natvrdo jsem po nich nic nechtěl.“ (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

Volení zástupci obcí měli za úkol poskytovat realizačnímu týmu projektu potřebné informace, komunikovali o připravovaných programech rozvoje s občany a také měli klíčovou roli ve fázi připomínkování návrhů strategií zpracovaných Mikroregionem.

Starostové, s nimiž byly vedeny rozhovory, oceňovali shodně roli, kterou v projektu zastával Mikroregion Šternbersko.

„Co se týká Mikroregionu Šternbersko, já si myslím, že pracovníci, kteří to připravovali, zohledňovali vše, co bylo potřeba. Spolupráce byla velmi dobrá, úplně bezproblémová.“ (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 7. 10. 2020)

Veřejnost byla dominantně zapojena do sběru podkladů pro programy rozvoje obce. Ve všech obcích byli občané osloveni s nabídkou zapojit se vyplněním dotazníku orientovaného na to, jaký rozvoj své obce upřednostňují, co ve svém bydlišti postrádají apod. Veřejnost měla dále možnost zapojit se do projednávání návrhů strategií (někdy bylo organizováno samostatné veřejné projednávání, někdy se občané mohli účastnit zasedání zastupitelstva obce, které mělo dokument na programu).

„Záleží obec od obce a na pozici starosty v dané obci, jak to má nastavené a jak je zvyklý fungovat. Tam, kde si to starosta řídí sám a zastupitelstvo mu důvěřuje, neměl potřebu kontaktovat další, protože věděl, co chce. Jiní starostové, kteří byli např. první období, byli otevření a naklonění tomu obeslat všechny. Veřejnost se poměrně dost angažovala ve volném tématu na poslední stránce dotazníku. Někde chtěl starosta vše projednat, sezval si zastupitele na pracovní schůzku, předestřel, co se bude dělat. Jinde jim předložil až analýzy, grafy atd. Někde se velmi divili výstupům z dotazníků a bylo i pro občany zajímavé vidět, že to nevyplňovali pro nic za nic. Někde se to podařilo… My jsme to nikde nedělali natvrdo, ptali jsme se starostů, zda chtějí veřejné projednání, chtějí průběžné výstupy, materiál pro zastupitele atd. Bylo to obec od obce, starosta od starosty.“ (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

„Jedna věc je, jak se to vnímá v zastupitelstvu, další je, jestli se zohledňují spolky, jak jsou významné a kolik jich na území působí. Pokud ze spolků vzejde něco důležitého, radil jsem, ať to s nimi proberou. Ale paušálně stanovit model se nedá. Jak říkám, obec od obce, starosta od starosty. Zcela individuální to také nebylo, ale když to někdo chtěl podle svého, netlačili jsme na pilu." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

Specificky v případě podnikatelů a spolků proběhla komunikace o jejich podnětech k budoucímu rozvoji území většinou ve formě schůzek (obvykle se starostou obce). Zapojení podnikatelů se ukázalo obtížnější, než tomu bylo u široké veřejnosti.

„Zapojení podnikatelů byl velký problém, v řadě případů se to udělalo tak, že starosta, případně ještě s jedním pracovníkem Mikroregionu ty podnikatele fyzicky obešel. Domluvil si schůzku, vysvětlil mu, o co se jedná, což podnikatel měl čas půl hodiny, nikdy to nebyla debata na 4 hodiny, nějaký workshop, kdy by se byli ochotni zapojit." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)

Starostové obcí, s nimiž byly vedeny rozhovory, všichni oceňovali vklad pracovníků Mikroregionu Šternbersko do přípravy dotazníků a jejich vyhodnocování. Shodli se, že **díky vedení realizačního týmu projektu se jim nakonec podařilo zapojit do tvorby programu rozvoje jejich obce zástupce všech relevantních aktérů**. Někteří uváděli, že by raději viděli vyšší podíl zapojených občanů, ale rozhodně všichni potvrdili, že kdokoli se chtěl do tvorby strategie zapojit, měl možnost.

„My jsme na tom pracovali s Mikroregionem Šternbersko. Oni nám vytvořili vzory dotazníků, které jsme rozdali mezi občany nad 18 let. Rozdali jsme je i mezi podnikatele, 3 největší jsme si obešli osobně. Zapojili jsme do toho ještě místní spolky. Promluvili jsme si s nimi o tom, co bude a co nebude, a pokud mají nějaké nápady, připomínky, že to mohou přednést. Pak jsme dotazníky dali dohromady a dělal se výstupní dokument. Měli jsme v rámci obecního zastupitelstva svolané obyvatele na takové schůzce a tam jsme představili výstupy dotazníku, diskutovalo se kolem toho a zastupitelstvo vytvořilo tabulky s jednotlivými projekty, které bychom chtěli dělat." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 7. 10. 2020)

„V našem případě bylo zásadním podkladem pro tvorbu programu rozvoje dotazníkové šetření mezi občany. Hodně jsme se ptali na záměry, na to, o co mají lidé zájem. Probíhalo to z mého pohledu ve 2. polovině mého 2. volebního období v pozici starosty na malé obci (220 obyvatel). Samozřejmě témata, o která mají lidé zájem, co jim chybí apod., se na malé obci snáze předávají. Přesto to vnímám tak, že dotazník měl přidanou hodnotu. Byla tam docela velká účast. Občané se zapojili. A řekl bych, že se zastupiteli ta komunikace v době tvorby programu rozvoje byla také dobrá." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 23. 11. 2020)

„U nás v obci se podařilo rozpohybovat jen část velice aktivních zastupitelů, kteří měli v té době zájem na tvorbě a byli z předchozích let v zastupitelstvu, takže měli i lepší náhled na tuto problematiku a věděli, co je nutné v obci řešit; ti do tvorby přispěli nejvíce. Bohužel u nás v době zrodu neexistoval žádný spolek kromě spolku myslivců, který se ale vůbec nezapojuje do činnosti obce. To je dáno složením spolku, jsou to starší pánové, kteří nemají energii a ani prostor se věnovat něčemu dalšímu." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)

„Byly tam dotazníky, se kterými jsem já jako starostka chodila po našich podnikatelích a vyplňovala jsem to s nimi. Někteří zastupitelé se do toho zapojili tak, že si vzali např. 10 dotazníků a zkusili obejít

pár lidí v obci. Roznesli jsme to lidem do schránky a udělali jsme tomu propagaci. Díky tomu se zapojili a dali nějaké návrhy." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)

„Zapojit se mohl úplně každý v obci, protože jsme posílali dotazníky občanům, spolkům a podnikatelským subjektům, které v obci působí. (…) Ne všichni toho využili. Neřeknu přesně procento zapojených, ale u občanů to bylo, myslím, kolem 10 %. Později jsem zjistil, že někteří to pojali tak, že dotazník vyplnili jako rodiny, takže ten údaj je trošičku zkreslujících. V podstatě zasedla rodinná rada, ale na počet dotazníků to byl jen jeden. Ale zdůrazňuji, že kdo chtěl, tak měl možnost se zapojit." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 7. 10. 2020)

V šetření realizovaném za účelem vzniku této případové studie bylo také zjišťováno, zda se při tvorbě programů rozvoje obce ukázala nějaká témata jako více konfliktní, zda se jednotliví aktéři střetávali nad tím, jak budoucí rozvoj území vymezit. V naprosté většině obcí to podle respondentů probíhalo konsenzuálně. Respondenti to do velké míry přičítali tomu, že obce stále ještě nemají vyřešenu základní infrastrukturu (jako např. kanalizaci, povrch komunikací či veřejné osvětlení) a že u takto základních prvků rozvoje území je poměrně snadné dosáhnout shody v prioritách.

„Co byly nějaké rozpory, tak to bylo jen v náhledu na to, co by se mělo dělat první. Ale v těch zásadních věcech panovala celkem shoda." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 7. 10. 2020)

„Některé zájmy byly jasné, např. koncepční věci, které jsou potřeba. Na obci je přeci jen malá politika, takže z volebních programů problémy nevycházely. Ale v některých věcech, např. týkající se sportovišť nebo seniorů, tam drobné věci byly. Je důležité, jak starosta a jeho lidé jsou schopni argumentovat a mají za sebou důvěru obyvatel. Něco bude teď, něco později, ale dostane se na to. (…) Neznamená to ale, že by všichni táhli za jeden provaz. Ale určitý hlavní proud tam je a shoda nakonec vždy existuje." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)

„Když hovoříme o strategickém plánu rozvoje, konec byl prakticky vždy úplným konsenzem. Do tuhého potom jde až v navazujících akčních plánech. Tam už je to otázka termínů, kdo bude zapojený, kdy se to udělá atd. Tam je podle mě trochu horší problém, protože na vše nejsou peníze." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)

„Nejdůležitější otázka v podstatě je, kde se na to vezmou peníze. Pár obcí je už dále, kde si to mohou šperkovat, ale ve většině obcí se to týkalo základních infrastrukturních věcí, kterým opravdu každý rozumí a každému rozumně uvažujícímu zastupiteli je jasné, že je obec potřebuje. Není to tu jako u měst a ORP, že by se priority měnily třeba až o 180°, tak to ne." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

Jak hodnotí klíčoví aktéři výstupy tvorby strategických dokumentů?

V rozhovorech uskutečněných za účelem vzniku této studie vyjadřovali všichni respondenti spokojenost s výstupy projektu. Opakovaně v rozhovorech zaznělo, že **přínosné bylo už samotné zmapování stavu dotčených obcí**.

„My jsme chtěli, aby tam měli všechno. Potom se podívají, co v obci je a není. Někteří se divili po ekonomické stránce, jaký byl vývoj odpadu, množství odpadu. Pro některé to bylo poučné i v tom smyslu, že zjistili, jak obec vlastně funguje. Neměli třeba předtím čas se nad tím zamyslet nebo sledovat hodnoty. Někteří brali jak přínos už jen samotnou analytickou část." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

„Spousta starostů byla překvapena analytickou částí, že dostali komplexní informace o své obci; např. o složení obyvatel, protože obyvatelstvo stárne a do menších obcí se mladší věková skupina nehrne, je patrný odliv např. do Olomouce, samozřejmě za pracovními příležitostmi. Takže je to takový nástroj o potřebnosti sociálních služeb pro vyjednávání s charitou, případně s jinými organizacemi, které poskytují sociální služby. Nebo o struktuře území pro případnou změnu územního plánu. Právě programy rozvoje obcí jsou podmínkou pro žádání z národních dotačních titulů, takže ta potřebnost byla jednoznačně daná. Je to i marketingový nástroj pro občany, podnikatele a další aktéry rozvoje obce." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

Prvním základním přínosem byla analytická část, kde se daly na jedno místo údaje, které jsou potřeba při rozhodování, při zvažování. Už to bylo velmi přínosné. Získání názorů občanů bylo také velmi přínosné. Díky tomu jsme získali dobrou představu a vznikl jakýsi zásobník projektů. A na základě toho byl pak zpracovaný dlouhodobý akční plán. Byly stanoveny tzv. nosné věci, které by ve stanoveném období měly být." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 7. 10. 2020)

Dalším sdíleným názorem bylo, že **strategie rozvoje území je nutná kvůli tomu, aby obce měly šanci uspět v různých dotačních řízeních**. Jak respondenti uváděli, toto bylo často prvotním důvodem, proč obec s přípravou programu rozvoje začala. **Starostové ovšem většinou konstatovali, že vnímají přidanou hodnotu programů rozvoje pro obec**.

„Já když potřebuju nějaké informace, které se ani netýkají rozvoje obce, tak s tím pracuji. Jsou tam informace, které vycházejí z nějakých zdrojů, které byly ověřeny. Využívám to a myslím si, že úplně zbytečný dokument to není. Ale jak jsem říkala ze začátku, prvotní motivací bylo, že obce musely mít při žádostech o dotace rozvojový dokument. Bylo to ve smyslu „jestli ho nebudete mít, tak ani nepodávejte žádost", což mi přišlo trochu zcestné." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 7. 10. 2020)

„Na začátku se samozřejmě objevovaly negativní hlasy, které pátraly po důležitosti těchto dokumentů. A tam pomohl argument, že když dokumenty potřebují, když budou žádat o dotaci. Ale to byl začátek. Nyní mám pocit, že se o tom vůbec nemluví a lidé vědí, že když mají nějaký plán, mnohem lépe se jim zodpovídají dotazy občanů. Můžou totiž vytáhnout strategický dokument a ukázat lidem, že se s danou aktivitou počítá a že se na ni nezapomnělo. Domnívám se tedy, že to má velký smysl. (…) Je to vše zveřejněné a pokud jsou občané zvídaví, mohou si provádět srovnání, a není to jen v té poloze, že se na veřejné části zasedání ústně srovnává jedna obec s druhou. Každá obec má něco specifického, čím se může pochlubit. Domnívám se, že starostové, občané, zapojení lidé si myslí, že je dobře, že strategický dokument vznikl, byť má své plusy a minusy." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)

„Když máme k dispozici program rozvoj obce, můžeme záležitosti řešit komplexně a nestane se to, co se nám stalo v minulosti, totiž že jsme dělali akci z dotace, ale pak jsme museli kus daného území rozkopat, protože jsme tam potřebovali dělat úpravu kanalizace. K tomu program slouží, že se akce dají koordinovat. Kromě toho mají díky programu občané představu, co se plánuje dělat." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 7. 10. 2020)

„Když člověk takový materiál nemá, také musí správu obce dělat. Ale když se potom něco zpracuje, tak se to dělá daleko lépe. Vedení obce má argumenty, vychází z věcných potřeb. My jsme si průzkum dělali i před tím, než jsme měli program rozvoje, ale nebylo to v žádném celku, nedalo se s tím koncepčně

*pracovat. Proto to vnímám jako přínos. Rozpočet potřebuje nějaký podklad a rozpočet se musí dělat i na střednědobý výhled a k tomu slouží program rozvoje obce. Jsem přesvědčený, že tyto věci se díky programu rozvoje dělají snáz. Je to podle mě přínos a stojí to za prvotní námahu.“ (*Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 7. 10. 2020)

„To prostě potřebuje, bez toho se víceméně nedá fungovat, co se týká financí. Musíme něco plánovat a vědět, co chceme na obci dělat, tak aby se s tím počítalo třeba dva tři roky dopředu nejméně. Když vidím, že příprava každé akce dva tři roky trvá, tak ono pět let je taková optimální doba, když chcete něco dosáhnout. Dva roky nejsou nic. To se máloco podaří za dva roky uskutečnit, když to máte dělat úplně od začátku až do konce.“ (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 7. 10. 2020)

„Obec má naplánované akce, které by měly být v průběhu x let realizovány. Dokument je osa akcí, které obec pořádá. Co je psáno, to je dáno. Není to mrtvý dokument, je živý. (…) Je to dokument, o který se dá opřít. Víme např. o konsenzu občanů v určité záležitosti, víme, co chtěli a k čemu se anketou víceméně zavázali. Obec by tyto věci měla plnit. Samozřejmě to ale není dogma, poté je na zastupitelstvu, jak rozhodne. Ale je to dokument, který svým způsobem obec zavazuje něco plnit.“ (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 9. 10. 2020)

*„Já myslím, že mít strategii je lepší řešení, protože to vychází z dat a z momentální potřeby občanů. Nyní mám trochu jiné složení zastupitelstva, než jsem měl předchozí 4 roky. A program rozvoje je něco, o co se můžu opřít. Někdo mi řekl „a proč děláme toto“ a já jsem říkal „protože to předchozí zastupitelstvo stanovilo, je to součástí rozvojového plánu obce a my jsme natolik malí, že nemůžeme s každým nový zastupitelstvem dělat novou studii, nový plán.“. I u nás jsou dlouhodobé cíle, kterých nedocílíme ani za 4 roky, přesahují dané zastupitelstvo, a je dobře, když jsou v nějakém dokumentu. Když přijde úplně nové zastupitelstvo, tak si program rozvoje vezmou a mohou podle něj jet, i když nemusí, ale mají něco, z čeho mohou vycházet.“ (*Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 23. 11. 2020)

„Není to jen papír pro papír. Obec se dokumentem určitým způsobem řídí. Ale vše je odvislé od finančních možností obce. Jsou periody, kdy má obec rozdělané akce, které musí udělat, a poté se tyto věci dají „do šuplíku“, ale v rámci možností je na pořadu dne dokument naplnit. Je to ale opravdu otázka financí. Dokument ale určitě má svůj význam, a když se připravuje rozpočet, zohledňuje se. Je to živý dokument, který se občas může změnit. Jsou periody, které vyvstanou a o kterých člověk dříve nevěděl. Např. oprava vozovky atd. Ale dříve nastavenou strategií se obec řídí. Není to tedy jen prázdný dokument.“ (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 9. 10. 2020)

„Myslím, že se to daří plnit. A na kulatých stolech, které organizujeme, se čím dál více většinově dozvídáme (i když výjimky samozřejmě také jsou), že jim to pomáhá a že to není jen o tom, že některé dotační tituly požadují, aby to bylo v souladu se strategickými plány.“ (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)

Respondenti byli dotazování také na to, **zda se podle nich podařilo strategické dokumenty zpracovat srozumitelně**, aby byly maximálně přístupné občanům. Také v tomto bodu panovala velká shoda, dotazovaní vnímají programy rozvoje jako přehledné a uchopitelné i někým, kdo do jejich tvorby zapojený nebyl.

„Metodika, podle které jsme to dělali, je slušně propracovaná. Sám bych si sypal popel na hlavu, kdybych řekl, že dokumenty nejsou srozumitelné. Srozumitelné jsou! Jsem o tom maximálně

přesvědčen. Ale jsou srozumitelné hlavně proto, že na nich pracovali konkrétní lidé. (…) Lidé, kteří s tím pracovali a mají pracovat, což je ta skupina, o které jsme hovořili, ale i noví zastupitelé, tomu rozumět budou. Nevím, jestli by se dala podobná problematika udělat srozumitelněji. Možná ano, vše se dá zlepšovat, ale aby se v tom člověk nezasekl." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)

„Zastupitelé neměli problémy, rozuměli tomu. Respektive ti, co chtěli a zajímali se, tomu rozuměli a problémy neměli. Někteří tam chodí jen tak do počtu, to je potom jiná kapitola. Ale zpětná vazba je, že to bylo psáno srozumitelným jazykem." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

„Je vidět, že ti, co na tom pracovali, to nedělali poprvé. Myslím, že to bylo dobře připraveno, je to přehledné. Možná mohou být pro někoho data o obci (demografie) nudné čtení, ale např. náš kronikář byl naprosto spokojený a sám přispěl do kapitoly historie." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 23. 11. 2020)

„Není ani dlouhý, což lidé nemají rádi, ale je stručný a jasný. V tom problém není. Na rozdíl od jiných dokumentů tento má smysl a je určitě srozumitelný." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 9. 10. 2020)

Existují předpoklady pro účelné využívání vytvořených strategických dokumentů v budoucnu (krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý horizont)?

V odpovědích na otázku, **jak jsou programy rozvoje obce a jejich akční plány v řízení obcí konkrétně využívány, se dominantně objevovala dvě témata: žádosti o dotace a tvorba rozpočtu** obce (včetně střednědobého rozpočtového výhledu).

„Já ho využívám hodně při žádostech o dotace. Je tam hodně informací po kupě, dá se to využít. Samozřejmě s tím pracujeme i zastupitelé, když tvoříme akční plán, co budeme a nebudeme dělat. My jsme ten původní rozvojový dokument dělali již na podzim 2017. V letošním roce už dělali aktualizaci, některé akce se nám již podařilo dokončit a některé jsme tam chtěli zařadit. Takže s tím pracujeme. Neříkám, že každý den, ale vím, že když potřebuji nějaké informace, tak to mám. S tím akčním plánem pracujeme tak, že se to promítá i do rozpočtu jednotlivých roků. Takže si myslím, že s tím pracujeme, není to tak, že by skončil v šuplíku." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 7. 10. 2020)

„Dá se říci, že máme akční plán a prakticky podle něj jedeme. Protože máme malý rozpočet, tak podle toho, jak se nám podaří získat dotace, tak z akčního plánu bereme postupně akce a realizujeme je." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 23. 11. 2020)

„Opravdu to využíváme pro tvorbu rozpočtu každoročně. Vždycky si uděláme přehled, co už je a co není a řekneme si se zastupiteli, na čem budeme pracovat. (…) Poslední věc, kde to konkrétně využíváme, jsou dotační tituly. Kde vždycky chtějí, nebo ve velké většině chtějí, jestli to máme v programu rozvoje. My jsme se zatím nesetkali, že bychom tam něco neměli. Vždy tam kopíruji různé části, které se toho týkají a zase je to na podporu našeho záměru, kdy žádáme o nějakou dotační podporu." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)

„My to máme tak, že na dokument navazuje rozpočet obce. To je to, podle čeho se řídíme. Jsou akce, které by se měly realizovat v určitém horizontu, poté máme střednědobý výhled atd. A tam se vše zakomponuje. Jak říkám, je to živý projekt. Může se vyskytnout něco urgentního, tak musíme věci

přehodnotit, ale osa rozvoje obce je dána." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 9. 10. 2020)

„Od toho se odvíjí to, jak zpracováváme rozpočet. My si zpracováváme ještě navíc roční akční plán, kde si dáváme akce k realizaci a akce k přípravě. To je z dlouhodobého akčního plánu a slouží to jako podklad pro rozpočet obce." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 7. 10. 2020)

Jeden respondent-starosta pojmenoval, že strategie rozvoje je i nástrojem komunikace vůči veřejnosti, pomáhá, aby byly nově zahajované projekty v obci přijímány bez větších diskusí.

„Potom to ještě využíváme, když se začíná pracovat na věci, která je v programu rozvoje uvedena (na které jsme se shodli a začíná se fyzicky dělat na přípravě a realizaci), tak v rámci prezentace vůči veřejnosti, ve zpravodaji, na webových stránkách, to vždy používáme jako argument. Že se to dlouhodobě připravuje, že to není výstřel do tmy, že jsme si vymysleli, že teď postavíme kapli. Ale že se na tom pracuje již několik let. Že již je to dlouhodobě vnímáno jako potřebné. Takže to využíváme jako takovou berličku, jako odůvodnění, proč se do některého projektu začalo jít víc." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 9. 10. 2020)

Z úrovně Mikroregionu Šternbersko vnímají zapojení pracovníci rozdíly v tom, jak jednotlivé obce se strategiemi zachází. Shodli se, že hlavním důvodem rozdílů je personální obsazení vedení obcí (zásadní je role starosty, ale podstatné je i fungování zastupitelstva).

„U rozumných obcí má strategie vliv na rozpočty nebo rozpočtové výhledy. Mají rozpočtový výhled a pracují se seznamem investičních akcí s předpokládanými výdaji podle toho, jestli už existuje projektová dokumentace a jsou k tomu rozpočty, nebo je to čistě na základě studie. Některé obce jsou schopny si tak rozplánovat, co bude, a připravit se na to. Je pravda, že v některých obcích dokument existuje, ale vytáhli ho jen dvakrát, když okopírovali stranu nebo uvedli úryvek. Můžu ale říct, že polovina obcí dokument využívá aktivně. Někteří už provedli i bilanci, revizi a zjistili, že z akčního plánu mají všechny akce hotovy/připraveny a starosta by rád plán zaktualizoval v novém projektu. Pro zastupitele to představuje pořadník akcí. A většina s dokumentem nakládá tak, jak se má. Někdy se stane, že přijde dotační titul a upřednostní se akce, jejíž priorita byla nižší, ale když je momentálně možnost financování, člověk se přizpůsobí. Řekl bych, že polovina obcí to využívá aktivně. Z té druhé poloviny se na to někteří podívají kvůli rozpočtu a pár jedinců dokument má jen proto, aby ho měli, že to musí být a vytáhnou ho pouze, když se žádá o dotaci." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

„Je to o starostech. Někde je to opravdu za trest, být starostou je jako dostat černého Petra. Ví, co je jeho povinnost, to udělá, ale je rád, že vůbec dojde dvakrát týdně na úřad a udělá to základní. V dnešní době s legislativní smrští, která se na ně hrne, jsou rádi, že jsou rádi. Jednou za čas se do dokumentu možná podívají, ale aby s ním pracovali pravidelně nebo se zamýšleli nad aktualizacemi, na to není čas. Je to problém. Máme hodně malých obcí a neuvolněných starostů. A v některých obcích jsou moc rádi, že to vůbec někdo dělá." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

„To je v lidech na obci, ve vedení obce a v zastupitelstvu. Jsou obce, kde i když tam je nadšený starosta, který by chtěl něco dělat, tak třeba má nepříjemné postavení nebo takovou opozici, že např. půl roku řeší žabomyší války a nemá vůbec čas na rozvojové věci. Nebo je tam starosta, který nechal udělat program rozvoje, aby měl čárku, ale prakticky se stará jen o to, aby se vyvezly popelnice a vyměnilo

rozbité světlo." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)

Při zjišťování, **co brání efektivní implementaci rozvojových strategií** v celém řešeném území, se kromě personálního obsazení vedení obcí nejčastěji objevoval problém nedostatku financí. Projekty rozvoje obce nedokážou zafinancovat z vlastních zdrojů a musí na ně získat dotace. Pokud se jim nepodaří získat podporu z externího zdroje, je akce odložena na další období. Jeden z respondentů také upozornil, že závislost na dotačních zdrojích někdy v praxi způsobuje, že infrastrukturní projekty v obci nejsou realizovány v pořadí, které by bylo logické a nejvíce efektivní.

„Mohu vám říct, že další velký problém je, že si naplánujete rozumnou skladbu, že uděláte infrastrukturu dole, a poté budete dělat věci na povrchu, ale výzvy nebo dotační programy jsou tak nešikovně udělané, že to třeba musíte přizpůsobit tomu, jak je to vyhlášené a trochu se to láme." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

„Je to materiál, který nelze brát jako dogma, je to živý dokument. Je potřeba zohledňovat různé vlivy, např. když nevyjde nějaká žádost o dotaci, tak se to přesouvá do dalšího období, kdy to zkusíme znovu, a ze zásobníku projektů tento odložený projekt nahrazujeme nějakým jiným, který je připravený. Je ale důležité, že v programu rozvoje máme jakousi osnovu, podle které se dají věci řešit; díky tomu to není řešeno ad hoc." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 7. 10. 2020)

Volby do obecních zastupitelstev, resp. obecně změna ve vedení obcí naopak není vnímána jako překážka pro úspěšné plnění strategie. Respondenti byli konkrétně dotazováni, zda volby, které se uskutečnily v říjnu 2018, resp. změny v zastupitelstvech, které tyto volby přinesly, se nějak odrazily v tom, jak obce na dříve schválené strategické dokumenty nahlížejí. Žádný negativní dopad voleb na implementaci programů rozvoje šetření neidentifikovalo.

„Žádný zásadní problém se nevyskytl. A musím říct, že po volbách máme až na jednu obec lepší zkušenosti, přišli noví starostové a bylo vidět, že ti předchozí už to jen dojížděli, zatímco noví starostové chtějí pracovat a aktualizovat dokumenty a dále se problematikou zabývat." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

„Změnilo se mi kompletně složení zastupitelstva, to je pravda. Nikdo z předchozího zastupitelstva nešel do nového, ale změnilo se to k lepšímu ve smyslu, že je tam více lidí, kteří se chtějí zapojovat i do takových provozních a obecních akcí. To jsou všechno lidé, kteří svým způsobem projevovali zájem o komunální politiku už v předchozím období, takže to tak logicky vyplynulo, že se dostali do zastupitelstva, nebo se tam přihlásili a pracují a u programu rozvoje již byli, byť ne jako zastupitelé, ale nějak se o to zajímali." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)

„Jestliže strategický dokument vznikne tak, jak vznikal, že tam nejsou pouze starostové, ale jsou tam zastupitelé, kteří většinou (nebo alespoň jejich část) přechází do nového zastupitelstva, zájmové skupiny (jejich vedoucí jsou tam víceméně také na doživotí), podniky (mají prakticky pořád stejné problémy), tak si myslím, že to nehraje velkou roli." (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)

„Předěl nebyl. Došlo samozřejmě k obměně zastupitelstva i k drobným politickým změnám, ale myslím si, že všichni táhnou za jeden provaz a v tomto ohledu v naší obci žádný problém nebyl. Každý zastupitel i politik (za jakoukoli stranu) si uvědomují, že obec je malá a že musíme všichni táhnout za jeden provaz." (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 9. 10. 2020)

V otázce **sledování plnění strategií** a případných jejich aktualizací bylo zjištěno, že vyhodnocování plnění není na úrovni Mikroregionu prováděno systematicky. Pokud je vedení nějaké obce aktivní a spolupracuje s Mikroregionem, jsou informace o plnění předávány, ale to je výsledek individuálních iniciativ. U jedné obce už je zpracovaný nový akční plán na roky 2021 až 2023, další obce o tom začaly s Mikroregionem diskutovat či už mají předběžnou shodu. S tím souvisí to, že DSO uspěl s několika žádostmi o podporu z OPZ, které věcně navazují na projekt, jemuž je věnována tato studie. V navazujících projektech se prohlubuje podpora strategického řízení obcí v tomto území a do podpořených aktivit patří kromě zpracovávání strategií, které dosud chybí, také aktualizace akčních plánů, u nichž už vypršela (či v blízké budoucnosti vyprší) platnost.

„Naši pracovníci nezajišťují pravidelné vyhodnocování. Pokud přijde požadavek pana starosty, tak my mu v tom samozřejmě pomůžeme, ale že bychom měli harmonogram a sledovali to za ně, to ne.“ (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 148. 10. 2020)

„Co se týče úprav nebo aktualizací dokumentů, kdo se přihlásí, toho uděláme. A máme naplánováno, že postupně, jak končí platnost stávajících dokumentů, budou se dělat nové v té podobě, že se analytika trochu zaktualizuje a v návrhové části se vypustí, co je zrealizováno, a navazovalo by se takto postupně, jak budou jednotlivé dokumenty končit. Plnění na procenta a kolik akcí se provedlo, to neděláme. U některých obcí víme, co je hotovo, protože s námi rozvojové plány průběžně konzultují nebo jim pomáháme se žádostmi o dotace apod. S nimi žijeme více.“ (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

„Zatím to bylo tak, že aktivní starostové nás oslovili sami. Na začátku příštího roku máme vytipované obce, kterým to končí a které oslovíme. I u navazujících projektů jsme se domluvili, že aktualizaci provedeme těm, kterým dokument končí a kteří mají o aktualizaci zájem.“ (Zaměstnanec Mikroregionu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

Na úrovni jednotlivých obcí se starostové shodli v tom, že vyhodnocení plnění strategie rozvoje provádějí v rámci přípravy rozpočtu na další období. S ohledem na velikost dotčených obcí se jeví jako přirozené (a odpovídající), že nevznikají zprávy o plnění programu rozvoje v podobě samostatného oficiálního dokumentu obce. Zastupitelé ovšem mají při sestavování rozpočtu a střednědobého rozpočtového výhledu k dispozici informace, jak který projekt postoupil v realizaci, jaké už na něj byly vynaloženy náklady, jaké nároky na rozpočet bude tato akce klást v dalších obdobích apod.

„My máme zavedeno, že při hodnocení plnění rozpočtu přednáším na zastupitelstvu „zprávu o stavu obce“. Obsahuje přehled toho, co se podařilo a co se nepodařilo. Vždycky se stane, že se něco posune do dalšího období. Na druhou stranu běžně musíme udělat něco navíc, když se řeší nějaká akutní záležitost. Zhodnocení tedy připravuji před sestavením rozpočtu, protože z toho se vždy musí vycházet.“ (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 7. 10. 2020)

„My jsme to řešili na zastupitelstvu. Víme, co se udělalo a neudělalo. Zase tolik nám toho z akčního plánu nevypadlo, ale některé věci se podařilo udělat. Teď z hlavy nevím, jestli dva nebo tři projekty jsme již zrealizovali, ty už tam nejsou, to bych se blíže musela podívat, jak jsme to aktualizovali, protože jsem to procházela já se zastupitelstvem. Pak jsme dělali nějaké návrhy. U některých probíhajících nebo plánovaných akcí se udělala jen aktualizace, co se týká např., že už to není jen záměr, ale že máme i projektovou dokumentaci. Aby to odpovídalo stavu v té době, kdy děláme aktualizaci. Ale že bych měla formulář vyhodnocení, to si nejsem teď jistá, jestli máme.“ (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 7. 10. 2020)

„Porovnáním by se dalo zjistit, jaká akce tam zůstala, která ne, ale ne že bych měla vyloženě nějaký papír „to jsme udělali, to jsme neudělali“. Je pravda, že by to tam mohlo být, že by to bylo přehlednější pro lidi, ale to nemáme.“ (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)

„My jsme v té době, kdy jsme to zpracovávali, měli jasné vize a všichni jsme se na tom shodli, že nám chybí voda pro zásobování obecního vodovodu a že nemáme kanalizaci splaškovou, a to byly naše dvě hlavní priority, od kterých se vše odvíjelo, které byly finančně náročné. Za tím jsme si šli a to se nám podařilo. Takže teď jsme domluveni s Mikroregionem a zastupiteli, že zaktualizujeme akční plán a stanovíme trochu jinak priority, protože něco se již podařilo. Ta voda a kanalizace je vyřešená.“ (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 12. 10. 2020)

„Aktualizovat určitě budeme. Ale až po dohodě s Mikroregionem. Necháme se trochu vést, nebudeme tvořit něco, co už někdo vymyslel. Někdo, kdo na to má více prostoru a času a je školený odborník. Necháme to tedy na někom jiném, ale rádi se připojíme. Malé obce to dělají běžně. Máme asi 850 obyvatel, takže obec opravdu nemá aparát na vytváření strategických dokumentů. Mikroregion pomáhá opravdu hodně.“ (Starosta členské obce Mikroregionu, rozhovor ze dne 9. 10. 2020)

3.3.1 Hodnocení kvality strategických dokumentů

Všechny programy rozvoje obce vzniklé v projektu byly zpracovávány stejným autorským týmem. Všechny se shodují ve způsobu zpracování (tj. jaké zdroje byly použity, jaká je struktura dokumentu, jaká je vazba analytické a návrhové části, grafická úprava, jazyk atd.). Z tohoto důvodu se pro všechny dokumenty shoduje i skóre, které jim Zpracovatel posouzení přidělil v jednotlivých parametrech kvality. Výsledky hodnocení jsou s cílem čtenářské přívětivosti a lepší přehlednosti prezentovány v jedné souhrnné tabulce, jsou ovšem platné pro všechny vytvořené strategické dokumenty.

Akční/strategické plány, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu: Žádné.

Starší dokumenty, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu: Žádné.

Hierarchicky výše postavené dokumenty[25], na které by měly mít dokumenty (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[26]

- Strategie CLLD MAS Šternbersko 2014–2020;
- Strategie rozvoje územního obvodu Olomouckého kraje 2015–2020;
- Koncepce optimalizace rozvoje silniční sítě II. a III. třídy Olomouckého kraje do roku 2020;
- Koncepce rozvoje kultury a památkové péče Olomouckého kraje, 2017;
- Krajský plán vyrovnávání příležitostí pro osoby se zdravotním postižením Olomouckého kraje, 2016;

[25] S ohledem na skutečnost, že předmětem hodnocení jsou dokumenty na úrovni obce, jako relevantní hierarchické dokumenty jsou nahlíženy dokumenty na úrovni území MAS či kraje. (Dokumenty na národní či nadnárodní úrovni, které jsou tematicky stejně zaměřené, nebyly předmětem analýzy s ohledem na prioritu zohlednění specifik řešeného území.)

[26] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením programů rozvoje obcí; novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.

- Plán odpadového hospodářství Olomouckého kraje 2016–2025;
- Program rozvoje cestovního ruchu Olomouckého kraje 2014–2020;
- Strategie prevence kriminality Olomouckého kraje 2017–2021;
- Územní energetická koncepce Olomouckého kraje, 2016;
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Olomouckého kraje, 2016;
- Koncepce rodinné politiky Olomouckého kraje 2016–2018;
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Olomouckém kraji 2015–2017.

Tabulka 6: Hodnocení kvality v projektu vzniklých programů rozvoje obce a jejich akčních plánů

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.1.1 Dokumenty vychází z aktuálních a relevantních dat (vzhledem k disponibilním datům).	**Splňuje**
Odůvodnění: Analytické části všech posuzovaných programů rozvoje obce mapují stav řešeného území velmi důkladně (např. co se týče demografie, infrastruktury, spolkové činnosti v obci, životního prostředí). Údaje, které jsou brány v potaz, jsou aktuální (např. data z ARES z roku 2017, data o hospodaření obcí z roku 2016).	
1.1.2 Dokumenty využívají více typů zdrojů dat (např. analýzy, dotazníky apod.).	**Splňuje**
Odůvodnění: Analytické části všech posuzovaných programů rozvoje obce vycházejí z více zdrojů dat, konkrétně jde např. o data ČSÚ, ARES, dotazníková šetření mezi obyvateli obce realizovaná v rámci přípravy programu rozvoje, evidence škol v rámci obcí, účetní evidence obcí, data MPSV týkající se nezaměstnanosti.	
1.2.1 Dokumenty vychází z dat týkajících se přímo řešeného území.	**Splňuje**
Odůvodnění: Analýza situace řešeného území je ve všech programech rozvoje obce zpracována na základě dat, která se týkají konkrétně dané obce, a to ve vysoké tematické pestrosti (např. demografie, dopravní obslužnost, spolková činnost v obci, životní prostředí).	
1.2.2 Dostupná data jsou v dokumentech vhodně komparována s daty za jiné územní jednotky na stejné či vyšší měřítkové úrovni.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Komparace je v dokumentech zařazena pouze slovně (v textové podobě) a je využita u parametrů, jako jsou např. vzdělanostní struktura obyvatel, nezaměstnanost v obci, populační vývoj. Porovnávání je prováděno vůči obdobným obcím v okolí řešeného území.	
1.3.1 Definice priorit přímo navazuje na analytickou část a je zpracována konkrétně ve vztahu k řešenému území.	**Splňuje**
Odůvodnění: V rámci všech posuzovaných programů rozvoje obce je silná vazba mezi analytickou a návrhovou částí dokumentu. (Analytické části jsou vždy zakončeny přehledem – sumarizací hlavních bodů a také SWOT analýzou, která přehledně zobrazuje zjištěné). Jsou jemné rozdíly v pojetí návrhové části mezi jednotlivými programy rozvoje obce (někde je kromě strategické vize obce vymezeno i motto obce, někde vize stojí bez motta). Vždy je ovšem dodržena struktura: vize – strategické cíle – aktivity, přičemž aktivity jsou dále rozvíjeny v podobě projektů specifikovaných v akčním plánu. Příklad zpracování v případě obce Babice: Program rozvoje vymezuje strategickou vizi (včetně motta obce), na kterou navazují celkem 4 strategické cíle a k nim stanovené aktivity (celkem 22): - Cíl 1: Rozvoj a péče o stávající infrastrukturu a občanskou vybavenost v obci (navazuje 9 aktivit);	

Parametr kvality	Dosažené skóre
- Cíl 2: Ochrana životního prostředí, udržitelný rozvoj obce (navazují 4 aktivity); - Cíl 3: Rozvoj a zlepšování podmínek k životu občanů v obci (navazují 4 aktivity); - Cíl 4: Rozvoj kulturního, společenského a sportovního života v obci (navazuje 5 aktivit).	
1.4.1 Dokumenty pokrývá všechny relevantní oblasti dané problematiky, tj. nevynechávají žádnou z oblastí, které by měly být řešeny.	**Splňuje**
Odůvodnění: Zpracovatel neidentifikoval téma, které by v posuzovaných dokumentech absentovalo.	
1.4.2 Dokumenty řeší danou problematiku na všech relevantních úrovních (regionální správa, obecní správa, veřejnost, podnikatelský sektor, neziskový sektor apod.).	**Splňuje**
Odůvodnění: Řešenými územími jsou obce s maximálně jednotkami stovek obyvatel. V těchto územích působí jen jednotky spolků a pouze malá skupina podnikatelských subjektů. V rámci zpracování programů rozvoje byly osloveny relevantní podnikatelské subjekty (byly dotazovány na spolupráci s danou obcí a potenciál svého vývoje v budoucnu, včetně případného dopadu na zaměstnanost v území). Návrhové části dokumentů pak zpravidla počítají jak s aktivitami na podporu podnikání (resp. zejména podporu služeb v obci, které zpravidla zajišťuje soukromý provozovatel, jako je např. pohostinství), tak na podporu spolkové činnosti.	
1.5.1 Dokumenty obsahují jasně definovaný harmonogram, jasně definované finanční prostředky a jasně definovanou zodpovědnost na úrovni jednotlivých opatření.	**Splňuje**
Odůvodnění: Aktivity, které jsou nejvíce detailní částí návrhové části programů rozvoje obce, jsou rozpracovány v detailu následujících parametrů: - Cíl č.; - Název aktivity; - Důležitost; - Termíny; - Odpovědnost; - Náklady; - Zdroje financování; - Stupeň připravenosti. Odpovědnost za aktivitu je v programu rozvoje někdy plošně připsána zastupitelstvu obce, což Zpracovatel nevyhodnotil jako nedostatek, a to kvůli velikosti zastupitelstev. Někdy je zodpovědnost uložena přímo starostovi. Termíny plnění aktivit jsou v závislosti na charakteru aktivity stanoveny na konkrétní kalendářní rok, případně jsou vymezeny na více let (zejména u náročnějších aktivit či průběžně zajišťovaných činností). Akční plány na období 2018–2020, které byly posuzovány spolu s programy rozvoje obce, dále v návaznosti na vymezené aktivity obsahují konkrétní projekty. Míra detailu informací uvedených u jednotlivých projektů je velmi vysoká (např. harmonogram realizace je v detailu čtvrtletí, odpovědná osoba je uvedena jmenovitě).	
2.1.1 Pro každé opatření je vhodně a přesně definována cílová skupina, které se dané opatření týká.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Cílová skupina je parametr, se kterým programy rozvoje explicitně nepracují. S ohledem na velikost řešeného území (obce s jednotkami stovek obyvatel) a poměrně vysokou míru detailu popisu aktivit, které mají být v rámci implementace programů rozvoje obcí realizovány, díky čemuž je možné cílovou skupinu snadno dovodit, Zpracovatel tento aspekt nehodnotí jaký významný nedostatek.	

Parametr kvality	Dosažené skóre
3.1.1 Dokumenty dávají navržená opatření do vazby s místními akčními či strategickými plány.	**Není relevantní**
Odůvodnění: Programy rozvoje obce jsou základními rozvojovými dokumenty vyjadřujícími předpokládaný (žádoucí) vývoj dané obce, a to napříč všemi tematickými oblastmi.	
3.2.1 Dokumenty explicitně a konkrétně zmiňují způsob, jakým navazují na předcházející dokumenty věnované stejné problematice.	**Není relevantní**
Odůvodnění: Programy rozvoje obcí nenavazují na obdobné předcházející dokumenty pro dané území.	
3.2.2 Dokumenty explicitně a konkrétně zmiňují způsob, jakým navazují na zastřešující dokumenty na vyšší měřítkové úrovni.	**Nesplňuje**
Odůvodnění: Vazba na zastřešující dokumenty (v tomto případě se jimi rozumí akční/strategické plány vzniklé pro úroveň MAS Šternbersko a pro Olomoucký kraj) není v textu žádného z programů rozvoje obce řešena.	
4.1.1 Dokumenty mají srozumitelnou strukturu, jednotlivé části dokumentů na sebe logicky navazují.	**Splňuje**
Odůvodnění: Programy rozvoje byly zpracovány s využitím Metodiky tvorby Programu rozvoje obce, který je veřejně dostupný na webových stránkách Ministerstva pro místní rozvoj (https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/regionalni-rozvoj/regionalni-politika/koncepce-a-strategie/rozvoj-obci/archiv/elektronicka-metodicka-podpora-rozvojovych-dokumen). Jejich struktura je logická a přehledná.	
4.1.2 Formální podoba dokumentů (grafika, užívaný jazyk) zvyšuje přehlednost a srozumitelnost předávaných informací.	**Splňuje**
Odůvodnění: Jazyk dokumentů je srozumitelný. Neobsahuje neúnosné množství zkratek (ty, které jsou použity, jsou vysvětleny v seznamu zkratek), ani zbytečně složitých technických či byrokratických slovních spojení. Programy rozvoje obce dále obsahují několik schémat/obrázků, které posilují jejich srozumitelnost.	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 3: Vizualizace hodnocení kvality v projektu vzniklých programů rozvoje obce a jejich akčních plánů[27]



Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 7: Sumarizace hodnocení kvality v projektu vzniklých programů rozvoje obce a jejich akčních plánů

Silné stránky	Slabé stránky[28]
• Analytické části všech posuzovaných programů rozvoje obce mapují stav řešeného území velmi důkladně.	
• Ve všech dokumentech je silná vazba mezi analytickou a návrhovou částí.	
• Míra detailu informací uvedených u jednotlivých projektů v akčních plánech je velmi vysoká.	

Zdroj: Vlastní zpracování.

3.4 Zdroje dat

MS2014+:

- Žádost o podporu z OPZ, včetně příloh;
- Rozhodnutí o poskytnutí dotace z OPZ na projekt, včetně příloh;
- Zprávy o realizaci projektu č. 1 až č. 3, včetně příloh;

[27] V grafu nejsou zahrnuty parametry kvality, které nejsou pro dokument relevantní. Čím vzdálenější je hodnota od středu grafu, tím vyšší kvality dokument v rámci daného parametru dosahuje.
[28] Absentující explicitní vazba na hierarchicky výše postavené dokumenty (strategie) není Zpracovatelem vnímána jako podstatný problém, proto není v tabulce identifikována jako slabá stránka vzniklých programů rozvoje jednotlivých obcí.

- Žádosti o platbu č. 1 až č. 4, včetně příloh;
- Žádosti o změnu č. 1 a č. 2.

Individuální rozhovory s osobami relevantními pro projekt Mikroregionu Šternbersko:

- Vymezení respondentů (celkem se jedná o 9 respondentů):
  - 1 zástupce realizačního týmu (projektový manažer)
  - 2 pracovníci zapojení do tvorby strategických dokumentů
  - 1 zástupce vedení Mikroregionu Šternbersko
  - 5 starostů obce v Mikroregionu Šternbersko
- Rozhovory se uskutečnily v říjnu a listopadu 2020.

Strategické dokumenty, akční plány a obdobné:

- Pro zpracování studie byly využity programy rozvoje 10 obcí v Mikroregionu Šternbersko a k nim vyhotovené akční plány a dále související strategické dokumenty/akční plány, které existují pro Olomoucký kraj, příp. pro MAS Šternbersko;
- Specifikace relevantní dokumentace je obsažena v rámci kap. 3 této případové studie.

3.5 Seznam zkratek použitých ve studii

CLLD	z anglického Community-led Local Development (překl. Komunitně vedený místní rozvoj)
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DSO	Dobrovolný svazek obcí
ESF	Evropský sociální fond
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (angl. General Data Protection Regulation)
MAS	Místní akční skupina
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OPZ	Operační program Zaměstnanost
ORP	Obec s rozšířenou působností
ŘO	Řídicí orgán

4 Případová studie projektu „Zefektivnění plánování úřadu v oblasti dopravy měst Most a Litvínova“

4.1 Abstrakt

Realizátor projektu

Hlavním nositelem projektu (příjemcem podpory z OPZ) bylo Statutární město Most. Protože ale Most má velmi pevné dopravní vazby se sousedním městem Litvínov (městskou hromadnou dopravu v obou městech zajišťuje Dopravní podnik měst Mostu a Litvínova, a.s., který vlastní společně obě města), figurovalo v projektu jako partner město Litvínov.

Mostecko-litvínovská aglomerace se nachází v Ústeckém kraji. V obou městech dohromady žilo k 31. 12. 2018 přes 90 tis. obyvatel (ČSÚ). Most je vzdálený přibližně 45 km od Ústí nad Labem a 90 km od Prahy, Litvínov od Ústí nad Labem cca 36 km a Prahy cca 100 km. Město Most je spádové centrum pro širší území a společně s Litvínovem zajišťují správní a administrativní funkce pro celý region.

Z administrativního hlediska se Most skládá z 8 místních částí (I Komořany, II Souš, III Starý Most, IV Rudolice, V Most, VI Čepirohy, VII Velebudice, VIII Vtelno), Litvínov má 12 městských částí (Dolní Litvínov, Hamr, Horní Litvínov, Horní Ves, Chudeřín, Janov, Křížatky, Lounice, Písečná, Růžodol, Šumná, Záluží).

Magistrát města Mostu má celkem 12 oborů a 3 samostatná oddělení. Městský úřad Litvínov je členěn do 10 odborů a 2 samostatných úseků.

Cíle projektu

Jediným cílem a aktivitou projektu bylo zpracování Plánu udržitelné městské mobility měst Mostu a Litvínova (dále také jen „SUMP“).

„Tzv. plán udržitelné městské mobility se snaží najít odpověď na to, jak skloubit zájmy obyvatel řešeného území s bezpečností, parkováním, řešením nákladní dopravy, tvorby veřejného prostoru s preferencí veřejné dopravy, chůze a jízdy na kole. Plán udržitelné městské mobility chce zjednodušeně nabídnout možnost bezpečného, pohodlného a efektivního pohybu lidí i věcí - mobility.“[29]

Příprava projektu, v rámci kterého byl SUMP zpracováván, navazovala na několik let trvající mapování tématu udržitelné městské mobility ze strany odpovědného odboru Magistrátu města Most. Koncept udržitelné mobility jakožto nový přístup k řešení potřeb v dopravě ve městech (kdy se dosavadní dominance výstavby dopravní infrastruktury pro motorová vozidla nahrazuje integrovaným

[29] Centrum dopravního výzkumu, v. v. i.: Metodika pro přípravu plánů udržitelné mobility měst České republiky, Brno, prosinec 2015, dostupné online: https://www.cdv.cz/file/metodika-pro-pripravu-planu-udrzitelne-mobility-mest-ceske-republiky/.

plánováním zohledňujícím všechny typy dopravy, včetně pěší a cyklodopravy) se do ČR dostal v návaznosti na kroky Evropské komise (resp. EU jako celku). V roce 2009 Evropská komise vydala Akční plán pro městskou mobilitu[30] a návazně byla tato agenda rozpracována v Balíčku městské mobility vydaném Evropskou komisí v roce 2013[31]. V ČR v souvislosti s tím začalo Centrum dopravního výzkumu, v. v. i., pracovat na metodice SUMP, která vycházela z materiálu Evropské komise, ale byla adaptovaná na podmínky ČR. Během přípravy projektu navázalo Centrum dopravního výzkumu, v. v. i. spolupráci s několika městy, která projevila zájem, a Most byl jedním z nich. Magistrát města Most se tedy ke konceptu SUMP dostal ještě ve fázi přípravy národní metodiky (která byla dokončena v prosinci 2015).

Diskuse vedení města s odborníky na dopravu postupně směřovaly k tomu, že Most spustí přípravu vlastního SUMP. Velmi významnou roli v tomto rozhodnutí hrál parametr, že zpracovaný SUMP bude od roku 2018 podmínkou čerpání dotací z Operačního programu Doprava. Výzva OPZ č. 33, která byla vyhlášena v dubnu 2016, znamenala příležitost využít na tvorbu SUMP prostředky z ESF a města Most a Litvínov ji operativně využila.

Zpracování SUMP probíhalo po dobu 21 měsíců (počítáno od podpisu smlouvy s vybraným dodavatelem po schválení návrhové části dokumentu zastupitelstvy obou měst). Významnou část prací představovalo sestavení analytické části, v rámci které proběhla řada sčítání, např.:

- Směrový dopravní průzkum;
- Křižovatkový průzkum;
- Profilový průzkum silniční dopravy;
- Průzkum intenzit cyklistické dopravy;
- Průzkum intenzit pěší dopravy;
- Průzkum statické dopravy.

„Co se týče analytické části, máme super podklad. (…) Dneska už konečně víme, kde do budoucna bude docházet k problémům.“ (Zastupitel města, rozhovor ze dne 8. 9. 2020)

Na základě zpracovaného SUMP probíhá v Mostě další rozpracovávání agendy dopravy/mobility (vznikly a dále ještě vznikají podrobnější koncepce/plány zabývající se jednotlivými typy dopravy jako je koncepce dopravy v klidu, tj. parkování, generel cyklistické dopravy, strategie veřejné hromadné dopravy apod.).

„V současné době máme rozpracovanou koncepci veřejné dopravy a budeme řešit i bezbariérovou prostupnost města a detailně rozpracovávat základní komunikační systém. Mimo to pomocí směřování v SUMP na projekty na podporu bezmotorové dopravy a obecně udržitelných druhů dopravy (…) se zaměřujeme na děti a na mládež. Děláme různé aktivity. (…) Letos jsme se zaměřili na takové fyzicky jednoznačné projekty – umisťujeme cykloboxy do škol (i do základní umělecké školy), to znamená, že vytváříme podmínky, aby se děti mohly dopravit do školy bezmotorově. Nejen pěšky, ale třeba i na koloběžce nebo na kole. Samozřejmě SUMP slouží jako určitý podklad pro přípravu investičních akcí. To znamená, že z něj vychází projektanti nebo dopravní inženýři, kteří zpracovávají různé dopravní studie, protože SUMP nastiňuje, jak se chovat. A principy ze SUMP přenášíme i na rekonstrukce ulic, když se

[30] Sdělení Evropské komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů ze dne 30. 9. 2009, Akční plán pro městskou mobilitu (COM (2009) 490).
[31] Sdělení Evropské komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů ze dne 17. 12. 2013, Společně ke konkurenceschopné městské mobilitě účinně využívající zdroje (COM (2013) 913).

např. opravuje uliční profil. To znamená, že všichni, kdo se zabývají dopravou ve městě, ho používají.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

Zásady/principy pro udržitelnou mobilitu město Most na základě zpracovaného SUMP aktuálně zakotvuje také v připravovaném Strategickému plánu na léta 2021–2027. Obdobně byl zpracovaný SUMP využitý také na úrovni Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova.

„My jsme část identifikovaných problémů převzali do svých strategických plánů. (…) Snažíme se pořád držet ty věci, které jsme tam identifikovali.“ (Zaměstnanec Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova, a.s., rozhovor ze dne 4. 9. 2020)

Dobrá praxe identifikovaná v projektu

- Zpracování SUMP předcházela rozsáhlá příprava; zaměstnanci úřadu zjišťovali informace na Ministerstvu dopravy, Centru dopravního výzkumu, v.v.i. a využívali zkušenosti jiných měst v ČR, která měla se SUMP již nějaké zkušenosti.
- Do tvorby SUMP byli zapojeni všichni relevantní aktéři. Komunikace o záměru i o postupu zpracování probíhala jak interně v rámci Magistrátu (mezi odbory a vedením měst, resp. vůči radám a zastupitelstvům měst), tak navenek vůči odborné i široké veřejnosti. (odborníci byli zapojeni prostřednictvím pracovních skupin), veřejnost byla oslovována prostřednictvím webových stránek, letáků, na různých akcích pořádaných městy, konala se veřejná projednávání SUMP.
- Vyplatil se důkladný přístup ke sběru podkladů pro zpracování analytické části strategie, města nyní mají kvalitní podklad pro predikce budoucích potřeb týkajících se dopravy, což usnadňuje rozhodování vedení měst a činí proces transparentnější.
- Na Magistrátu města Most byla zřízena nová pracovní pozice - koordinátor městské mobility; tento pracovník pokračuje ve své koordinační roli i po dokončení zpracování SUMP a kromě toho také zodpovídá za monitorování postupu implementace strategie.
- Relevantní prvky ze SUMP jsou zohledňovány v připravovaném Strategickém plánu města Most na léta 2021–2027 a SUMP byl také zdrojem pro strategické dokumenty Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova, a.s.

4.2 Realizace projektu

Jaká byla motivace ÚSC pro realizaci projektu?

Most a Litvínov stanovily za cíl projektu zavést strategické řízení v oblasti dopravní politiky, a to prostřednictvím vytvoření SUMP. Vedlejšími (nicméně pro SUMP nezbytnými) cíli bylo nastavení efektivní spolupráce mezi odpovědnými útvary Magistrátu města Most a Městského úřadu Litvínova (odbory odpovědnými za dopravu, investice, územní plánování, životního prostředí aj.) a také zvolenou politickou reprezentací, včetně zapojení dalších významných aktérů jako je Dopravní podnik měst Mostu a Litvínova, a.s. (Most a Litvínov jsou oba v pozici akcionářů tohoto Dopravního podniku.) Městská hromadná doprava v území je řešena jako společný integrovaný systém a také v dalších agendách dopravy je mezi oběma městy výrazná propojenost (např. je společně řešeno propojení infrastruktury pro cyklodopravu).

Očekávání spojená se zpracováním SUMP výstižně popisuje žádost o podporu z OPZ na projekt: *„Dobře vytvořený plán udržitelné mobility a jeho implementace bude mít pozitivní vliv na hospodaření úřadů s finančními prostředky města eliminací nárazových a nesystematických investičních akcí v oblasti dopravy, na jednotný postup úřadů a jejich zaměstnanců v oblasti dopravní politiky. Zavedení strategického řízení v oblasti dopravní politiky bude mít pozitivní dopad i v dalších oblastech fungování veřejné správy - zefektivnění územního plánování integrací plánu udržitelné mobility, podpoření ekologických forem dopravy, zvýšení ekologického myšlení a sjednocení politických cílů. Díky kompatibilitě plánu udržitelné mobility s dalšími dokumenty (jako např. dopravní zákony, zákony o kvalitě ovzduší, Bílá kniha EU - plán jednotného dopravního prostoru, Akční plány udržitelné městské mobility měst Mostu a Litvínova, aj.) bude zaručena integrita jednotlivých strategií a eliminována časová náročnost na zpracování podkladů veřejné správy při naplňování jednotlivých investičních priorit.“*

Více specificky (pro konkrétní témata v oblasti mobility) lze konkrétní cíle stanovené oběma městy pro budoucí SUMP vymezit následujícími odrážkami:

- vytvoření podmínek pro udržení vysokého podílu MHD na dělbě přepravní práce,
- vytvoření podmínek pro zvýšení podílu cyklistické a pěší dopravy na dělbě přepravní práce,
- snižování podílu individuální dopravy ve městě,
- jasné určení komunikačních tahů ve městech,
- zvýšení bezpečnosti a plynulosti silniční dopravy,
- snížení znečištění ovzduší, spotřeby energie a znečištění hlukem,
- zlepšení vývoje parkovací politiky,
- zvýšení atraktivnosti a kvality městského prostředí.

Rozhodnutí zpracovat SUMP předcházelo několik let shromažďování informací o tématu udržitelné městské mobility, kterému se věnoval odpovědný odbor Magistrátu města Most. Současně platí, že v době předcházející realizaci projektu neexistoval pro toto území žádný ucelený strategický dokument zaměřený na dopravu (např. generel dopravy, strategický plán). Významnou roli v rozhodování o zpracování SUMP hrál parametr, že zpracovaný SUMP bude od roku 2018 podmínkou čerpání dotací z Operačního programu Doprava. Výzva OPZ č. 33, která byla vyhlášena v dubnu 2016, znamenala příležitost využít na tvorbu SUMP prostředky z ESF a města Most a Litvínov ji operativně využila.

„Připravovali jsme žádost o dotaci poměrně velkých rozměrů na rekonstrukci tramvajové trati a já jsem na Ministerstvu dopravy získal informaci, že bez SUMP nemáme šanci žádost na dotaci podat a získat. Takže jsem požádal správné lidi na obou městech, aby si sedli ke stolu a zkusili domluvit strategii, jak SUMP získat. Ale získat jej společně, aby se ušetřily vynaložené prostředky, a hlavně je důležité, aby to mělo hlavu a patu.“ (Zastupitel města, rozhovor ze dne 15. 11. 2020)

„Tenkrát jsme měli možnost buď zpracovat zjednodušenou formu s tím, že to budeme potřebovat jen na rekonstrukci tramvajové tratě, ale my jsme si v té době už několik let říkali, že doprava ve městě Most nemá žádný koncepční materiál, nemá myšlenku. Že zde všichni dělají vše pocitově, „tady je třeba něco postavit, tady něco opravit“ atd. A tenkrát se to sešlo, že jsme potřebovali mít alespoň něco, proto jsme diskutovali zjednodušenou formu, ale na druhou stranu se nám podařilo přesvědčit jednoho politika, který prosazoval, že bychom měli začít přemýšlet koncepčně. Byl to politik, který měl v tu dobu výrazné slovo (…) a teoreticky jsme mohli dostat ještě dotaci od Evropské unie z dotačního programu

Zaměstnanost, takže se přilily další peníze, a nakonec z toho vznikl celý tento projekt." (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

„Co se týče Komise dopravní, Odboru dopravy, mě jako zastupitele, co se zajímá o dopravu, tedy všichni, co se o dopravu nějak zajímáme, tak jsme chtěli nějaký ten generel. A co se týče vedení, tak ti slyšeli na to, že pokud budeme mít Plán udržitelné mobility, budeme moci získávat dotace do budoucna. (…) Alespoň takhle nám to bylo tenkrát prezentované, že některé dotace budou podmíněné právě tím, že město musí mít Plán udržitelné mobility. Já jsem byl za tyhle podmínky rád, protože si nejsem úplně jistý, že bych dokázal tu většinu přesvědčit o tom, aby vznikl takový dokument, protože pro lidi, kteří se v tom oboru neorientují, je to cár papíru. (…) Pro nás, dopraváky, je to stěžejní dokument hlavně kvůli analytické části, že dneska už konečně víme, kde do budoucna bude docházet k problémům." (Zastupitel města, rozhovor ze dne 8. 9. 2020)

„Už předtím se u nás řešilo, že bychom potřebovali zmapovat dopravu. Ani na městě nebyl nikdo, kdo by dopravu řešil. Přemýšleli jsme, že budeme řešit generel dopravy, nějaké nižší stupně strategických dokumentů z oblasti dopravy, ale poté jsme přišli na to, že když chceme žádat z Operačního programu Doprava, musíme mít strategický dokument ve tvaru buď SUMF, což je nižší stupeň, nebo SUMP na všechny módy dopravy. Tak jsme si řekli, proč ne. I vzhledem k tomu, že jsme aglomerace, Litvínov a Most, šli jsme do vysokého stupně, tedy do strategického plánu udržitelné mobility. Hledali jsme výzvy a najednou tam byla výzva na strategické dokumenty, a tak jsme to zkusili. (…) A vyšlo to." (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 23. 9. 2020)

Cílovými skupinami projektu byli:

- Obce a kraje a jejich zaměstnanci

  Kromě Mostu a Litvínova a zaměstnanců Magistrátu města Most a Městského úřadu Litvínova lze doplňkově do této cílové skupiny zařadit obce/města, do kterých zajíždí MHD obsluhovaná Dopravním podnikem měst Mostu a Litvínova, a.s. (tj. Osek, Meziboří, Lom, Horní Jiřetín, Litvínov - Záluží, Louka u Litvínova, Obrnice, Patokryje, Skršín, Braňany a Havraň).

- Volení zástupci územních samosprávných celků

  Volení zástupci měst Mostu a Litvínova byli zapojeni jak v rámci přípravy projektu, tak v průběhu realizace. Kromě úzkého zapojení zastupitelů specializovaných na dopravní agendu přímo do zpracování SUMP (formou participace v řídící skupině projektu, v odborných pracovních skupinách, účastí na veřejných projednáváních atd.), schvalovala zastupitelstva obou měst nejprve analytickou část a poté také návrhovou část SUMP.

- Veřejnost

  Veřejnost byla zapojena po celou dobu přípravy a zpracovávání SUMP. V úvodu byli občané dotazováni v rámci statistického šetření zjišťujícího dopravní poptávku obyvatel a byla pro ně otevřena možnost vyjádřit jakékoli podněty k budoucímu SUMP. Návazně pak byla pro veřejnost organizována veřejná projednávání dílčích výstupů prací na SUMP (po dokončení analytické části, v rámci zpracování návrhové části a po dokončení dokumentu).

Více informací o zapojení jednotlivých aktérů do aktivit projektu je obsaženo v dále v textu, konkrétně v bodu popisujícím zapojení jednotlivých aktérů do přípravy strategických dokumentů.

Jak pracoval realizační tým projektu s riziky a jaké nečekané překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?

Níže v textu se Zpracovatel zabývá riziky relevantními v době realizace projektu. Projekt ovšem zahrnuje až fázi po výběru dodavatele SUMP. Pro celkový kontext projektu je důležité pojmenovat problémy, které byly řešeny ještě před zahájením zadávacího řízení zakázky na zpracování SUMP.

„SUMP byl nová věc a nebyla na něj vytvořena dobrá metodika. Tím, že to byla novinka, tak při poptávání a dělání výběrového řízení společnosti, které se dopravou a koncepčními materiály zabývají, také přesně nevěděly, co to obnáší. Bylo to něco nového a za pochodu jsme to museli koordinovat i s Ministerstvem dopravy, aby výsledek naplnil jejich očekávání a očekávání Evropské komise. To si myslím, že byl největší problém. Kdybychom to nyní dělali od začátku poprvé, města už s tím mají zkušenosti, Ministerstvo s tím má zkušenosti, takže by to podle mě mělo lehčí průběh, než když jsme to dělali na zelené louce a nikdo pořádně nevěděl, jak to má vypadat a jaký má být výsledek. (…) Hodně jsme jezdili na konzultace a řešili, jestli se ubíráme správným směrem.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Existovala jen metodika, jak se to má tvořit. Ale z toho se nevytvoří zadávací dokumentace. Tím, že jsme často jezdili do Brna, inspirovali jsme se jejich zadávací dokumentací.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 23. 9. 2020)

Žádost o podporu z OPZ vymezila celkem 4 rizika projektu:

1) Fluktuace zaměstnanců projektu;
2) Nedostatek finančních prostředků způsobený špatným odhadem rozpočtu na jednotlivé položky;
3) Špatný výběr dodavatele služeb (nedodržení termínu dodání, nedostatečná kvalita výstupů, apod.);
4) Nesplnění definovaných monitorovacích indikátorů projektu.

Během realizace projektu se neobjevila žádná další problémová oblast nad rámec rizik vymezených v žádosti o podporu. Obtíže, které se nakonec vyskytly, spadají do agendy realizačního týmu a týkají se výběru dodavatele.

Konkrétně se Mostu nepodařilo obsadit pracovní pozici konzultanta SUMP. Záměrem bylo najmout na tuto pozici odborníka, který doposud na Magistrátu města Most nepracoval. Ovšem po neúspěšném hledání Most přistoupil k tomu, že tuto pozici zastával pracovník z oddělení dopravy na magistrátu, který se na přípravách zpracování SUMP podílel dlouhodobě.

„Chtěli jsme ještě někoho externího. Někoho, kdo dopravu zná, ale není zainteresovaný na městě. Pohled zvenku je důležitý, ale nepodařilo se nám nikoho sehnat. (…) Nenašli jsme nikoho, kdo by se podílel externě a kontroloval výstupy. (…) SUMP u nás na severu nemělo žádné město. Měla ho Praha a Plzeň, ale jinak to byla města z Moravy. Jezdili jsme se inspirovat na Moravu, do Brna. Řešili jsme to s brněnskými kolegy a tady na severu jsme poté předávali informace dalším městům, která to zpracovávala. Byli jsme tady mezi prvními.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 23. 9. 2020)

Druhým dílčím problémem bylo zdržení v průběhu zadávacího řízení na zpracovatele SUMP. Veřejná zakázka byla vyhlášena 18. 3. 2016, výběr dodavatele probíhal do 30. 6. 2016. S ohledem na pravidla

platná pro podlimitní veřejné zakázky na služby realizátor projektu předpokládal, že se zadávací proces podaří ukončit do konce dubna 2016. Během hodnocení nabídek ale bylo nutné získat od jednoho uchazeče zdůvodnění mimořádně nízké nabídkové ceny (jeho nabídková cena byla o cca 43 % nižší než průměr cenových nabídek ostatních uchazečů). Zadavatel měl obavu, zda je možné požadované služby za tuto cenu poskytnout. Zdůvodňování mimořádně nízké nabídkové ceny mělo následně i formu jednání s dotčeným uchazečem. Na základě uskutečněného doplnění bylo konstatováno, že nízkou cenu je možné akceptovat. Když byl ovšem tento uchazeč vyzván k doložení dokumentace dokládající, že splňuje stanovené kvalifikační předpoklady, bylo nutné konstatovat, že uchazeč nesplňuje požadavky stanovené zadavatelem. Smlouva byla tedy uzavřena s uchazečem, jehož nabídka se v hodnocení umístila na 2. místě (tj. ACCENDO - Centrum pro vědu a výzkum, z.ú.).

„Jedinou nejvážnější překážkou byl čas. V prvním kole na zpracovatele SUMP se nám přihlásila firma, která dala výrazně nižší nabídku než ostatní firmy. My jsme si tu firmu chtěli proklepnout, jestli jsou vůbec schopni dát projekt dohromady, a nakonec jsme zjistili, že ta daná firma tuto práci neumí, ze zakázky odstoupili a my touto činností ztratili úplně zbytečně asi čtyři měsíce, které nám potom chyběly na zpracování analytické části. Říkám čas i proto, že jsme na Plán mobility měli málo času. Měli jsme ho dávat dohromady dva roky, a nakonec jsme to stihli asi za rok a půl. (…) Pokud bych mohl poradit jiným městům, naplánovat si dobře časově, aby stihla všechny kroky, které jsou podle evropské metodiky v projektu požadované. Aby si to správně rozvrhla a měla dostatek času na všechno.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

Z rozpočtu projektu bylo finálně vyčerpáno 4,3 mil. Kč, což je cca 83 % plánovaného rozpočtu. Úspora vznikla při nákupu služby – zpracování SUMP. Předpokládaná hodnota zakázky dosahovala cca 3,9 mil. Kč včetně DPH, nabídková cena uchazeče, se kterým byla uzavřena smlouva, byla cca 1,9 mil. Kč včetně DPH.

Splnění cílů vyjádřených v podobě závazných cílových hodnot indikátorů nepředstavovalo problém, protože závazek byl stanoven pouze pro počet strategických dokumentů. Vzhledem k tomu, že oba plánovaný dokument se podařilo dopracovat až do verze schválené zastupitelstvy obou měst, byl tímto závazek dosažen.

4.3 Strategický dokument

Byli do přípravy strategického materiálu zapojeni všichni relevantní aktéři?

V rámci projektu vznikl jeden strategický dokument: Plán udržitelné městské mobility měst Mostu a Litvínova.

Řízení projektu spočívalo na řídící skupině, která byla sestavena z odborných pracovníků Magistrátu města Mostu, Městského úřadu Litvínova a zástupců politického vedení obou měst. Řídící skupina se scházela dle aktuální potřeby, zpravidla jednou za měsíc, případně nejpozději jednou za dva měsíce.

Kromě toho byly pro zpracování SUMP ustaveny pracovní skupiny.

„Byly pracovní skupiny za jednotlivé módy dopravy. Byly zaměřené na cyklo, MHD, individuální automobilovou dopravu, pěší…“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 23. 9. 2020)

Veřejnost byla do tvorby SUMP zapojena dvojím způsobem. Projekt měl od září 2016 k dispozici strategii komunikace a propagace SUMP, která kromě webových stránek o SUMP zahrnovala také využití letáků a propagaci možnosti se zapojit do zpracování tohoto strategického dokumentu na akcích měst (v případě Mostu se jednalo o Mostecké slavnosti 2016, v případě Litvínova o Svatomichalské slavnosti 2016) a na dnech otevřených dveří v Dopravním podniku měst Mostu a Litvínova, a.s. Dále byla veřejnost oslovována v rámci sběru dat pro SUMP (dotazník pro průzkum domácností zjišťující dopravní poptávku obyvatel) a jako specifický nástroj byla vytvářena pocitová mapa, do které mohli občané vyznačit svoje hodnocení jimi vybraných míst ve městech.

Zvolená politická reprezentace byla do přípravy SUMP (nad rámec zapojení jejích zástupců do řídící skupiny a pracovních skupin) zapojována průběžně. V květnu, resp. červnu 2017 schvalovala zastupitelstva Mostu a Litvínova analytickou část SUMP. V radách obou měst pak byly zpracovatelem SUMP představovány vymezené scénáře mobility. V nich je potenciální budoucí vývoj na základě analytických poznatků o výchozím stavu a na základě expertních odhadů možných změn nastíněn v několika verzí. Odborné pracovní skupiny zapojené do přípravy SUMP doporučily zvolit jako rámec pro návrhovou část SUMP scénář, které byl pojmenován jako „reálně optimistický“. (A z hlediska ambicí měst pro budoucí rozvoj byl mezi scénářem realistickým a optimistickým.) Rady obou měst toto doporučení schválily. Schvalování návrhové části SUMP zastupitelstvy Mostu a Litvínova proběhlo 22. 2. 2018.

Ve fázi sběru podkladů pro tvorbu SUMP se uskutečnilo zejména:

- Sčítání intenzity dopravy měst Mostu a Litvínova: Sledovány byly počty vozidel (osobní, nákladní, cyklistů apod.) při průjezdu městem v předem definovaných úsecích.
- Sčítání pasažérů MHD (v různých časových oknech během dne i noci)
- Mapování kapacity pro parkování (včetně typu vlastnictví parkovacích prostor a jejich dostupnosti, tj. zda jde o veřejná či soukromá parkoviště)
- soukromá nepřístupná, soukromá veřejně přístupná, v parkovacích domech, garážích, apod.),
- Zjišťování obsazenosti parkovacích míst (v různých časových oknech během dne i noci)
- Dotazníkové šetření "Cesta dětí do školy a zpět": Cílem šetření bylo zjistit, jaké jsou nejčastější způsoby dopravy dětí do škol a zpět a zároveň identifikovat kritická místa a situace, které děti při cestách musí překonat.

„Do tvorby byla dle mého zapojena odborná i laická veřejnost. Už si asi nevybavím všechny, ale byl tam i zástupce Cyklo Point Most, který řeší cyklistické akce, KL sport Most, což je největší prodejce kol. S nimi jsme navázali spolupráci v oblasti cyklojízd. Na cyklojízdách se propagoval SUMP, veřejnost řešila pocitové mapy. I na internetu, proběhla veřejná projednání.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 23. 9. 2020)

„V rámci SUMP se zapojovala i veřejnost, což si myslím, že je hodně důležité. Co třeba bylo pro nás zajímavé a dobré, bylo, že se v rámci zpracování Plánu tvořila pocitová mapa, kde se identifikovala problematická místa, jak to vnímají lidé.“ (Zaměstnanec Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova, a.s., rozhovor ze dne 4. 9. 2020)

Kromě úředníků Magistrátu města Most, jejichž výkon práce má vazbu na agendu mobility, došlo také k zapojení dalších zaměstnanců tohoto úřadu přímo do sběru dat pro analytickou část SUMP.

„Když jsme začínali Plán mobility, neměli jsme jednu jedinou čárku a informací moc nebylo. Takže jsme museli nasbírat všechno, abychom Plán mobility mohli dát solidně dohromady. (…) Dělali jsme k tomu docela dobrou osvětu, vysvětlovali jsme důvody, proč to chceme. (…) Zapojili jsme naše úředníky do sbírání dat. A řekl bych, že díky této činnosti nejen Odbor dopravy a Odbor investic a Odbor rozvoje, které významně pracují s Plánem mobility, ale s Plánem se setkali i všichni zaměstnanci: sociálka, životní prostředí… Tím chci říct, že úředníci už od počátku vnímali Plán mobility celkem solidně. Vysvětlili jsme, proč to děláme a co nám to do budoucna může přinést z hlediska jak dopravy, tak pro celé město. Tam nebyl žádný problém." (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

Během rozhovorů, které se uskutečnily za účelem zpracování této studie, respondenti uváděli, že zapojení aktérů do tvorby SUMP probíhalo efektivně a že se dařilo zohledňovat různé podněty.

„Myslím si, že konsenzus jsme vždycky našli. Nevzpomínám si (…), že by tam byla vyloženě nějaká kolize, že bychom se na něčem zasekli a řekli si, že tohle se řešit nedá." (Zaměstnanec Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova, a.s., rozhovor ze dne 4. 9. 2020)

„Když někdo řekl svůj názor, někdo jiný mohl oponovat. Řešilo se zakreslení komunikačního systému, přes kterou silnici má vést, a jestli se průzkumy mají dělat na té které zatáčce, ale vždy se nějak domluvili. Názorové rozepře byly, ale nehádali se, vždy se domluvili. Zpracovatel je kočíroval." (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 23. 9. 2020)

„Věci, které jsme měli ať už vedení, nebo my, úředníci, občané města, myslím, že se zapracovaly všechny." (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

„Nám se líbila ta aktivní účast, kdy jsme byli zvaní na užší pracovní skupiny. V užších pracovních skupinách byla diskuse s odborníky samozřejmě jiná než potom s širokou veřejností. Veřejnost samozřejmě trápí trochu jiné věci, ale pro nás bylo důležité, že jsme slyšeli věci i z jiných oblastí, ty problémy, na které se zaměřit. Protože většinou řešíme jiné věci a nevíme o těchto problémech, které třeba mají – jak kolidujeme s dopravou v klidu, jako kolidujeme třeba s cyklisty. Takže ta diskuse pro nás byla rozhodně přínosná a hodnotíme to dobře. Myslím si, že těch setkání bylo poměrně dost. Ze strany Mostu jsme byli informovaní, posílali nám informace. A byli jsme v poměrně úzkém kontaktu i se samotným zpracovatelem v oblasti veřejné dopravy. Oni potřebovali data, takže jsme se s nimi docela setkávali, takže já si myslím, že ta spolupráce byla dobrá." (Zaměstnanec Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova, a.s., rozhovor ze dne 4. 9. 2020)

Z oslovených dva respondenti identifikovali, že plány udržitelné městské dopravy jsou novým prvkem a že tento způsob plánování rozvoje území není vždy u části veřejnosti přijímán pozitivně. Více tento aspekt přibližuje následující citace.

„I jako občan města vnímám, že lidé tíhnou k tomu řešit problémy v místě bydliště, v místě, kde pracují, v místě, kam chodí do školy atd. A Plán mobility o tom takto nemluví, ten hledí na celé město. A některé kroky, které z Plánu mobility vychází, jsou ne vždy populární. Máme zpracovanou koncepci parkovacích míst, respektive koncepci dopravy v klidu, a ta je myšlenkově v souladu s udržitelnou mobilitou, ale není myšlenkově v souladu s obyvateli, kteří chtějí u každého domu postavit parkovací místa. My se v rámci udržitelné mobility snažíme spíše vymyslet, jak využít stávající parkoviště, abychom uspokojili lidi, a hlavním cílem není postavit parkoviště. To si myslím, že lidé nechápou. Na veřejných projednáních jsme se snažili obyvatele města do jednotlivých kroků, ať už SUMP nebo koncepcí, zapojit. A to ať už na

místech, nebo u nás u kulatého stolu ve velkých zasedacích místnostech. Ale nebylo to dobře vnímané. Obecně je potřeba, abychom my jako obyvatelstvo (a to nejenom v rámci ČR) jsme se naučili přemýšlet v termínech udržitelné mobility. Myslím si, že to nám trochu schází. Ale řekl bych, že to nebude problém pouze města Mostu, ale obecně všech měst.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

Jak hodnotí klíčoví aktéři výstupy tvorby strategického dokumentu?

Všichni oslovení respondenti vnímají vytvořený SUMP jako velmi výrazný příspěvek ke zvýšení kvality správy území.

„Myslím, že ze všech strategických dokumentů, které jsme zpracovávali, je tento první, který je doopravdy přínosný a naplňuje se. Nevím, jestli je to proto, že se přijala osoba, která nad tím drží ochrannou ruku a drží linii, která se ve strategii schválila. Také jsou na to navázané dotace. Ale já jsem tu už hodně dlouho a podle mě je to první strategický dokument, který se opravdu naplňuje.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„My jsme v roce 2013 společně s paní architektkou (…) byli na projektu Centra pro dopravní výzkum a z toho projektu jsme si přivezli tyto myšlenky, na základě kterých se nám podařilo „vyškemrat“ od vedení peníze na udržitelnou mobilitu. A díky tomu, že se nám poté povedlo získat peníze z dotace, mohli jsme rozjet naši několikaletou práci. V roce 2013, bylo tam asi sedm měst – Třinec, Pardubice, Hradec, Praha, někdo z Moravy, z Ostravy někdo, a my přijeli na tento projekt a byli jsme úplně mimo mísu. Nic jsme nevěděli, nic jsme neznali a byli jsme úplně noname. Minulý rok jsme byli na konferenci v Milevsku, jmenovalo se to Dobrá města, a tam nás dávali za příklad, že město Most je vzorné město, které správně přistupuje k udržitelné mobilitě. Za těch sedm let jsme se z hlediska myšlenek, které je ale poté potřeba zapracovat do reality, posunuli z chvostu na vrchol. A to díky Plánu udržitelné mobility.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

„Dokument doopravdy funguje výborně. V Mostě určitě. (…) V Mostě se jednou za čas jako pracovní skupina sejdeme a koordinujeme, co kde jak je zapotřebí. Zejména řešíme dlouhodobé roční plány. Myslím si, že vychází z bodů SUMP, takže za mě je Plán jednoznačně přínosem.“ (Zastupitel města, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„I vedení poznalo, že to jsou důležité věci. Nyní rekonstruujeme silnici, páteřní komunikaci ve městě a automaticky už to není jen o tom, že bychom měli udělat silnici a nacpat tam co nejvíce parkovacích míst, ale už dnes máme v projektech zadáno, že musí být zpracovaná i prostupnost pro cyklo. Stavíme komunikace a máme cyklopruhy někdy i na úkor parkování, což, jak říkám, bylo před pár lety nemyslitelné.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

„SUMP vytváří celkový trend, ukazuje provázanost jednotlivých dopravních módů. Má svoji důležitou roli. Ukazuje i souhrnnou roli a to, jaký by měl být do budoucna pohled na veřejný prostor a nastiňuje, jakým způsobem by se mělo komunikovat s veřejností, jak ji do toho vtahovat, jak získávat podněty.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

„Zastupitelstva měst se rozhodla pro nějaký scénář a ten scénář počítá s podporou určité dopravy a útlumem jiného typu dopravy. To nám dává dobrá vodítka k dalším dokumentům, u kterých už se nemusíme na začátku ptát, jestli chceme posilovat jen auta, nebo jestli chceme dělat ještě něco jiného.

Tady je dopravní mix již částí Plánu udržitelné mobility, schválený zastupitelstvy (to je v tomto případě nejširší možné rozhodování), je součástí veřejnosti. Je alespoň zhruba vyjádřený směr. Já vím, že to je už v nadřazených dokumentech, že tímto směrem se máme ubírat, ale je fajn, že i na té lokální úrovni si to občané a zastupitelstva odhlasovali, že to tak chtějí, a tím pádem se na to můžeme odkazovat. Když např. rušíme vyhrazená místa pro automobily nebo někde zavádíme preferenci veřejné dopravy, nemusí se vést tak dlouhé debaty, protože víme, že je to jednoznačně v souladu s cíli, které jsou schválené." (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 11. 9. 2020)

„Pro nás je užitečný, je srozumitelný. Přiznám se, že u strategických dokumentů (…) mám vždy obavy z praxe, ale tady v tom případě si myslím, že je to dobře udělané a že to funguje." (Zaměstnanec Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova, a.s., rozhovor ze dne 4. 9. 2020)

Zpracovaný SUMP má velmi podrobně zpracovanou analytickou část. (Informace o různých průzkumech/šetřeních, která byla provedena, viz text výše.)

„Do analytické části koukáme, kdykoli potřebujeme čísla. Když potřebujeme někomu vysvětlit, proč potřebujeme tuto okružní křižovatku zkapacitnit, proč tohle děláme tady a neděláme to támhle. Tady máme analytickou část a my prostě víme, že za deset let ta křižovatka už bude úplně totál, nebo že už dneska je přehlcená. „A tady máte čísla." V tu chvíli s námi už nikdo nediskutuje: „Dobře, máte to podložené." Dřív to bylo o tom: „Ale mně se nezdá, že by tam jezdilo tolik aut." Takže se budeme dohadovat, jestli tam jezdí tolik aut, nebo nejezdí. Takže teď je to černé na bílém a víme. (…) Co se týče analytické části, máme super podklad." (Zastupitel města, rozhovor ze dne 8. 9. 2020)

Konkrétní sekundární využití dat získaných průzkumem realizovaným za účelem tvorby SUMP popsal respondent za Dopravní podnik měst Mostu a Litvínova, a.s.:

„Třeba z hlediska přepravovaných osob nám to hodně pomohlo v oblasti dotací. Protože my máme metodiku, jak počítáme přepravované osoby, je to metodika Ministerstva dopravy a počítá se to hlavně z prodaných jízdních dokladů; to znamená, že z měsíčních kuponů atd., což není úplně přesné, protože ne každý, kdo si koupí měsíční kupon, jede třicet dní v měsíci. A na to jsme narazili u Operačního programu Doprava. Data, která dáváme běžně, a nikdy s nimi není problém, u tohoto programu nedostačovala. (…) Takže tím, že zpracovatel SUMP udělal konkrétní průzkum, v určité hodiny, určité dny, v určité frekvence, tak nám to dalo kompletní obraz, kolik opravdu fyzicky těch přepravovaných lidí je. Protože počítadla v tramvajích, ve vozech ještě nemáme, takže pro nás to byl cenný zdroj, a využili jsme to při dotacích, které jsme pak podávali." (Zaměstnanec Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova, a.s., rozhovor ze dne 4. 9. 2020)

Návrhová část SUMP obsahuje i konkrétní projekty, ale zejména (což respondenti vyzdvihovali především) pojmenovává potřeby dopracovat jednotlivé koncepce (generely) zaměřené (v kontextu celkových priorit stanovených v SUMP) na jednotlivé druhy dopravy.

„Je to pro nás stěžejní dokument (…) Máme jasně naplánované, co budeme dělat. Už jsme naplánovali generel cyklodopravy, generel dopravy v klidu. Teď plánujeme udělat generel veřejné dopravy a nový ZAKOS (…). Kdežto dřív to bylo „uděláme tohle a tohle" a já říkám: „dobrý, ale jaký to bude mít dopad tady a tady". Nebylo propojení." (Zastupitel města, rozhovor ze dne 8. 9. 2020)

„Bez něj nejsme schopni zpracovat jednotlivé koncepce. Plán mobility jako takový je dokument, který schvalují všechny orgány. Orgány města, komise na ministerstvu. A my ho potřebujeme k tomu,

abychom mohli dále pracovat v koncepcích a provázat je myšlenkově s Plánem mobility. A díky tomu vyplouvají na povrch jednotlivá opatření, která jsme schopni očíslovat, finančně nacenit, a teprve poté pronášet dále do rozpočtu." (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

„Z návrhové části bereme spíše to, že je potřeba dopracovat tenhle, tenhle a tenhle dokument. (…) Když se řekne, že je třeba dělat generel veřejné dopravy, tak všichni zvednou ruku bez řečí. Bylo to v plánu, je to navazující dokument na Plán udržitelné mobility. Super. Já vím, že dřív, když jsme neměli Plán udržitelné mobility, kdokoli by přišel a řekl: „Hele, uděláme plán za 700 tisíc", tak někdo jiný řekne „další strategický dokument, zbytečné". Na toto je to perfektní, že nám ty dokumenty vznikají. A samozřejmě ty dokumenty, které vznikají, když je to ten dílčí, např. generel, tak všichni se nad tím více zamyslí a už to není roztříštěné. Dopravní podnik i my se soustředíme na tuto záležitost a ten výstup z toho je kvalitnější." (Zastupitel města, rozhovor ze dne 8. 9. 2020)

V rozhovorech ve dvou případech respondenti pojmenovali otázku optimálního nastavení míry podrobnosti návrhové části SUMP. Oba ve svých vyjádřeních zastávali přesvědčení, že SUMP by neměl obsahovat seznam konkrétních investičních akcí/projektů, že jeho role je v nastavení zásad/trendů a priorit pro budoucí, už konkrétní, řešení v daném území.

„Na tu velikost města to asi podrobněji nejde. Ono by to tedy asi šlo, ale nemělo by to plusy. Tak jak to je, obsah je dobrý." (Zastupitel města, rozhovor ze dne 8. 9. 2020)

„To je možná ta největší slabina – stanovit správně míru podrobnosti, aby nás to vedlo dostatečně dobře, abychom na základě toho mohli rozhodovat, co je a není v souladu, ale nezpracovávat to do úplných detailů projektů, nebo řešení konkrétních míst. Jednotlivá místa mají smysl v momentě, kdy se ukáže místo na mapě a řekne se, že tady bude centrální přestupní uzel hromadné dopravy, protože se tady stýká několik druhů dopravy a jinde se stýkat prostě nemohou. Tak to je jasné. Je tam ale mnoho jiných míst, kdy to definuje (podle mého názoru zbytečně), že v tomto místě je třeba navýšit parkovací místa, tady udělat kus cyklostezky atd. Třeba by se to dalo vyřešit jinak. Stačilo by říct, že je třeba propojit tyto dvě oblasti a už se nemusí v Plánu např. kreslit konkrétní čára do mapy, kudy to má vést. Může se stát, že projekt přijde s konkrétním řešením a my řešíme, jak si obhájíme, že toto dané řešení je lepší než to nakreslené v Plánu, ale které tím pádem není s Plánem v přesném souladu. (…) Podrobnost proto nesmí být ani moc malá, ani moc velká. To je velký úkol." (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 11. 9. 2020)

Během šetření Zpracovatel také zjišťoval, zda je SUMP vnímán jako srozumitelný. Respondenti se shodli, že se podařilo (navzdory zaměření a rozsahu textu) dokument udělat srozumitelně.

„Myslím si, že pro laika, např. řidiče osobního vozu, to úplně srozumitelné být nemusí. Nicméně pro lidi, kteří v dopravě pohybují, to je přehledné, srozumitelné a určitě se s tím dá do budoucna dobře kalkulovat." (Zastupitel města, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„Já se domnívám, že SUMP je napsán srozumitelně. Byl psán s cílem, aby to chápali i neodborníci. Je zveřejněn na webových stránkách města, takže kdokoli kdykoli se na něj může podívat, přečíst si ho a pokud něčemu nerozumí, zvedne telefon a zavolá. Když si vzpomenu na projednávání na zastupitelstvu, když se schvaloval, zastupitelé měli naprosto konkrétní a věcné dotazy. Byly jich třeba desítky. Chápali to. Ze strany občanů byly dotazy. Naprosto konkrétní. Třeba se vytvořila i skupina, přišli za námi, chtěli určitá témata vysvětlit, měli doplňující podněty, připomínky k možným řešením, čili

nedomnívám se, že by to nebylo pochopitelné." (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

„Vzhledem k tomu, že jsem to pochopila já, a to s dopravou nemám vůbec nic společného, tak si myslím, že ano. Samozřejmě jsou tam i pojmy jako např. ZAKOS, módy dopravy atd. Takže když s tím nepracujete, budete na to jako laik asi koukat. Taky jsem na to ze začátku koukala. Ale když jsem to pochopila já, tak to v této oblasti pochopí každý. (…) A pochopila jsem i grafy a tabulky." (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 23. 9. 2020)

Bylo také zjišťováno, zda měly komunální volby nějaký dopad na to, jak města Most a Litvínov se zpracovaným SUMP nakládají. Respondenti se shodli, že volby pro implementaci Plánu udržitelné mobility nepředstavovaly žádný zlom.

„Po volbách se politici příliš neměnili, což určitě pomohlo tomu, že Plán běží dále. Pevně doufám, že i kdyby se vyměnili, nebo v budoucnu se vymění, protože k tomu určitě dojde, že i noví politici se budou Plánu držet. Měli by Plán prozkoumat, přečíst. (…) Jsem si jist, že komunální volby 2018 se toho nedotkly a můj čistě osobní názor je, že se Plánu volby ani nutně dotknout nemusí." (Zastupitel města, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

Existují předpoklady pro účelné využívání vytvořeného strategického dokumentu v budoucnu (krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý horizont)?

Jak už bylo popsáno výše, zpracovaný SUMP je vnímán jako velmi přínosný a na jeho základě už od roku 2018 dochází k rozpracovávání dalších dílčích strategií/koncepcí (viz např. generel doprava v klidu, generel cyklodopravy, aktuálně připravovaný generel pro veřejnou hromadnou dopravu).

„Obě města si uvědomovala, že SUMP není jen pro jednu konkrétní dotaci, ale že bude součástí i dalších žádostí o dotace. (…) Co se týče zalidňování a přeplňování silnic v obou městech, místo aby řešili drobnosti, bylo jasné, že je potřeba nějaký plán udělat. Dnes z toho vyplývá, že bude rozšířená tramvajová trať. Litvínov možná získá dotaci na úpravu některých klíčových křižovatek ve městě, které tramvajová trať protíná. Myslím, že to mělo opodstatnění, zastupitelé to pochopili a díky tomu je plán do budoucnosti, který se možná ne vždy dodrží, ale je možnost se o něj opřít." (Zastupitel města, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„Toto je živý dokument, se kterým se pracuje a který ukazuje výhled do budoucna. (…) Doprava a vše, co s dopravou souvisí, veřejná doprava, tzn. Dopravní podnik, rekonstrukce komunikací, nové chodníky, cyklostezky (…), to vše tvoří minimálně 20 % rozpočtu města. Z toho se dá usuzovat, že město to bere vážně. A máme podporu. Nemohl bych být optimistou, pokud bych neviděl čísla v rozpočtu města nebo v investičním plánu města na další roky; na příští rok i ve střednědobém výhledu. Protože mám podporu vedení města, které je ochotno uvolňovat i miliony na studie, přípravu a další projekt. (…) Já můžu vedení města jen chválit. (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

Co z pohledu respondentů výrazně napomáhá naplňování Plánu udržitelné mobility, je skutečnost, že v rámci Magistrátu města Most je pro tuto agendu vyhrazena speciální pracovní pozice. Tento krok vychází z doporučení uvedeného v metodice pro zpracování SUMP. (Pozn.: Ve městě Litvínov byla implementace SUMP zahrnuta do popisu pracovní funkce referenta úseku strategického rozvoje, v odboru investic a regionálního rozvoje.)

„Dokument (…) doporučoval, že by se na úřadech měla vytvořit samostatná funkce, která by se věnovala vyloženě rozvoji dopravy. To znamená, že by to neměl být úředník, který povoluje dopravní změny, dopravní značení, napojení nové stavby na místní komunikaci apod., ale aby to byl člověk, který opravdu má roli samosprávného úředníka. Já k tomu dodávám, že by měl být zpětnou vazbou na hlas lidu a aby se opravdu tomuto mohl věnovat. To je pozice koordinátora městské mobility.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

„A navíc, co si myslím, že byl největší přínos (…), je nutnost zřídit místo koordinátora dopravy, nebo koordinátora udržitelné mobility. Toto místo jsme zřídili a myslím si, že je to nejlepší pozice, kterou jsme kdy na městě zřídili. Protože to je člověk, který se zabývá dopravou a je oproštěný od agendy, od takových těch správních činností. To je úplně super. A zabývá se čistě dopravou. To si myslím, že je plus celého toho dokumentu, že díky tomu dokumentu on má přehled, ví, co chceme jako město, naladili jsme se všichni na nějaký jednotný scénář – snížit automobilovou dopravu, navýšit veřejnou dopravu. Ty cíle všichni víme a on je hlídá a připravuje další dokumenty.“ (Zastupitel města, rozhovor ze dne 8. 9. 2020)

„Nám se na základě zpracování Plánu mobility podařilo přijmout koordinátora městské mobility. (…) My spolu komunikujeme věci bezprostředně, a já je potom přenáším na vedení města, ať už na náměstka, který má danou problematiku na starosti, nebo na Komisi dopravní, která je poradní orgán rady, tak následně chodíme všechny koncepce a opatření prezentovat do rady. Takže provázanost je od samotného koordinátora až k samotnému vedení na úrovni rady.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

Když respondenti identifikovali případné bariéry pro úspěšnou implementaci SUMP, zmiňovali v prvním bodě dostupné financování, v druhém sledu poukazovali na problémy, kdy města nevlastní pozemky, na nichž by měly být realizovány nějaké dopravní stavby. Třetí případná bariéra spočívá v nesouhlasu občanů s některým rozvojem (např. vybudování nové tramvajové tratě může narážet na nesouhlas občanů v lokalitě, kudy by trať měla vést, protože lidé se obávají zvýšení hladiny hluku v jejich prostředí).

„Bariérou jsou peníze. Nemůžu tvrdit, že se všechno udělá, protože všechno se udělat nedá, už kvůli financím ne.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Jedna věc jsou peníze, což je z velké části určující, protože my tady třeba teď připravujeme projekt na modernizaci trati mezi Mostem a Litvínovem, a to je ve stovkách milionů. Někdy jsou to věci spíše majetkové, protože chceme realizovat projekty na pozemcích, které nejsou naše. A tam je těžké to vlastnictví. Někdy se na tomto zasekneme, a to je potom z hlediska peněz úplně jedno, protože tam máte vlastníka, se kterým nehnete.“ (Zaměstnanec Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova, a.s., rozhovor ze dne 4. 9. 2020)

„Další bariérou jsou lidé. Veřejnost, která mnoho věcí chce, ale také mnoho věcí nepodporuje a nechce je mít před domem / ve své lokalitě atd.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

Město Most má díky fungování koordinátora mobility dobře podchycené monitorování agendy mobility.

„My si plnění akčního plánu každý rok hodnotíme. Sledujeme v čase, jestli se nám to daří naplňovat. S ohledem na to, co jsme si dohodli a co schválila zastupitelstva, se vše promítá do přístupu, ať už je to rozpočet města, což je hodně složité, příprava studií, příprava dopravních projektů, investiční akce. Na SUMP bere ohled samozřejmě i náš Dopravní podnik. Průběžně v čase se s tím tedy pracuje a hodnotí se konkrétní dílčí body jednotlivých akčních plánů dopravy, co jsou v SUMP, a zároveň si vyhodnocujeme indikátory.“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

SUMP už byl od svého prvního schválení zastupitelstvy Mostu a Litvínova v února 2018 dvakrát aktualizován. (Došlo k tomu ještě v roce 2018 a důvodem byly požadavky komise na Ministerstvu dopravy, která všechny plány udržitelné městské mobility posuzuje; z pohledu respondentů se jednalo o doplnění, která neměnila nic na přínosu SUMP pro Most a Litvínov.) Následující aktualizace by měla proběhnout pravděpodobně v roce 2021 a důvody pro ni jsou jak externí (připravovaná změna metodiky pro tvorbu, resp. obsah plánů udržitelné městské mobility, na které pracuje Ministerstvo dopravy), tak vnitřní (kdy odborníci měst identifikují potřebu reagovat na nový rozvoj v této aglomeraci).

„Dnes jsme v situaci, kdy si jsme vědomi, že v dopravě se situace velmi rychle mění. Za několik posledních let nám v rámci ORP přibylo asi 6 000 aut. Vznikají nové obytné části, noví zaměstnavatelé, takže se trochu korigují dané dopravní proudy, to je jeden vliv. Navíc bude letos Ministerstvem dopravy dokončená metodika, která bude rozpracovávat evropskou metodiku SUMP 2.0, takže my víme, že budeme muset udělat aktualizaci Plánu udržitelné mobility, a zároveň jsme si vědomi, že od pořizování startovacích dat uběhne příští rok již pět let. Takže nastane ta doba, kdy je třeba se na to detailněji podívat a vyhodnotit, kam se město posunulo. Navíc budeme mít pětiletou zkušenost, takže se aktualizaci dokumentu chceme věnovat vyloženě systémově (jako celku).“ (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

„Já jsem přesvědčen, že zhruba v příštím kalendářním roce to dává smysl technologický, legislativní i z hlediska řídících orgánů operačních programů, které řekly, že se právě do jara příštího roku pokusí vydat další a další upřesňující dokumenty, tak si myslím, že průběh příštího roku je v tuto chvíli asi nejpřesnější časový milník, který jsme schopni odhadnout, že by to mělo být schválené a aktualizované. My jsme si dnes říkali, že ideální období pro nás by bylo dva až tři roky, to znamená, že jednou až dvakrát v průběhu platnosti šestiletého cyklu, že by bylo ideální udělat dílčí aktualizaci a nechat to schválit znovu všem orgánům. (Zaměstnanec MMM podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 11. 9. 2020)

4.3.1 Hodnocení kvality strategických dokumentů

Hodnocení kvality Plánu udržitelné městské mobility měst Mostu a Litvínova

Zpracování Plánu udržitelné městské mobility měst Mostu a Litvínova probíhalo od června 2016 do března 2018. K jeho schválení Zastupitelstvem této MČ došlo 10. 9. 2018.

Akční/strategické plány, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[32]

Most:

- Územní plán města Mostu, 2002;
- Strategický plán rozvoje města Mostu do roku 2020; Aktualizace 2016–2020; 2016;
- Akční plán Strategický plán rozvoje města Mostu do roku 2020 na roky 2018–2019, 2018;
- Integrovaný plán rozvoje města – Doprava, 2015.

Litvínov:

- Územní plán města Litvínova, 2017;
- Akční plán rozvoje města Litvínova na rok 2018, 2017;
- Akční plán rozvoje města Litvínova na rok 2019, 2018;
- Program rozvoje města Litvínov na období od 2014 do 2020, 2015.

Starší dokumenty, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu: Žádné.

Hierarchicky výše postavené dokumenty[33], na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[34]

- Strategie udržitelného rozvoje Ústeckého kraje, aktualizace z roku 2010;
- Program rozvoje Ústeckého kraje 2014–2020, 2013;
- Strategie rozvoj ústeckého kraje do roku 2027, 2017;
- Strategie rozvoje cestovního ruchu v Ústeckém kraji 2015–2020, 2015;
- Integrovaná strategie Ústecko – Chomutovské aglomerace, 2016;
- Plán dopravní obslužnosti Ústeckého kraje 2017–2021, 2016.

Tabulka 8: Hodnocení kvality Plánu udržitelné městské mobility měst Mostu a Litvínova

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.1.1 Dokument vychází z aktuálních a relevantních dat (vzhledem k disponibilním datům).	**Splňuje**
Odůvodnění: Analytická část dokumentu je založena na velmi širokém spektru zdrojů dat (viz hodnocení v parametru kvality 1.1.2), přičemž data jsou ve všech případech aktuální a relevantní. (Příklady: Údaje ČSÚ o demografických parametrech obyvatel území jsou z roku 2016, údaje o dopravních nehodách od Policie ČR jsou z roku 2016 atd.).	

[32] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Plánu udržitelné městské mobility měst Mostu a Litvínova. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.

[33] S ohledem na skutečnost, že předmětem hodnocení je dokument na úrovni měst, jako relevantní hierarchické dokumenty jsou nahlíženy dokumenty na kraje. (Dokumenty na národní či nadnárodní úrovni, které jsou tematicky stejně zaměřené, nebyly předmětem analýzy s ohledem na prioritu zohlednění specifik řešeného území.)

[34] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Plánu udržitelné městské mobility měst Mostu a Litvínova. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.1.2 Dokument využívá více typů zdrojů dat (např. analýzy, dotazníky apod.).	**Splňuje**

Odůvodnění:

Analytická část dokumentu je založena na velmi širokém spektru zdrojů dat, a to například:

- Dopravně-sociologický průzkum domácností (uskutečněn v rámci zpracování dokumentu),
- Pocitová mapa Mostu a Litvínova (zpracována v rámci zpracování dokumentu),
- Směrový dopravní průzkum (zpracován v rámci zpracování dokumentu),
- Křižovatkový průzkum (zpracován v rámci zpracování dokumentu),
- Statistiky ČSÚ (Sčítání lidí, domů a bytů z roku, Databáze demografických údajů),
- Centrální registr vozidel Ministerstva dopravy,
- Statistiky ředitelství silnic a dálnic ČR,
- Statistiky Policie ČR,
- Informace dopravců v hromadné veřejné dopravě působících v řešeném území.

1.2.1 Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území.	**Splňuje**

Odůvodnění:

Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území, plán je zpracován ve vysokém detailu, řešeny jsou např. jednotlivé křižovatky, parkování je řešeno v detailu ulic apod.

1.2.2 Dostupná data jsou v dokumentu vhodně komparována s daty za jiné územní jednotky na stejné či vyšší měřítkové úrovni.	**Splňuje**

Odůvodnění:

Na relevantních místech jsou data komparována s daty za jiné územní jednotky. Týká se to např. sociodemografické struktury, pro kterou je dostupná komparace s Ústeckým krajem i ČR jako celkem. Komparace je dále obsažena pro údaje o dopravním chování obyvatel a pro údaje o nehodovosti.

1.2.3 Dokument pracuje s místními specifiky, tj. zmiňuje specifické podmínky, které situaci v daném regionu odlišují od jiných oblastí.	**Splňuje**

Odůvodnění:

Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území, plán je zpracován ve vysokém detailu, řešeny jsou např. jednotlivé křižovatky, parkování je řešeno v detailu ulic apod.

1.3.1 Definice priorit přímo navazuje na analytickou část.	**Splňuje**

Odůvodnění:

Pro každé ze zapojených měst jsou v úvodu návrhové části dokumentu vymezeny cíle plánu mobility.

Pro město Most se jedná o následující cíle:

1) vytvoření podmínek pro udržení vysokého podílu MHD na dělbě přepravní práce,
2) vytvoření podmínek pro zvýšení podílu cyklistické a pěší dopravy na dělbě přepravní práce,
3) snižování podílu individuální dopravy ve městě,
4) jasné určení komunikačních tahů ve městě,
5) zlepšit bezpečnost a plynulost silniční dopravy,
6) snížit znečištění ovzduší, emise skleníkových plynů, spotřebu energie a znečištění hlukem,
7) zlepšit vývoj parkovací politiky, atraktivnost a kvalitu městského prostředí.

Pro město Litvínov platí následující cíle:

1) kvalitní dopravní infrastruktura - rekonstrukce a modernizace stávající dopravní sítě,
2) zvýšení bezpečnosti dopravy ve městě,
3) zkapacitnění I/27,
4) zvýšení počtu parkovacích míst a ploch,
5) podpora dálkové dopravy,

Parametr kvality	Dosažené skóre
6) spolupráce při modernizaci železniční dopravy (úpravy dopravního terminálu), 7) zkvalitnění MHD. Text v návrhové části dokumentu navazující na cíle nevymezuje priority/cíle/opatření v jednotné struktuře shodně pro všechny řešené tematické oblasti (např. Management mobility, organizování dopravy, Individuální automobilová doprava, pozemní komunikace, Veřejná hromadná doprava, včetně železnice a vazeb na IDS ústeckého kraje, Cyklistická doprava), ale je přizpůsoben situaci v dané agendě. Pro každé téma – prioritu – jsou na základě analýzy zpracovány návrh rozvoje (někdy ve scénářích) a návrh řešení identifikovaných problémů, resp. přehled navržených opatření. Akční plán pak v detailu priorit obsahuje soubor opatření (jako výstavba, projektová příprava nebo výhledový záměr) pro období krátkodobého plánování do roku 2021. U malého počtu témat lze konstatovat, že návrhová část k nim obsahuje jak analytické údaje, tak doporučený/očekávaný vývoj a návrh opatření (příklady: elektromobilita, sdílené osobních vozidel, bezbariérovost v pěší dopravě, parkování kol). Zpracovatel z textu vyrozuměl, že tento rys je důsledkem harmonogramu zpracování plánu. Jedná se vždy o témata menšího významu (v balíku veškerých témat mobility) a tento způsob zpracování nesnižuje kvalitu výsledného dokumentu.	
1.3.2 Priority jsou definovány konkrétně ve vztahu k řešenému území.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území, plán je zpracován ve vysokém detailu, řešeny jsou např. jednotlivé křižovatky, parkování v detailu ulic apod.	
1.4.1 Dokument pokrývá všechny relevantní oblasti dané problematiky, tj. nevynechává žádnou z oblastí, které by měly být řešeny.	**Splňuje**
Odůvodnění: Plán mobility je zpracován vysoce komplexně, zpracovatel neidentifikoval žádnou relevantní oblast, která by nebyla v dokumentu pokryta.	
1.4.2 Dokument řeší danou problematiku na všech relevantních úrovních (regionální správa, obecní správa, veřejnost, podnikatelský sektor, neziskový sektor apod.).	**Splňuje**
Odůvodnění: S ohledem na charakter dokumentu jsou primárními úrovněmi úrovně měst Mostu a Litvínova, dále je významným aktérem Dopravní podnik měst Mostu a Litvínova, a.s. Dokument je nicméně zpracován systémově a komplexně jako soubor dílčích částí dopravního systému představovaný veřejnou hromadnou dopravou, pěší a cyklistickou dopravou, individuální automobilovou dopravou dynamickou a statickou, včetně vzájemné provázanosti a s vazbami na vzdálenější cíle regionálního, celostátního a mezinárodního významu. V plánu se jako o významném hovoří také o zapojení důležitých podniků (zaměstnavatelů) do plánování mobility. Jako důležitou součást managementu mobility plán identifikuje i trvalou a systematickou práci s veřejností (informovanost, diskuse, projednávání, propagace a další).	
1.5.1 Dokument obsahuje jasně definovaný harmonogram, jasně definované finanční prostředky a jasně definovanou zodpovědnost na úrovni jednotlivých opatření.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Přehled opatření v rámci jednotlivých témat (např. Individuální automobilová doprava, pozemní komunikace, Veřejná hromadná doprava, včetně železnice a vazeb na IDS Ústeckého kraje, Cyklistická doprava) obsahuje „horizont realizace“, v něm je vymezen rok plnění, ale chybí nároky na financování a gestora/nositele opatření. Akční plán obsahuje informace v detailu: Název akce, Stupeň rozpracovanosti, Předpokládaný rok zahájení realizace, Rozpočet v mil. Kč a předpokládaný zdroj financování, přičemž v nemalém počtu případů je místo částky nákladů uvedeno „rozpočet nestanoven“ příp. je příslušné místo v textu prázdné.	

Parametr kvality	Dosažené skóre
Zpracovatel ovšem neposuzuje tento aspekt jako významný nedostatek dokumentu. V textu SUMP se explicitně stanovuje, že tento dokument „slouží k prvotnímu vytýčení směru dalšího rozvoje území v dlouhodobém horizontu“ a že teprve na jeho základě jsou „následně rozpracovávána opatření, která upřesňují naplňování strategie“.	
2.1.1 Pro každé opatření je vhodně a přesně definována cílová skupina, které se dané opatření týká.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Cílové skupiny (resp. dokument používá místy také sousloví „uživatelská skupina“) nejsou systematicky uvedeny u jednotlivých opatření. Nicméně v textu plánu se dle potřeby pracuje s následujícími cílovými skupinami: - obyvatelé bydlící v oblasti (v tetu se řeší cíl zachování obytné funkce území), - právnické osoby se sídlem v oblasti (v textu se v této souvislosti řeší podpora podnikání), - návštěvníci (SUMP ošetřuje cíl zachování dostupnosti území pro veřejnost), - zaměstnanci. Dále platí, že z formulací obsažených v textu je zřejmé, které „uživatelské skupiny“ jsou v daném případě relevantní; absenci explicitního uvedení proto Zpracovatel nevnímá jako významný nedostatek dokumentu.	
3.1.1 Dokument dává navržená opatření do vazby s místními akčními či strategickými plány.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument obsahuje kompletní vymezení relevantních strategických dokumentů, resp. akčních plánů (viz také přehled relevantních dokumentů výše v tomto hodnocení). Pro každý z těchto dokumentů je v textu zahrnuta základní charakteristika a dále konkrétní priorita/priority, na které má Plán udržitelné městské mobility měst Mostu a Litvínova konkrétně vazbu.	
3.2.1 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na předcházející dokument věnovaný stejné problematice.	**Není relevantní**
Odůvodnění: Plán udržitelné městské mobility měst Mostu a Litvínova nenavazuje na žádný předcházející dokument věnovaný stejné problematice**.**	
3.2.2 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na zastřešující dokumenty na vyšší měřítkové úrovni.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument obsahuje kompletní vymezení nadřazených strategických dokumentů (od úrovně EU, národní úrovně až po úroveň kraje – viz také přehled relevantních dokumentů výše v tomto hodnocení). Pro každý z těchto dokumentů je v textu zahrnuta základní charakteristika a dále konkrétní priorita/priority, na které má Plán udržitelné městské mobility měst Mostu a Litvínova konkrétně vazbu.	
4.1.1 Dokument má srozumitelnou strukturu, jednotlivé části dokumentu na sebe logicky navazují.	**Splňuje**
Odůvodnění: Text v návrhové části dokumentu navazující na cíle nevymezuje priority/cíle/opatření v jednotné struktuře shodně pro všechny řešené tematické oblasti (např. Management mobility, organizování dopravy, Individuální automobilová doprava, pozemní komunikace, Veřejná hromadná doprava, včetně železnice a vazeb na IDS ústeckého kraje, Cyklistická doprava), ale je přizpůsoben situaci v dané agendě. Pro každé téma – prioritu – jsou na základě analýzy zpracovány návrh rozvoje (někdy ve scénářích) a návrh řešení identifikovaných problémů, resp. přehled navržených opatření. Nicméně odlišná struktura jednotlivých tematických celků nesnižuje srozumitelnost textu.	

Parametr kvality	Dosažené skóre
Obdobně u malého počtu témat lze konstatovat, že návrhová část k nim obsahuje jak analytické údaje, tak doporučený/očekávaný vývoj a návrh opatření (příklady: elektromobilita, sdílené osobních vozidel, bezbariérovost v pěší dopravě, parkování kol). Zpracovatel z textu vyrozuměl, že tento rys je důsledkem harmonogramu zpracování plánu. Jedná se vždy o témata menšího významu (v balíku veškerých témat mobility) a tento způsob zpracování nesnižuje srozumitelnost/přehlednost dokumentu. Platí, že struktura textu je logická a srozumitelná	
4.1.2 Formální podoba dokumentu (grafika, užívaný jazyk) zvyšuje přehlednost a srozumitelnost předávaných informací.	**Splňuje**
Odůvodnění: Jazyk dokumentu je odpovídající cílovým skupinám plánu. Text je často spíše odborný, nicméně použité formulace a zařazené vysvětlující pasáže zajišťují dostatečnou míru srozumitelnosti i pro veřejnost. Text neobsahuje neúnosné množství zkratek (ty, které jsou použity, jsou vysvětleny v seznamu zkratek), ani zbytečně složitých technických či byrokratických slovních spojení. Plán dále obsahuje velké množství map, obrázků, schéma a tabulek, které posilují jeho srozumitelnost.	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 4: Vizualizace hodnocení kvality Plánu udržitelné městské mobility měst Mostu a Litvínova[35]



Zdroj: Vlastní zpracování.

[35] V grafu nejsou zahrnuty parametry kvality, u nichž nebylo možné kvalitu posoudit, nebo které nejsou pro dokument relevantní. Čím vzdálenější je hodnota od středu grafu, tím vyšší kvality dokument v rámci daného parametru dosahuje.

Tabulka 9: Sumarizace hodnocení kvality Plánu udržitelné městské mobility měst Mostu a Litvínova

Silné stránky	Slabé stránky
• Analytická část dokumentu je založena na velmi širokém spektru zdrojů dat, přičemž data jsou ve všech případech aktuální a relevantní.	• U malého počtu témat lze konstatovat, že návrhová část k nim obsahuje jak analytické údaje, tak doporučený/očekávaný vývoj a návrh opatření (příklady: elektromobilita, sdílené osobních vozidel, bezbariérovost v pěší dopravě, parkování kol). Jedná se vždy o témata menšího významu (v balíku veškerých témat mobility) a tento způsob zpracování nesnižuje kvalitu výsledného dokumentu.
• Definice priorit je zpracována konkrétně ve vztahu k řešenému území.	
• V plánu se jako o významném hovoří také o zapojení důležitých podniků (zaměstnavatelů) do plánování mobility. Jako důležitou součást managementu mobility plán identifikuje i trvalou a systematickou práci s veřejností (informovanost, diskuse, projednávání, propagace a další).	

Zdroj: Vlastní zpracování.

4.4 Zdroje dat

MS2014+:

- Žádost o podporu z OPZ, včetně příloh;
- Rozhodnutí o poskytnutí dotace z OPZ na projekt, včetně příloh;
- Zprávy o realizaci projektu č. 1 až č. 3, včetně příloh;
- Žádosti o platbu č. 1 až č. 4, včetně příloh;
- Žádosti o změnu č. 1 až č. 6, včetně příloh.

Individuální rozhovory se zaměstnanci Městského úřadu Most, zastupiteli Mostu a zástupcem Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova, a.s.:

- Vymezení respondentů (celkem se jedná o 8 respondentů):
  - 1 zástupce realizačního týmu (koordinátor projektu)
  - 2 zaměstnanci úřadu, kteří byli zapojeni do tvorby Plánu udržitelné městské mobility
  - 2 zaměstnanci úřadu, kteří mají pracovat se Plánem udržitelné městské mobility
  - 2 zástupci vedení Mostu a vedení Litvínova
  - 1 zástupce Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova, a.s.
- Rozhovory se uskutečnily v září 2020.

Strategické dokumenty, akční plány a obdobné:

- Pro zpracování studie byly využity jak strategické dokumenty a akční plány zpracované na úrovni měst Mostu a Litvínova, tak související strategické dokumenty a akční plány, které existují pro Ústecký kraj;
- Specifikace relevantní dokumentace je obsažena v rámci kap. 3 této případové studie.

4.5 Seznam zkratek použitých ve studii

ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
IDS	Integrovaný dopravní systém
MHD	Městská hromadná doprava
MMM	Magistrát města Most
OPZ	Operační program Zaměstnanost
ŘO	Řídicí orgán
SUPM	Z anglického Sustainable Urban Mobility Plan (překlad: Plán udržitelné městské mobility)
SUMF	Z anglického Sustainable Urban Mobility Framework (překlad: Rámec udržitelné městské mobility)
ÚSC	Územně samosprávný celek
ZAKOS	Základní komunikační systém

5 Případová studie projektu „Rozvoj MA21 v Jilemnici“

5.1 Abstrakt

Realizátor projektu

Město Jilemnice leží v okrese Semily, v Libereckém kraji. Je přirozeným centrem pro střední část západních Krkonoš a Podkrkonoší. K 1. 1. 2020 zde žilo přibližně 5 400 obyvatel (ČSÚ). Město má 3 městské části: Jilemnice, Hrabačov a Javorek.

Jilemnice je významným způsobem orientována na sport a konkrétně lyžování. Český krkonošský spolek SKI Jilemnice, který vznikl v roce 1897, je nejstarším lyžařským spolkem v ČR. Třídy se sportovním zaměřením jsou jak na základní škole, tak na zdejším gymnáziu. Ve městě byla v roce 1990 vyhlášena městská památková zóna.

Z významných organizací města je možné uvést: Masarykovu městkou nemocnici, a.s. (vlastněnou městem Jilemnice), městkou knihovnu, mateřskou školu, základní školu, základní uměleckou školu a pak pečovatelskou službu.

Správní obvod obce s pověřeným obecním úřadem Jilemnice sousedí na východě se správním obvodem obce s rozšířenou působností Vrchlabí z Královehradeckého kraje, na jihu se správním obvodem Nová Paka téhož kraje. V rámci Libereckého kraje se západním směrem od Jilemnice nachází správní obvod Semily a severozápadně správní obvod Rokytnice nad Jizerou. Do působnosti pověřeného obecního úřadu Jilemnice nespadají všechny obce v rámci působnosti ORP Jilemnice. Obce ležící na severu tohoto ORP (Rokytnice nad Jizerou, Paseky nad Jizerou a Jablonec nad Jizerou) spadají do správního obvodu obce s pověřeným obecním úřadem Rokytnice nad Jizerou. Z hlediska této případové studie je důležité, že pro toto území vzniknul samostatný komunitní plán rozvoje sociálních služeb.

Cíle projektu

Projekt v Jilemnici vzniknul v návaznosti na zapojení města do realizace Místní Agendy 21 (dále také jen „MA21“). Jilemnice se do MA21 přihlásila už v roce 2006.

Metodika Místní Agendy 21 aplikovaná v ČR pracuje s několika kategoriemi pro rozlišení obcí/měst (či regionů), které se k tomuto programu přihlásí. Podle míry aplikace pravidel MA21 jsou označovány písmeny D až A.

V projektu podpořeném z OPZ si Jilemnice za cíl stanovila postoupit v kritériích MA21 z kategorie C do kategorie C*. Toho chtěla dosáhnout tím, že zpracuje audit udržitelného rozvoje tématu Zdraví. V průběhu realizace projektu se ovšem kritéria MA21 změnila, a proto bylo nakonec pro dosažení kvalifikace C* potřeba zpracovat celkem 3 audity udržitelného rozvoje, každý zaměřený na jiné téma. Jilemnice tedy nakonec kromě tématu Zdraví zpracovávala také téma Doprava a Sociální prostřední. V kategorii C* je Jilemnice zařazena od roku 2018.

S vazbou na téma Zdraví, kvůli kterému Jilemnice projekt připravila, byly aktivity projektu následující:

1) Zpracování Zdravotního plánu města Jilemnice
   Záměrem bylo na základě analýzy indikátorů zdravotního stavu obyvatel identifikovat opatření, která mají potenciál ke zlepšení zdraví lidí v tomto městě přispět.
2) Zpracování Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb
   V době přípravy projektu nebyl už dřívější Komunitní plán aktuální a Jilemnice po dohodě s obcemi ve správním obvodu obce s pověřeným úřadem rozhodla o zpracování nového plánu, který kromě Jilemnice jako takové postihuje i vedlejší obce. Komunitní plán s ohledem na dostupnost a potřebnost sociálních služeb v daném území slouží jako základní rámec financování sociálních služeb na Jilemnicku.
3) Podpora aktivit podporujících zdravý životní styl
   Ambicí bylo organizovat širokou škálu aktivit pro různé věkové kategorie, které přispějí ke zlepšení zdravotního stylu lidí (např. se jednalo o přednášky, instruktážní cvičení, provoz poradny zdraví).
4) Podpora aktivitního stárnutí
   Specificky pro seniory žijící v Jilemnici byly v projektu organizovány aktivizační aktivity (např. nordic walking, zahradničení), město investovalo do vybudování pétanqueového hřiště u domu s pečovatelskou službou.

Ačkoli téma Zdraví a tedy i Zdravotní plán byly spouštěcími faktory, s odstupem cca 2 let od realizace projektu se jeví, že největší přínos pro řešené území má Komunitní plán rozvoje sociálních služeb. Zdravotní plán se do praxe dostává jen částečně (a to dílem i změnou ve složení zastupitelstva města po volbách do obecních zastupitelstev, které se uskutečnily v říjnu 2018, dílem menším než očekávaným zapojením veřejnosti do zlepšování životního stylu). Komunitní plán rozvoje sociálních služeb naproti tomu odstartoval novou etapu organizování a financování sociálních služeb na Jilemnicku. Obce (včetně Jilemnice) se na základě něho domluvily na solidárním způsobu financování těchto služeb (příspěvky se odvíjí od počtu obyvatel) a dotační řízení pro poskytovatele sociálních služeb od roku 2020 organizuje odbor sociálních věcí městského úřadu Jilemnice pro celé území, pro které Komunitní plán vznikal. Z šetření mezi starosty obcí v tomto území vyplynulo, že tuto změnu vnímají pozitivně, oceňují zejména, že se tím pro ně zmenšila administrativa spojená se zajištěním sociálních služeb. Do budoucna má toto nastavení potenciál přispět i k vyšší efektivitě systému sociálních služeb díky sdílení nákladů a lepšímu sběru dat.

Dobrá praxe identifikovaná v projektu

- Komunitní plán rozvoje sociálních služeb byl zpracován ve spolupráci se samosprávou obcí 1. typu. Starostové obcí byli zapojeni jak do mapování kapacit, tak spolurozhodovali o nastavení sítě služeb. Zpracování Plánu bylo předstupněm vytvoření mechanismu, kdy jsou od roku 2020 dotace z obecních rozpočtů na sociální služby v řešeném území poskytovány pouze z úrovně Jilemnice. Obce 1. typu se dohodly na mechanismu příspěvků a podílejí se na nákladech. Odpadla jim tak agenda, kdy musely komunikovat s jednotlivými poskytovateli sociálních služeb a administrovat případné dotace na tyto účely z rozpočtů svých obcí. Tuto „centralizaci“ vítají nejen starostové. Městský úřad Jilemnice díky tomuto nastavení získal lepší přehled o všech sociálních službách, které jsou v regionu využívány.

5.2 Realizace projektu

Jaká byla motivace ÚSC pro realizaci projektu?

Základním parametrem, který se prolíná celým projektem, bylo téma Zdraví. Podpora zdravého životního stylu, které je jednou oblastí MA21, rezonovala s prioritami vedení města a prioritami Komise Zdravého města, která v Jilemnici působí jako poradní orgán rady města pro veškeré aktivity týkající se MA21. (Komise se vyjadřuje ke koncepčním i operativním otázkám, které mohou mít vliv na zdraví, udržitelný rozvoj a kvalitu života ve městě a také se zaměřuje na uplatnění principu participace a partnerství.)

„V roce 1992 na Summitu Země v Rio de Janeiru se zástupci 170 zemí světa (včetně tehdejšího Československa) dohodli na tom, jak systematicky směřovat k udržitelnému rozvoji. Přijali dokument Agenda 21, kterým formulovali jednotlivé kroky v různých oblastech. Kapitola 28 tohoto dokumentu se nazývá: Iniciativy místních úřadů na podporu Agendy 21. Místní Agenda 21 představuje nástroj pro zavádění udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni. Místní Agenda 21 je proces, který prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování a řízení a zapojování veřejnosti zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech.“[36]

Jilemnice je mezi realizátory MA21 registrována už od roku 2007. (Přípravy na splnění kritérií MA21 v základní kategorii, tj. kategorii D, začaly v Jilemnici v roce 2006.) Průběžně se ve městě ustavila tradice pořádání různých akcí souvisejících s udržitelným rozvojem, za nejvýznamnější je možné označit organizování veřejných fór, na nichž občané každoročně společně diskutují o tom, jaké problémy města vnímají jako nejpodstatnější, kde vidí příležitosti k rozvoji a jaké priority by se měly ve správě města podle nich prosazovat. Od roku 2010 byla Jilemnice díky vyšší míře implementace principů MA21 zaevidována v kategorii C nositelů MA21. Projekt, kterému se věnuje tato studie, měl za cíl posunout Jilemnici do úrovně C*, a to na základě zpracování auditu udržitelného rozvoje na téma Zdraví. Před realizací projektu se Jilemnice v rámci naplňování MA21 nezabývala konkrétním tématem (jako je např. Zdraví, Doprava); její iniciativy v tomto směru patřily do obecného balíčku transparentnosti a participace veřejnosti (včetně neziskového a soukromého sektoru) na správě města.

Projekt kromě samotného zpracování auditu udržitelného rozvoje ve vztahu k tématu Zdraví zahrnoval zpracování Zdravotního plánu města Jilemnice. Jedná se o strategii, která má za cíl stanovit postup obce/města, jaké aktivity na podporu zdraví obyvatel bude dané území zajišťovat (či iniciovat).

„V té době jsme spolupracovali skrze Poradnu zdraví s paní doktorkou (…), která přišla s nápadem, že městu chybí Zdravotní plán a že by bylo prima Zdravotní plán pro Jilemnici, potažmo Jilemnicko, mít, protože nejčastější úmrtí v dané oblasti jsou na kardiovaskulární onemocnění a je třeba se zaměřit na prevenci. Lidé neví, nebo opomíjejí, co by měli pro zdraví dělat. Paní doktorka zdůrazňovala, aby se lidé nejenom informovali, ale aby probíhaly konkrétní akce. Takže se toho chytila a díky tomu, že se to podařilo, jsme projekt připravili na dva základní dokumenty plus na to navazovaly další věci.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 17. 9. 2020)

V rámci aktivit zaměřených na podporu zdravého životního stylu uskutečněných v projektu se jednalo o různé přednášky (např. na témata psychika, fyziologie a výživa, sexuální zdraví a onkologická

[36] Citováno z webových stránek Ministerstva životního prostředí ČR, https://www.mzp.cz/cz/mistni_agenda_21.

prevence v gynekologii, psychosomatika), instruktážní cvičení a také o provoz poradny zdraví, do které měli lidé možnost přijít konzultovat svůj zdravotní stav (a nechat si např. změřit hladinu cukru v krvi) a získat doporučení, jak své zdraví zlepšovat.

„Přednášky probíhají pravidelně od února 2017 (…). Zájemci získali informace v oblasti zdravého životního stylu (co to je, a proč je nutné mu věnovat pozornost), o živé stravě, o nutričně vyváženém jídelníčku (průvodce zdravou stravou), o zdravých zádech a sedavém zaměstnání. Maminky získaly informace o správné výživě v období kojení a o výživě dětí v 1. roce života.“[37]

Součástí projektu byla také kampaň Dny zdraví, kterou Jilemnice realizovala prostřednictvím 3 programů:

- “Umíme pomoci?”: Program pro děti i dospělé zaměřený na vysvětlení postupu a na praktický nácvik první pomoci
- “Víme, co nám prospívá a co škodí?”: Dětem i dospělým byl vysvětlen pojem zdravý životní styl a jeho význam v každodenním životě (vyvážená strava, omezení cukrů a dostatek pohybu);
- “Správný pohyb nebolí”: Sokol Jilemnice připravil program pro rodiče (prarodiče) s dětmi, dále pro dospělé a pro seniory zaměřený na správný pohyb.

„Během kampaně se rozdalo nezanedbatelné množství materiálů k prevenci zdraví a to jak dětem, tak i dospělým. Tyto materiály zdarma poskytly Státní zdravotní ústav, Informační centrum bezpečnosti potravin, Ministerstvo zemědělství ČR.“[38]

Samostatný blok aktivit projektu byl zaměřený na aktivní stárnutí. Pro seniory v domově s pečovatelskou službou bylo pořízeno vybavení na nordic walking (a byli s využitím lektora seznámeni s tím, jak tento sport správně provozovat) a také dostali nářadí a prostor, aby se věnovali zahradničení. Z projektu byla také financována výstavba hřiště na pétanque v blízkosti domova s pečovatelskou službou.

Motivaci Jilemnice k přípravě projektu orientovaného na podporu zdraví občanů dokreslují i následující citace.

„Nově sílí hlasy lékařů, které upozorňují na potřebu ozdravení životního stylu populace. Iniciativa lékařské veřejnosti vede Zdravé město Jilemnice k tomu, aby se systematicky zaměřilo na oblast zdraví a vytvořilo tak podmínky pro změnu životního stylu populace.“[39]

„Zdravé město Jilemnice se dosud systematicky nezaměřovalo na činnosti věnované aktivnímu stárnutí. Zatím se jednalo o dílčí aktivity. Chybí koordinace činností zaměřených na aktivní stárnutí. V období, kdy se počet seniorů v populaci zvyšuje, je potřeba zaměřit pozornost na tuto cílovou skupinu. Stěžejní je podpora soběstačnosti, bezpečnosti a sociálních kontaktů. V tomto smyslu může zdravé město plnit roli koordinátora tím, že zajistí zázemí pro aktivní odpočinek (…). Důležitost tohoto tématu byla vyjádřena i na Fóru Zdravého města Jilemnice (7. 4. 2016), občané Jilemnice zde zařadili aktivní stárnutí na 5. místo nejdůležitějších problémů města Jilemnice.“[40]

[37] Citováno ze zprávy o realizaci projektu č. 1.
[38] Citováno ze zprávy o realizaci projektu č. 4.
[39] Citování z žádosti o podporu z OPZ na projekt, který je předmětem této případové studie.
[40] Citování z žádosti o podporu z OPZ na projekt, který je předmětem této případové studie.

Protože výzva č. 33 OPZ umožňovala využít prostředky na jakékoli strategické dokumenty obcí a měst a protože v době přípravy projektu se Jilemnice připravovala na zpracování nového Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb, byla do projektu zahrnuta i tvorba této strategie.

„Potřebovali jsme vytvořit nový Komunitní plán a nově zmapovat situaci. Hodilo se nám, že si můžeme požádat o strategický dokument, který de facto nutně potřebujeme. V danou chvíli to pro nás byla skvělá příležitost. (…) Starý Plán nám nevyhovoval, protože se mezitím změnila politika sociálních služeb, takže jsme potřebovali mít aktuálně zmapované služby a všechny poskytovatele, které máme. Do toho započítat základní síť sociálních služeb, která byla v podstatě nová, při minulém Komunitním plánování neexistovala.“ (Zástupce vedení města Jilemnice / zastupitel, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

Shrnutí cílů projektu obsahují následující odrážky:

1) Zpracovat odbornou koncepci postupu podpory zdraví v Jilemnici, která bude vycházet z analýzy zdravotního stavu obyvatel a bude specifikovat konkrétní cíle a aktivity vůči podpoře zdraví místních obyvatel;
2) Prohloubit působnost procesu komunitního plánování sociálních služeb do úrovně obcí 1. typu;
3) Realizovat konkrétní aktivity směřující k ozdravení životního stylu populace v Jilemnici;
4) Vytvořit podmínky pro aktivní odpočinek seniorů a podpořit tak aktivní stárnutí v Jilemnici.

Jak pracoval realizační tým projektu s riziky a jaké nečekané překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?

V žádosti o podporu vymezila Jilemnice celkem 5 rizik týkajících se fáze realizace projektu:

5) Změna realizačního týmu;
6) Nezájem samospráv obcí 1. typu zapojit se do procesu komunitního plánování;
7) Nezájem veřejnosti zapojit se do aktivit projektu;
8) Komplikace při výběrových řízeních;
9) Dodavatel nedodá dílo v požadovaném termínu a kvalitě.

Město přijalo opatření, aby realizace projektu nebyla těmito riziky poznamenána. Konkrétně to byla např. komunikace vůči starostům sousedních obcí o významu Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb a vysvětlování role tohoto mechanismu v rámci systému sociálních služeb v ČR obecně. O aktivitách zaměřených na veřejnost a seniory město informovalo např. prostřednictvím webových stránek, facebooku a vývěsných míst a také Jilemnického zpravodaje.

V průběhu realizace projektu se z dopředu identifikovaných rizik nakonec Jilemnice potýkala jen s menším zájmem na straně veřejnosti o aktivity na podporu zdravého životního stylu a aktivní stárnutí. *„Poradna zdraví nabízela díky projektu své služby bezplatně každou středu od 15:00 do 17:00 hodin v prostorech nefrologické ambulance. Návštěvnost byla velmi nízká, zvýšila se v momentě, kdy lékaři v rámci mobilní Poradny zdraví šli mezi lidi (účast na kampaních, dnech seniorů, diabetu a na senior pointu). Obdobně to bylo s aktivitami zaměřenými na aktivní stárnutí, kdy z počátku senioři nejevili prakticky žádný zájem, teprve po několika diskusních setkáních s vedením města a vysvětlením, že se jedná o aktivity, které je mají podpořit v aktivním způsobu života i v seniorském věku, se zájem o zapojení do projektu zvýšil. I účast na jednotlivých přednáškách jednoznačně ukázala, že občané a lékaři se rozcházejí ve vnímání toho, co je pro širokou veřejnost důležité - přednášky zaměřené na prevenci zdraví (ledviny, nádory, gynekologie) měly oproti alternativním tématům (raw food,*

psychosomatika) nepoměrně nižší účast. Celkově lze konstatovat, že motivace veřejnosti k ozdravení životního stylu je dlouhodobá práce."[41]

„Při přípravě projektu byl ze strany seniorů o pétanque zájem. V dubnu, kdy probíhaly přípravy na úpravu prostoru na hřiště na pétanque, se však část obyvatel domu s pečovatelskou službou obrátila na vedení města se žádostí hřiště nedělat. V DPS proběhlo v květnu jednání s jeho obyvateli, kterého se (…) účastnil také místostarosta města. Senioři měli obavy z toho, že se jim při hraní rozbijí okna, že hru nezvládnou, že nebudou mít klid ani soukromí, protože hřiště bude využívat kdokoliv a kdykoliv. Pan místostarosta přítomným vysvětlil, že pétanque je hra vhodná pro seniory, z rozbitých oken strach mít nemusí, neboť se hází při zemi. Hřiště je plánováno pouze pro seniory, aby se podpořila jejich aktivita a sociální kontakty (aktivní stárnutí). Hrací koule bude možné zdarma zapůjčit u pečovatelek. Hřiště bude osazeno lavičkami. Závěrečná dohoda – hřiště na pétanque se v prostorech DPS vytvoří."[42]

Jistou komplikací v ambici Jilemnice postoupit v kritériích MA21 z kategorie C do kategorie C* znamenala změna metodiky MA21. Původním plánem bylo, že postup do C* zajistí zpracování auditu udržitelného rozvoje pro téma Zdraví. Po změně metodiky musely být doloženy audity udržitelného rozvoje zaměřené na celkem 3 témata. Jilemnice tedy kromě tématu Zdraví zpracovávala také témata Doprava a Sociální prostřední. Posunu do kategorie C* se tím podařilo dosáhnout.

Finálně Jilemnice na projekt využila 88 % prostředků, které byly na projekt přiděleny (na způsobilé výdaje bylo vyčerpáno cca 2,1 mil. Kč). Úspora vznikla kromě jiného zapojením expertů Národní sítě Zdravých měst, z.s. do zpracování analýzy indikátorů zdravotního stavu obyvatelstva.

Splnění cílů vyjádřených v podobě závazných cílových hodnot indikátorů nepředstavovalo problém, protože závazek byl stanoven pouze pro počet strategických dokumentů. Vzhledem k tomu, že oba plánované dokumenty se podařilo dopracovat až do verze schválené zastupitelstvem města, byl tímto závazek dosažen.

5.3 Strategické dokumenty

Byli do přípravy strategických materiálů zapojeni všichni relevantní aktéři?

V rámci projektu vznikly 2 strategické dokumenty:

- Komunitní plán rozvoje sociálních služeb na Jilemnicku 2018–2026
- Zdravotní plán města Jilemnice 2018–2021

První fází **zpracování Zdravotního plánu města Jilemnice** byla analýza indikátorů zdravotního stavu obyvatel města. Tuto analýzu pro Jilemnici zpracovala odbornice z Národní sítě Zdravých měst, z.s. Analýza ukazuje nejčastější příčiny úmrtí dle věku a pohlaví a také obsahuje statistiky o výskytech onemocnění v populaci Jilemnice. Druhým zdrojem dat pro Zdravotní plán bylo šetření hodnot „indikátorů ECI" (ze zkratky European Common Indicators).[43] Indikátory ECI jsou v Jilemnici sledovány od roku 2011, před realizací projektu se zdejší setření zaměřovalo na zjišťování názoru občanů

[41] Citováno z Dotazníku do závěrečné zprávy o realizaci projektu zpracovaného příjemcem podpory.
[42] Citováno ze zpráva o realizaci projektu č. 1.
[43] Společné evropské indikátory neboli indikátory ECI jsou nástrojem pro měření udržitelného rozvoje na místní úrovni. V rámci EU jsou používány od roku 2001.

Jilemnice na oblast dopravy a jejich spokojenost obecně. Pro účely projektu bylo dotazníkové šetření doplněno o otázky zdraví a zdravého životního stylu.

Samotnou tvorbu Zdravotního plánu měla na starosti ustavená pracovní skupina, ve které kromě zástupců města a městského úřadu působili odborníci z městské nemocnice a také Krajské hygienické stanice. Při tvorbě Plánu vycházela Jilemnice z manuálu ministerstva zdravotnictví a využívala konzultace s dalšími odborníky z Národní sítě Zdravých měst, z.s.

Respondenti se v rozhovorech uskutečněných za účelem zpracování této studie shodli na tom, že příprava Zdravotního plánu probíhala nekonfliktně. Někteří poukázali na to, že o aktivní zapojení do tvorby této strategie neměli přizvaní aktéři velký zájem.

„Tvorba Zdravotního plánu probíhala v pohodě, a to pramenilo i z toho, že s paní starostkou jsme byli na jedné vlně. Město bylo potěšeno, že něco takového vzniká, že se můžeme přiřadit k městům, které Zdravotní plán mají. Myslím si ale, že budoucnost malinko závisí na tom, aby se to dostalo do jejich podvědomí.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 9. 9. 2020)

„Neuvědomuji si, že by vznikly konflikty. Vždy jsme si rozdali úkoly nebo se seznámili s činností ostatních členů a vše probíhalo tak, jak mělo. (…) Proces nebyl tak složitý, aby došlo k velkým diskusím nad navrženými tématy nebo opatřeními. Samozřejmě se vycházelo z analýzy, která byla udělaná profesionálně.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 11. 9. 2020)

„V první řadě jsem to připravovala s paní doktorkou (…), což byla v té době politička za Zdravé město. Dávaly jsme to dohromady především my dvě. Měly jsme i schůzky s ostatními, kteří měli za úkol něco připravit. Ve valné většině ale nic nepřipravili a jednalo se pouze na schůzkách, kde ukázali určité návrhy. Když dostali jakoby domácí úkol, moc nefungovali. (…) Na schůzkách padaly návrhy, ale když jeden něco navrhnul, nelíbilo se to druhému. Za domácí úkol dostali za úkol doplnění, ale k tomu se poté už nevyjádřili.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

Komunitní plán rozvoje sociálních služeb vznikal na základě spolupráce mezi městem, uživateli sociálních služeb (tj. veřejností) a poskytovateli sociálních služeb, která v Jilemnici probíhá již dlouhodobě. Co bylo novinkou, bylo aktivní zapojení obcí 1. typu, které leží v rámci řešeného území.

Analýzu dostupnosti služeb a jejich potřebnosti zajistil externí dodavatel (ppm factum s.r.o.). Zpracovatel analýzy provedl dotazníkové šetření mezi poskytovateli, zadavateli a uživateli sociálních služeb.

Výsledky analýzy byly následně využity v diskusi se členy všech 3 dlouhodobě fungujících pracovních skupin (Rodiny s dětmi, Osoby se zdravotním postižením a senioři, Osoby ohrožené sociálním vyloučením) a zástupci samosprávy obcí.

„Máme pracovní skupiny, které v rámci komunitního plánování fungují. V době, kdy Komunitní plán netvoříme, scházíme se operativně, tzn. třikrát čtyřikrát do roka nebo podle potřeby. Kdežto když se tvoří Komunitní plán, chceme výstupy i od pracovních skupin a scházíme se častěji.“ (Zástupce vedení města Jilemnice / zastupitel, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

Komunikace o připravovaném Plánu probíhala také s Libereckým krajem (jakožto subjektem, který má plánování sociálních služeb v kraji jako celku stanoveno za povinnost na základě zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách). O postupu tvorby Plánu byl (za účelem koordinace) informován také městský úřad Rokytnice nad Jizerou. (Rokytnice nad Jizerou jako obec s pověřeným obecním úřadem zpracovala vlastní Komunitní plán sociálních služeb pro sousední region Rokytnicko, který patří do stejného ORP jako Jilemnicko.)

V rámci všech rozhovorů, které se uskutečnily v rámci přípravy této studie, respondenti vyjadřovali spokojenost se zapojením jednotlivých aktérů do tvorby Komunitního plánu.

„Komunitní plán definuje potřeby regionu v oblasti sociálních služeb a v podstatě nám říká, kdo by měl tyto služby zajišťovat, který poskytovatel, která samospráva atd. a kolik to bude stát, protože je to i o penězích. Pracovní skupiny sbíraly podklady pro vznik Komunitního plánu. Členové skupin byli manažerka projektu, (…) její kolektiv, poskytovatelé, starostové obcí jako zástupci samospráv, a v neposlední řadě také samotní uživatelé, protože dotazování probíhalo. A my jako starostové obcí známe potřeby, které tu jsou. Myslím, že široká skupina, která se podílela na vzniku Komunitního plánu, hezky spolupracovala a že vše bylo v pořádku.“ (Starosta obce 1. typu, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Nevím, jak v jiných skupinách, ale za nás, když jsme měli porady starostů, (…) tam bylo vše o přívětivé diskusi. (…) Probíhalo to korektně a podle mě tak, jak by mělo, když má vzniknout strategický dokument." (Starosta obce 1. typu, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Udělaly se kulaté stoly a přizvali se všichni zástupci sociálních služeb, které tady na Jilemnicku působí. Většinou všichni přišli a byla živá diskuse nad tím, jak by Komunitní plán měl vypadat.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 4. 9. 2020)

„Dohadovali jsme se pořád, ale že bychom se nedohodli v něčem zásadním, to si nevybavuji. Je pravda, že nejtěžší je to s neziskovými organizacemi, kdy každá má svého klíčového klienta, hájí si jeho zájmy, které jsou podle nich nejdůležitější, a ostatní nevidí. Mají takové trochu tunelové vidění. Tam to někdy trochu naráželo. Ale i toto jsme si dokázali vyříkat. Doopravdy, nic zásadního si nevybavuji.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 17. 9. 2020)

Jak hodnotí klíčoví aktéři výstupy tvorby strategických dokumentů?

Zdravotní plán oslovení respondenti hodnotí jako kvalitní a srozumitelný. Oceňováno je zejména, že zahrnuje velmi široké spektrum oblastí a aktivit, že jsou plánovaná opatření realistická (z hlediska času, podmínek realizace apod.) a také, že se jej podařilo připravit tak, aby byl snadno uchopitelný a přehledný i pro širokou veřejnost.

„Zdravotní plán, který se u nás podařilo sestavit, zahrnuje mnoho aktivit, které probíhaly, ale najednou se jim dal řád a byly popsány. Nejenom představitel města, ale i občan může vidět, kdo akci pořádá.“ (Zástupce vedení města Jilemnice / zastupitel, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„U Zdravotního plánu bylo naprosto klíčové, že to byla iniciativa předsedkyně Komise Zdravého města a zároveň lékařky. V ten momenty všechny komplikace odpadly. Navíc měla k ruce asistentku, která byla ohromně šikovná. (…) Zdravotní plán byl sestaven reálně a konkrétně. Nejsou tam žádné chiméry, ale věci, které jsou dosažitelné. Podařilo se sestavit tým a vůdčí osoba věděla, o čem mluví, jak to chce a proč to chce. To bylo zásadní a díky tomu, se to také podařilo.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 17. 9. 2020)

„Zdravotní plán je moc hezky udělaný, je přehledný, a to proto, že jsme ho dělali pod dohledem odborníků ze Zdravého města. Jsou v něm aktivity/činnosti, které se snadno realizují, jsou uchopitelné a reálné a veřejnost si pod nimi něco představí.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 17. 9. 2020)

Také v případě Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb v rozhovorech zaznívalo pozitivní hodnocení tohoto dokumentu. Respondenti vyzdvihovali vysokou přehlednost dokumentu. Zmiňováno bylo také, že díky detailnímu zpracování analytické části (věnuje se zvlášť situaci v sociálních službách v každé jednotlivé obci v dotčeném území) vznikla kvalitní opora pro informovanost všech relevantních aktérů, zejména městský úřad Jilemnice, volených zástupců jednotlivých obcí a v neposlední řadě také klientů sociálních služeb či jejich rodinných příslušníků.

„Musím přiznat, že co se týče Komunitního plánu, i když jsem se ptal, všichni mluvili o tom, že je to výborná pomůcka. Nikdo nenašel žádnou slabou stránku (…), nebo neřekl, že by se mu dokument v něčem nelíbil.“ (Zástupce vedení města Jilemnice / zastupitel, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„Tento dokument se stal přehledným nástrojem toho, které služby se v regionu podporují.“ (Starosta obce 1. typu, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Mám dojem, že Komunitní plán je vnímám velice pozitivně v tom smyslu, že za prvé se nastavila pravidla, za druhé se vytvořil adresář poskytovatelů i sociálních služeb. V podstatě se vytvořil i dokument nejenom v rámci města, ale i v rámci ORP pro jednotlivé starosty. Díky tomu jsme získali přehled o poskytovaných službách v našem okolí a také o samotných poskytovatelích.“ (Zástupce vedení města Jilemnice / zastupitel, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„V této oblasti, kde je tolik hráčů a míchají se poskytovatelé veřejní (obecní i krajští) a soukromí, tak je dobré mít dokument, který shrne možnosti, které máme, a potřeby, které máme, a trochu plánuje do budoucna. Protože demografie se trochu plánovat dá. Z principu jsem spíše odpůrce toho, že se dnes jak na běžícím pásu dělají strategické dokumenty úplně na všechno a zejména na obecní úrovni se musí vytvářet rádoby strategické dokumenty jen proto, aby byla možnost čerpat dotace, ale v tomto případě bych byl ke strategickému plánování shovívavý, či bych ho i do určité míry vítal. Protože tady je moc hráčů, kteří si musí trochu udělat jasno v tom, kde je čí místo.“ (Starosta obce 1. typu, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Je dobře, že Komunitní plán zpracovávalo město. Když potom probíhaly schůzky, byly dohady. V jiných ORP si někdy služby tvoří Komunitní plán samy a lidé z úřadu dochází jen externě. Když jsem ale viděla diskusi, myslím si, že Komunitní plán by si mělo řídit město. Služby si prosazují to, co chtějí, ne to, co je skutečně potřeba. Argumenty typu, že oni nejlépe vidí, co je potřeba, protože oni s klienty pracují, nejsou relevantní, protože pracují jen s těmi svými (zejména se to týká těch pobytových služeb). Vůbec tedy nevědí, co další klienti. Proto si myslím, že korekce z pohledu úřadu, který je nezávislý a řeší opravdu nejenom potřebnost území, ale i finance, a aby to mělo reálnou hodnotu a bylo to vyvážené, je nezbytně nutná.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 17. 9. 2020)

„Analýza je zpracována opravdu kvalitně, takže z ní můžeme vycházet. Když si každoročně vezmeme výstupy ze sociální práce, která zasahuje do celého ORP, odvážím se tvrdit, že přehled o klientech a problémech, které se řeší, máme. Takže dovedeme služby dobře zacílit.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 17. 9. 2020)

Z úrovně starostů se shodně ozývalo hodnocení, že Komunitní plán a celkově koordinace řešení sociálních služeb na Jilemnicku mezi městem Jilemnice a Dobrovolným svazkem obcí Jilemnicko je pro ně výrazné usnadnění fungování.

„Sami nemůžeme plnohodnotně zajistit veškeré sociální služby na území naší obce, a proto jsme přivítali myšlenku se jako obce spojit a sociální služby poskytovat společně jako celek. Je nás asi 18 obcí. Na základě toho jsme schválili veřejnoprávní smlouvy o příspěvku na spolufinancování sociálních služeb a pečovatelské služby, a tím pádem garantujeme občanům široké spektrum sociálních služeb, které mohou využívat. Zaměřujeme se na všechny cílové skupiny – rodiny s dětmi, seniory, ohrožené skupiny, zdravotně postižení atd. Když má někdo problém, nebo naopak i klademe důraz na prevenci, naši občané mohou tyto služby využívat, a to je důležité." (Starosta obce 1. typu, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Plán také řeší mnoho věcí, které bych já naplánovat neuměl, kam bych nedohlédl. Jedná se o valnou většinu dalších sociálních služeb. Nemyslím nyní pečovatelské, ale další, které my jako obec a naši občané využívají okrajově. A já sám jsem v tom laik a nedokázal bych pojmenovat a pojmout, které další služby potřebujeme, které by tu měly být. Myslím si, že to zásadní, proč je dobré si to sesumírovat, je, že Svazek obcí Jilemnicko nyní společnou dotační politikou podporuje i sociální služby mimo pečovatelské. U těch pečovatelských se dá říci, že jednak my jako zřizovatelé tomu trochu rozumíme, a také je to i přístupné pro lidi. Ale v Plánu je velké množství jiných služeb, které se mnoho let ve vsi nepoužijí a které Plán pojmenovává a jsou zařazené do systému financování, které Jilemnicko používá." (Starosta obce 1. typu, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Ať starosta nebo starostka, záležitostí máme na starost více a nemáme čas se tomuto věnovat plně. To přiznávám asi za všechny. Záležitostí je tu opravdu nespočet. Už dříve jsme se radili např. s Jilemnicí, (…), jak pokročit, jak reagovat. A samozřejmě ne každý poté ví, jak je to s proplácením sociálních služeb. Jestli sem mohou zasahovat služby z jiného kraje atd. Jak jsem říkal, vyřešila to u nás Jilemnice. Poskytovatelé sem již nevolají. Možná ještě v první polovině tohoto roku byly určité záchvěvy, ale my jsme je odkazovali na Jilemnici. Také se to teprve učili, nevěděli úplně všichni, že to Jilemnice takto dala dohromady. Už s námi v tomto ohledu tedy nemusí komunikovat, a nám tím pádem ubyla starost, za což jsme rádi." (Starosta obce 1. typu, rozhovor ze dne 11. 9. 2020)

Existují předpoklady pro účelné využívání vytvořených strategických dokumentů v budoucnu (krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý horizont)?

Zjištění z rozhovorů ve věci využívání vzniklých strategií se pro každý z dokumentů liší. Rozdíl výstižně formuluje následující citace.

„Komunitní plán je pro nás v podstatě nezbytnost. Nutně ho potřebujeme, abychom mohli sociální služby plánovat, abychom věděli, jak fungují, a měli zpětnou vazbu k financování. Kdežto Zdravotní plán není tak zásadní dokument pro žádný z odborů. Kdyby se v něm dále nepokračovalo, byla by to škoda, ale nic se nestane. Kdybychom skončili s Komunitním plánem, nedali bychom dohromady financování sociálních služeb. Součástí Komunitního plánu totiž máme základní síť sociálních služeb, která se každý rok musí aktualizovat. (…) Bez tohoto dokumentu nemůžeme být, kdežto Zdravotní plán takový rozsah nemá. (Zástupce vedení města Jilemnice / zastupitel, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

Jak už bylo řečeno výše, **Komunitní plán** je „živý“ dokument, sociální služby jsou monitorovány a každoročně se vyhodnocuje, zda v potřebách území nedochází k nějakým změnám. Významné je, že na základě Plánu došlo v rámci řešeného území k domluvě, že veškeré dotace na sociální služby (kromě pečovatelských) z rozpočtů obcí budou administrovány jednotně z úrovně městského úřadu Jilemnice.

„My jsme to nyní posunuli dále v tom, že jsme v minulém roce vytvořili na základě Komunitního plánu grantový program, který poskytuje tyto služby i ostatním starostům u nás v ORP. Myslím, že Komunitní plán jako takový svou funkci plní velice dobře. Staví se k tomu tak i na odboru, hodně jim to zjednodušilo práci. Nejen že ví, na koho se obrátit a koho kam odkázat, ale umožnilo jim to i větší kontrolu jednotlivých organizací. V tuto chvíli mají totiž přístup i k datům jednotlivých organizací o tom, kolik klientů obsluhují, jaké provádí výkony apod. Umožňuje jim to kontrolovat a přerozdělovat tok financí, které přes město na tyto účely projdou.“ (Zástupce vedení města Jilemnice / zastupitel, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„Uvolnění starostové, kteří na to mají více času, i ti neuvolnění jsme komunikovali, a i nadále komunikujeme s Jilemnicí. Ne každý si dokázal poradit. Zkušenosti byly špatné i z toho důvodu, že jeden čas se tady hromadilo hodně žádostí o příspěvky a starostové se v tom ztráceli. (…) Jilemnice nás zastřešila a nemusíme mít obavy, že by to v dnešní době nefungovalo.“ (Starosta obce 1. typu, rozhovor ze dne 11. 9. 2020)

„My jsme se poměrně snadno domluvili na všech službách vyjma pečovatelských. (…) Tam je to rozpočítáno, tzn. objem peněz děleno počet obyvatel regionu. Každá obec přispívá do společného balíku paušál na hlavu, ať už se služby odebírají v dané obce, či nikoli. (…) U pečovatelských služeb (…) se nedovedeme shodnout, zda za základ financování máme brát solidární systém (…), anebo se adresně snažit, aby obec, která služeb více využívá, byla větší plátce. (…) Vzhledem k tomu, že v pečovatelských službách je objem financí, které se tam točí, řádově větší než u všech ostatních dohromady, jsou ze společné dohody vyčleněny a vždy jsme je řešili zvlášť. Všechny sociální služby na jedné hromádce a pečovatelské na druhé.“ (Starosta obce 1. typu, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

Starostové pozitivně hodnotili i komunikaci městského úřadu Jilemnice o sociálních službách. Protože společně financované dotační řízení bylo poprvé využito v roce 2020, vyhodnocování dosud neproběhlo.

„Je to nastavené tak, že jednou ročně nás bude paní manažerka projektu informovat, jak byly služby využívány, jaká byla spokojenost atd. Jednou ročně na toto téma budeme určitě na valné hromadě svazku na toto téma hovořit a vyhodnocovat jej. Uvidíme, jaké závěry vyplynou.“ (Starosta obce 1. typu, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Říkali jsme si, že jednou za rok, až budou data, s nimi budou starostové seznámeni. Smlouvy probíhaly loňský podzim, čili teď je zhruba ten rok, kdy bychom se s tím měli do konce roku seznámit a popovídat si o tom.“ (Starosta obce 1. typu, rozhovor ze dne 11. 9. 2020)

Zjištění týkající se Zdravotního plánu byla ovšem rozporuplná. Část respondentů má za to, že výměna v zastupitelstvu města, ke které došlo po volbách v říjnu 2018, měla za následek, že se tento dokument v praxi Jilemnice neuplatňuje. Kromě toho uváděli jako významný faktor, že zaměstnankyně úřadu, která jej měla na starosti, odešla na rodičovskou dovolenou a tuto část její agendy nepřevzal jiný pracovník.

„Zdravotní plán, si myslím, že skončil úplně v šuplíku.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 17. 9. 2020)

„O Zdravotním plánu se na Komisi zdravého města už víceméně nemluví. (…) A nemyslím si, že by to bylo jen momentální finanční situací Úřadu. Je to přístupem.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 9. 9. 2020)

„U Zdravotního plánu (…) jeho největší slabina je, že nemá na úřadě svého garanta, který by jednotlivé věci dával do souvislostí a který by je řešil.“ (Zástupce vedení města Jilemnice / zastupitel, rozhovor ze dne 16. 9.

„Já myslím, že je to tím, že už není političkou za Zdravé město paní doktorka. Tím pádem je to všem ukradené. (…) Přijde mi to líto. Byly tam doopravdy dobré věci, které byly pro lidi. Některé byly plánované jen jednou ročně, to není nic zas tak nákladného pro město. Chce to jen někoho, kdo to bude organizovat a je možná trochu časově náročnější, ale není to nic, co by se nedalo zvládnout.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 10. 9. 2020)

„Schvalovalo to minulé zastupitelstvo a teď je osm zastupitelů ze sedmnácti nových, takže de facto polovina zastupitelů je tam nováčky. Jilemnice je město sportu a nyní je vytvořen grantový program pro podporu sportu a některé finanční prostředky jsou přelité. Ale sport a zdraví spolu svým způsobem souvisí.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 11. 9. 2020

„Zdravotní plán není podle mě tak zásadní dokument, proto se mu nyní nikdo nevěnuje. (…) Nevím, jestli u Zdravotního plánu bude někdo schopen s tímto dokumentem neustále pracovat, oživovat ho a posouvat. Zdravotní plán je pouze do roku 2021, takže se uvidí, co bude dál.“ (Zástupce vedení města Jilemnice / zastupitel, rozhovor ze dne 16. 9.

Jiní respondenti ovšem vnímají situaci tak, že řada z aktivit ve Zdravotním plánu v Jilemnici probíhá, tj. není to tak, že by nebyl vůbec naplňován.

„Nepracuje se s ním tak intenzivně, ano, to souhlasím. Některé činnosti se dělají tak, jak se dělaly i předtím, protože některé činnosti tam byly zařazené tak, jak byl Plán tvořen, např. že jsou bez finanční náročnosti, takže některé věci jedou.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 11. 9. 2020)

*„Myslím si, že by si zasloužil, aby byl více využíván. Je to asi dané tím, že paní doktorka (…), která byla vůdčí osobou při jeho vzniku, je v tuto chvíli už v důchodu. A jak už to tak bývá, některé dobré myšlenky, odchází s těmi, kdo je vymysleli. Vypadá to, že na městě není v tuto chvíli nikdo, kdo Zdravotní plán jako takový dokázal uchopit a body, které tam jsou, mají hlavu a patu a v mnoha případech se dějí, že by je dokázal komplexně realizovat. Na druhou stranu neříkám, že se na to úplně kašle. Participace ostatních spolků tady v Jilemnici, co se týče zdraví, je velká. (…) V rámci toho má město vypsané grantové programy na podporu těchto spolků, na jejich činnost. Na sportovní i, řekněme, nesportovní organizace. Zdraví nemusí být jen fyzické, ale může být i duševní.“ (*Zástupce vedení města Jilemnice / zastupitel, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Když se Plán dělal, rozbouřila se debata, což bylo dobré. Akce zůstaly, ale tím, že nositelka Plánu ustoupila do pozadí, už se neříká, že akce jsou součástí Plánu, ale už to jsou prostě akce, které se pravidelně opakují. (…) Kdyby ten dokument (…) vůbec nevznikl, spousta témat by nevyplynula na povrch. Teď nevím, jestli si nebudu protiřečit, ale možná máme pocit, že se nenaplňuje Zdravotní plán

města, ale ty věci se dějí a jen se to možná nedává do kontextu.“ (Zástupce vedení města Jilemnice / zastupitel, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Troufnu si tvrdit, že koncepce Plánu zdraví byla taková, že se začne systematicky pracovat na změně životního stylu, aby cílem byla zdravá populace v Jilemnici. Paní doktorka měla představu, že k aktivitám, které se dosud dělají, se začnou dělat další. Předjednalo se i to, jakým způsobem se budou distribuovat zlevněné vstupenky do bazénu apod. Ale jejím odchodem všechno usnulo. Není pravda, že by neprobíhalo vůbec nic. Probíhá to, co probíhalo dosud, ale z nového nic.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 17. 9. 2020)

5.3.1 Hodnocení kvality strategických dokumentů

Hodnocení kvality Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb na Jilemnicku 2018–2026

Zpracování Komunitního plánu probíhalo v letech 2017 a 2018. K jeho schválení Zastupitelstvem této města Jilemnice došlo 12. 12. 2018.

Akční/strategické plány, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[44]

- Komunitní plán zdraví a kvality života Jilemnice 2016–2017;
- Zdravotní plán města Jilemnice 2018–2021.

Starší dokumenty, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:

- Komunitní plán sociálních služeb regionu Jilemnicko, 2011

Hierarchicky výše postavené dokumenty[45], na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[46]

- Strategický plán města Jilemnice 2008–2025, září 2008;
- Akční plán Strategického plánu města Jilemnice 2017–2018;
- Strategie komunitně vedeného rozvoje MAS „Přiďte pobejt!“ pro období 2014–2020;
- Program rozvoje Libereckého kraje 2014–2020;
- Společný akční plán Libereckého kraje 2014+;
- Strategie rozvoje Libereckého kraje 2006–2020, aktualizace 2012;
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Libereckém kraji 2014–2017, aktualizace 2016;
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Libereckého kraje 2018–2020.

[44] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb na Jilemnicku 2018–2026. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.
[45] S ohledem na skutečnost, že předmětem hodnocení je dokument na úrovni ORP, jako relevantní hierarchické dokumenty jsou nahlíženy dokumenty na úrovni MAS a kraje. (Dokumenty na národní či nadnárodní úrovni, které jsou tematicky stejně zaměřené, nebyly předmětem analýzy s ohledem na prioritu zohlednění specifik řešeného území.)
[46] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb na Jilemnicku 2018–2026. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.

Tabulka 10: Hodnocení kvality Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb na Jilemnicku 2018–2026

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.1.1 Dokument vychází z aktuálních a relevantních dat (vzhledem k disponibilním datům).	**Splňuje**
Odůvodnění: Komunitní plán má analytickou, strategickou a prováděcí část. Analytická část komunitního plánu (tj. dokumentu jako takového) obsahuje jen nejdůležitější se závěry z Analýzy potřebnosti a dostupnosti sociálních služeb SO POU Jilemnice. Tato analýza potřebnosti stojí jako samostatný dokument, ale Komunitní plán na něj explicitně odkazuje (a to přímým hypertextovým odkazem), proto je při zpracování tohoto hodnocení na analýzu potřebnosti nahlíženo jako na součást Komunitního plánu. Podchycena jsou data týkající se: - kapacity sociálních služeb v území, - demografické situace území, včetně prognózy budoucího vývoje, - potřeby v oblasti rozvoji sociálních služeb pociťované: a) starosty obcí v řešeném území, b) poskytovateli sociálních služeb, c) cílovými skupinami těchto služeb. Údaje, které byly sbírány prostřednictvím dotazníkového šetření, jsou aktuální k roku 2017, údaje o kapacitách jednotlivých sociálních služeb, včetně detailního přehledu jednotlivých poskytovatelů jsou aktuální k roku 2017, demografické údaje týkající se řešeného území byla převzata ze statistik ČSÚ, nejaktuálnějším disponibilním rokem byl v době zpracování dokumentu rok 2016.	
1.1.2 Dokument využívá více typů zdrojů dat (např. analýzy, dotazníky apod.).	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument, resp. obsah jeho analytické části, vychází z: - Analýzy dostupnosti a potřebnosti sociálních služeb ve správním obvodu pověřeného obecního úřadu Jilemnice, kterou zpracovala firma ppm factum research, s. r. o. (Zadání zakázky bylo konzultováno na společné schůzce všech tří pracovních skupin, se starosty spádových obcí, a také se zástupci Rokytnice nad Jizerou (což je území, pro které je zpracováván samostatný komunitní plán rozvoje sociálních služeb); - Analýzy indikátorů zdravotního stavu obyvatel Jilemnice, která byla zpracována v první polovině roku 2017 jako podklad pro tvorbu Zdravotního plánu města Jilemnice; - diskuze pracovních skupin komunitního plánování; - jednání se starosty obcí; - podnětů sociálních pracovníků; - podnětů veřejnosti. Zpracovatelský tým Komunitního plánu na základě všech analytických údajů vyhotovil celkem 4 SWOT analýzy (každá je věnována jedné ze 4 cílových skupin sociálních služeb, které si Plán vymezil, jimiž jsou: senioři, osoby se zdravotním postižením, rodiny s dětmi a mládež, osoby ohrožené sociálním vyloučením).	
1.2.1 Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území.	**Splňuje**
Odůvodnění: Analytická část textu je zpracována ve velkém detailu specificky pro řešené území. Pro demografickou analýzu oblasti SO POU Jilemnice byla využita data z oficiálních statistik ČSÚ, kvůli tomu, aby byly zdrojem údaje platné přímo pro řešené území, došlo k zakoupení statistik ČSÚ o detailní věkové struktuře obyvatelstva jednotlivých obcí v SO ORP Jilemnice a to od roku 2003 do roku 2016 (protože ČSÚ publikuje věkovou strukturu jen za SO ORP Jilemnice). Kromě údajů za území SO POU Jilemnice jsou v textu analýzy k dispozici i detailní kapitoly věnované konkrétním obcím v řešeném území.	

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.2.2 Dostupná data jsou v dokumentu vhodně komparována s daty za jiné územní jednotky na stejné či vyšší měřítkové úrovni.	**Splňuje**

Odůvodnění:

Na relevantních místech (zejména pro parametry týkající se věkové struktury obyvatelstva) je v textu využita komparace se stavem za Liberecký kraj a také s úrovní ČR jako celku.

Komparace pro kapacitu sociálních služeb a potřeby v oblasti rozvoji sociálních služeb pociťované: a) starosty obcí v řešeném území, b) poskytovateli sociálních služeb, c) cílovými skupinami těchto služeb nepovažuje zpracovatel za potenciálně přínosné, proto jejich absence v dokumentu není hodnocena jako negativní.

1.3.1 Definice priorit přímo navazuje na analytickou část a je zpracována konkrétně ve vztahu k řešenému území.	**Spíše splňuje**

Odůvodnění:

Celkem 4 SWOT analýzy slouží jako převodník mezi údaji v analytické části Plánu a návrhovou částí tohoto dokumentu. Každá SWOT analýza je věnována jedné ze 4 cílových skupin sociálních služeb: senioři, osoby se zdravotním postižením, rodiny s dětmi a mládež, osoby ohrožené sociálním vyloučením.

Strategická část Plánu definuje vizi (jakožto nejvyšší úroveň strategie), která je rozvíjena do celkem 3 skupin strategických cílů (jsou rozlišovány cíle dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé). Je definováno 7 dlouhodobých cílů, 5 střednědobých a 3 krátkodobé cíle (tj. celkem Plán obsahuje 15 cílů).

Nejvyšší míra detailu strategické části je v tzv. kartách opatření. Ta jsou členěna na opatření týkající se sociálních služeb registrovaných podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a na opatření týkající se navazujících služeb provozovaných mimo rámec zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

U karet opatření není identifikována vazba na cíle Plánu, což do jisté míry komplikuje posouzení vazby opatření na výsledky analytické části.

- Cíle dlouhodobé
  - Podpora vzniku míst na zkrácené úvazky
  - Podpořit udržitelnost stávajících sociálních služeb
  - Zajistit financování sociálních služeb zařazených v Základní síti sociálních služeb ORP Jilemnice
  - Zabývat se systémem sociálního bydlení
  - Připravit se na stárnutí populace (služby, podmínky ve městě, apod.)
  - Podporovat navazující služby provozované mimo rámec zákona o sociálních službách
  - Podpořit udržení bezpečné zóny pro děti a mládež (ICM, volnočasový klub)
- Cíle střednědobé
  - Vytvořit systém financování sociálních služeb z úrovně ORP
  - Zajistit důstojné zázemí pro sociální služby v Jilemnici
  - Pokračovat v transformaci pečovatelské služby v Jilemnici
  - Podpořit vznik dobrovolnického centra v Jilemnici
  - Vytvoření prostoru pro volnočasové aktivity (obce)
- Cíle krátkodobé
  - Podpořit aktivity prevence zadluženosti a insolvence
  - Spolupracovat s OCH Jilemnice na rozvoji navazujících služeb provozovaných mimo rámec zákona o sociálních službách (charitní taxi, potravinové balíčky, hygienické zařízení, atd.)
  - Rozvíjet multidisciplinární spolupráci (aktivní zapojení odborníků)

Lze konstatovat, že větší část opatření (karet), kterých je v Plánu celkem 17, navazuje na slabé stránky vymezené ve SWOT analýzách; neplatí to však úplně. Např. pro cílovou skupinu „senioři“ analýza identifikovala slabinu v podobě „nízké kapacity terénní odlehčovací služby“, avšak žádná z karet opatření není zacílena na posílení těchto kapacit. Naopak je v dokumentu zařazena karta „Doprovázející organizace“, podle které je záměrem podpora zázemí pěstounské péče a podpora pěstounů a pěstounských rodin v řešeném území, ovšem analytická část dokumentu nespecifikuje nedostatky/potřeby v této oblasti. U některých karet opatření je obtížné vyhodnotit vazbu na výsledky analytických fází zpracování Plánů z důvodu nedostatku detailních informací; příkladem je např. opatření „Multidisciplinární tým pro rodiny

Parametr kvality	Dosažené skóre
s dětmi a mládež“, v rámci kterého je naplánováno „Pravidelné setkávání odborníků v rámci ORP se zaměřením na všeobecnou prevenci. Setkávání jsou koncipována na konkrétní témata, např. prevence kriminality u dětí a mládeže.“ Je možné, že toto opatření má vazbu na problém pojmenovaný ve SWOT pro rodiny s dětmi a mládeží jako „nízká podpora spolupráce mezi místními spolky navzájem“, nicméně také se může jednat o 2 nesouvisející témata. (Zpracovatel pro úplnost uvádí, že opatření mají specifikovánu vazbu na strategické cíle, ovšem někdy je karta navázána na více – např. až na 12 strategických cílů – což částečně snižuje srozumitelnost logicky strategické části Plánu.) Definice priorit byla zpracována konkrétně ve vztahu k řešenému území.	
1.4.1 Dokument pokrývá všechny relevantní oblasti dané problematiky, tj. nevynechává žádnou z oblastí, které by měly být řešeny.	**Splňuje**
Odůvodnění: Komunitní plán pokrývá všechny uživatele sociálních služeb. Pracuje se 4 vymezenými cílovými skupinami: senioři, osoby se zdravotním postižením, rodiny s dětmi a mládež, osoby ohrožené sociálním vyloučením. Zejména u 4. z těchto skupin by bylo možné provést členění do více položek s větším detailem (např. osoby bez přístřeší, osoby ohrožené závislostmi), ale využití obecnější kategorie je pro území dané velikosti zcela dostatečné. Plán pokrývá jak pobytové, tak ambulantní i terénní služby a kromě služeb v režimu zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, postihuje i navazující služby, které stojí mimo režim dle tohoto zákona.	
1.4.2 Dokument řeší danou problematiku na všech relevantních úrovních (regionální správa, obecní správa, veřejnost, podnikatelský sektor, neziskový sektor apod.).	**Splňuje**
Odůvodnění: Vymezená strategie je primárně strategií města Jilemnice, ale jsou adekvátně zohledněny i obce v řešeném území a také poskytovatelé sociálních služeb (kteří jsou často z neziskového sektoru). U tématu posilování zaměstnávání znevýhodněných, resp. posílení nabídky zkrácených úvazků je relevantní také podnikatelský sektor (byť samozřejmě tato pracovní místa mohou vzniknout i u zaměstnavatelů z veřejného či neziskového sektoru). Do fáze zpracování analýzy byli zapojeni jak veřejný sektor (starostové), tak poskytovatelé sociálních služeb a také uživatelé těchto služeb (veřejnost).	
1.5.1 Dokument obsahuje jasně definovaný harmonogram, jasně definované finanční prostředky a jasně definovanou zodpovědnost na úrovni jednotlivých opatření.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: V jednotlivých kartách opatření jsou specifikovány: Doba realizace, Financování a Odpovědnost za realizaci. V rámci Doby realizace se celkem 12x uvádí „2019+“, jeden výskyt pak mají termíny: 2015+, 2016+, 2018+, Probíhá, Průběžně. Přesnější specifikace termínů zavedení opatření v textu dostupná není. V položce „Financování“ jsou pro jednotlivá opatření uvedeny potenciální zdroje prostředků na realizaci aktivity (např. „Obce ORP Jilemnice, Liberecký kraj, EU“), ovšem v žádné kartě není částka celkových nákladů na realizaci opatření. Odpovědnost za realizaci je v kartách vymezena na úrovni organizací (např. Obce ORP v samostatné působnosti, Obce ORP Jilemnice, Liberecký kraj, MPSV).	

Parametr kvality	Dosažené skóre
2.1.1 Pro každé opatření je vhodně a přesně definována cílová skupina, které se dané opatření týká.	**Splňuje**
Odůvodnění: Komunitní plán pokrývá všechny uživatele sociálních služeb. Pracuje se 4 vymezenými cílovými skupinami: senioři, osoby se zdravotním postižením, rodiny s dětmi a mládež, osoby ohrožené sociálním vyloučením. Každá karta opatření má cílovou skupinu vymezenu (v položce „Cílová skupina uživatelů“).	
3.1.1 Dokument dává navržená opatření do vazby s místními akčními či strategickými plány.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Akční plán Strategického plánu města Jilemnice 2017–2018 pro oblast komunitního plánování vymezuje pouze jeden relevantní bod, a to „Opatření 1.2.B Trvalá aktualizace a následné plnění Komunitního plánu sociálních služeb Jilemnicka“. Tento link není v textu Komunitního plánu explicitně uveden, nicméně Zpracovatel toto neuvedení pro jeho nízkou přidanou hodnotu nepovažuje za nedostatek Komunitního plánu. Komunitní plán zdraví a kvality života Jilemnice 2016–2017 by ovšem vzhledem k průniku témat měl být v Komunitním plánu rozvoje sociálních služeb zmíněn. Plán zdraví a kvality života zahrnuje kromě jiného také cíl „C.2 BUDE ZAJIŠTĚN OPTIMÁLNÍ ROZSAH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB“, který zahrnuje: • C.2.1 Vybudovat sociální byty pro mladé a občany ve finanční tísni; • C.2.2 Zajistit kvalitní sociální a pečovatelskou službu; • C.2.3 Podporovat charitativní činnosti; • C.2.4 Podporovat Komunitní plán sociálních služeb.	
3.2.1 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na předcházející dokument věnovaný stejné problematice.	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: Komunitní plán v úvodní kapitole shrnuje, že *„Komunitní plánování sociálních služeb má na Jilemnicku dlouholetou tradici. Již v roce 2003 se zástupci z Jilemnice zúčastnili prvních seminářů organizovaných MPSV s cílem zavést komunitní plánování do sociální praxe v ČR. Následovala spolupráce s Fokusem Turnov, který se chopil koordinace komunitního plánování sociálních služeb v okrese Semily, výstupem úspěšné spolupráce jsou Komunitní plány regionu Jilemnicko z let 2006 a 2009.“* Žádná další specifikace návaznosti ovšem v textu zahrnuta není.	
3.2.2 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na zastřešující dokumenty na vyšší měřítkové úrovni.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Jednotlivé strategické cíle Komunitního plánu ani karty opatření nemají uvedenu vazbu na strategii pro Liberecký kraj, ale v příloze č. 2 Komunitního plánu je obsažen Přehled strategických cílů Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb Libereckého kraje 2018–2020.	
4.1.1 Dokument má srozumitelnou strukturu, jednotlivé části dokumentu na sebe logicky navazují.	**Splňuje**
Odůvodnění: Struktura dokumentu je přehledná, logická, jednotlivé části na sebe dobře navazují.	

Parametr kvality	Dosažené skóre
4.1.2 Formální podoba dokumentu (grafika, užívaný jazyk) zvyšuje přehlednost a srozumitelnost předávaných informací.	**Splňuje**
Odůvodnění: Jazyk dokumentu je čtenářsky přívětivý. Text neobsahuje neúnosné množství zkratek (ty, které jsou použity, jsou vysvětleny v seznamu zkratek), ani zbytečně složitých technických či byrokratických slovních spojení. Plán dále obsahuje několik schémat/obrázků, které posilují jeho srozumitelnost, přehlednost posiluje také použití odlišných barev pro jednotlivé části dokumentu (analytické, strategické, prováděcí atd.).	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5: Vizualizace kvality Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb na Jilemnicku 2018–2026



Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 11: Sumarizace hodnocení Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb na Jilemnicku 2018–2026

Silné stránky	Slabé stránky
• Dokument vychází z aktuálních a relevantních dat. (Podchycena jsou data týkající se: kapacity sociálních služeb v území, demografické situace území, včetně prognózy budoucího vývoje, potřeby v oblasti rozvoji sociálních služeb pociťované: a) starosty obcí v řešeném území, b) poskytovateli sociálních služeb, c) cílovými skupinami těchto služeb.) Analytická část textu je zpracována ve velkém detailu specificky pro řešené území.	• V jednotlivých kartách opatření jsou specifikovány: Doba realizace, Financování a Odpovědnost za realizaci; ovšem v žádné kartě není částka celkových nákladů na realizaci opatření.
• Komunitní plán pokrývá všechny uživatele sociálních služeb. Pracuje se 4 vymezenými cílovými skupinami: senioři, osoby se zdravotním postižením, rodiny s dětmi a mládež, osoby ohrožené sociálním vyloučením.	• Dokument nezmiňuje, jak navazuje na předcházející dokument věnovaný stejné problematice.

Silné stránky	Slabé stránky
• Do zpracování analýzy byli zapojeni jak veřejný sektor (starostové), tak poskytovatelé sociálních služeb a také uživatelé těchto služeb (veřejnost).	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Hodnocení kvality Zdravotního plánu města Jilemnice 2018–2021

Zpracování Komunitního plánu probíhalo v letech 2017 a 2018. K jeho schválení Zastupitelstvem města Jilemnice došlo 16. 5. 2018.

Akční/strategické plány, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[47]

- Komunitní plán zdraví a kvality života Jilemnice 2016–2017;
- Komunitní plán rozvoje sociálních služeb na Jilemnicku 2018–2026.

Starší dokumenty, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu: Žádné.

Hierarchicky výše postavené dokumenty,[48] na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[49]

- Strategický plán města Jilemnice 2008–2025, září 2008;
- Akční plán Strategického plánu města Jilemnice 2017–2018;
- Strategie komunitně vedeného rozvoje MAS „Přiďte pobejt!“ pro období 2014–2020;
- Program rozvoje Libereckého kraje 2014–2020;
- Společný akční plán Libereckého kraje 2014+;
- Strategie rozvoje Libereckého kraje 2006–2020, aktualizace 2012;
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Libereckém kraji 2014–2017, aktualizace 2016;
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Libereckého kraje 2018–2020.

[47] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Zdravotního plánu města Jilemnice 2018–2021. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.
[48] S ohledem na skutečnost, že předmětem hodnocení je dokument na úrovni města, jako relevantní hierarchické dokumenty jsou nahlíženy dokumenty na úrovni MAS a kraje. (Dokumenty na národní či nadnárodní úrovni, které jsou tematicky stejně zaměřené, nebyly předmětem analýzy s ohledem na prioritu zohlednění specifik řešeného území.)
[49] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Zdravotního plánu města Jilemnice 2018–2021. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.

Tabulka 12: Hodnocení kvality Zdravotního plánu města Jilemnice 2018–2021

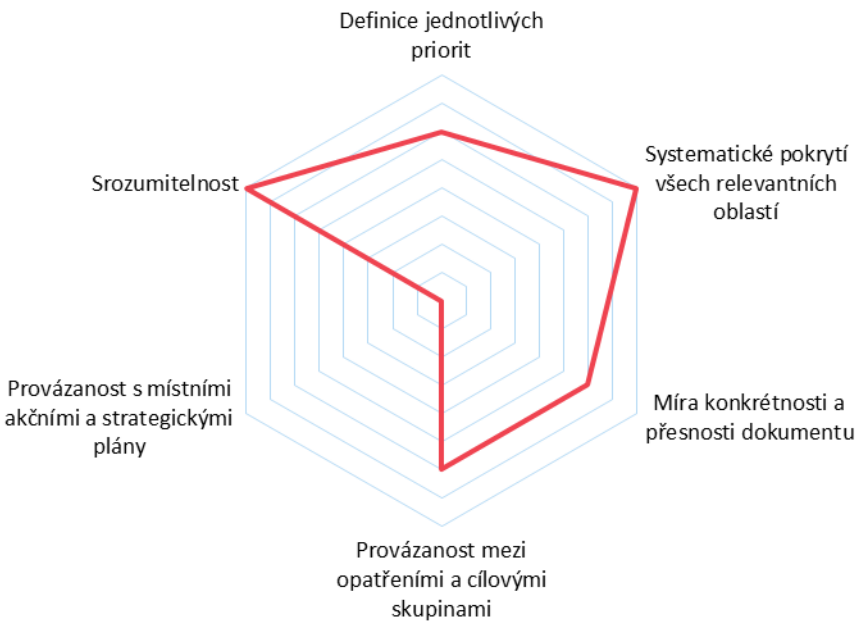
Parametr kvality	Dosažené skóre
1.1.1 Dokument vychází z aktuálních a relevantních dat (vzhledem k disponibilním datům).	**Nelze posoudit**
Odůvodnění: V úvodní kapitole dokumentu se uvádí, že „*Zpracování Zdravotního plánu předcházela prezentace Analýzy zdravotního stavu obyvatel zdravého města Jilemnice (2017), která je přílohou plánu*.“ Nicméně Zdravotní plán žádné přílohy nemá (v obsahu dokumentu ani na žádném dalším místě v textu nejsou přílohy specifikovány). V textu Plánu tak nejsou zařazeny žádné analytické údaje.	
1.1.2 Dokument využívá více typů zdrojů dat (např. analýzy, dotazníky apod.).	**Nelze posoudit**
Odůvodnění: V úvodní kapitole dokumentu se uvádí, že „*Zpracování Zdravotního plánu předcházela prezentace Analýzy zdravotního stavu obyvatel zdravého města Jilemnice (2017), která je přílohou plánu*.“ Nicméně Zdravotní plán žádné přílohy nemá (v obsahu dokumentu ani na žádném dalším místě v textu nejsou přílohy specifikovány). V textu Plánu tak nejsou zařazeny žádné analytické údaje.	
1.2.1 Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území.	**Nelze posoudit**
Odůvodnění: V úvodní kapitole dokumentu se uvádí, že „*Zpracování Zdravotního plánu předcházela prezentace Analýzy zdravotního stavu obyvatel zdravého města Jilemnice (2017), která je přílohou plánu*.“ Nicméně Zdravotní plán žádné přílohy nemá (v obsahu dokumentu ani na žádném dalším místě v textu nejsou přílohy specifikovány). V textu Plánu tak nejsou zařazeny žádné analytické údaje.	
1.2.2 Dostupná data jsou v dokumentu vhodně komparována s daty za jiné územní jednotky na stejné či vyšší měřítkové úrovni.	**Nesplňuje**
Odůvodnění: V textu Plánu nejsou zařazeny žádné analytické údaje, s komparací za jiné územní jednotky na stejné či vyšší měřítkové úrovni se v dokumentu také nepracuje.	
1.3.1 Definice priorit přímo navazuje na analytickou část a je zpracována konkrétně ve vztahu k řešenému území.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Návrhová část dokumentu je obsáhlá (s ohledem na to, že zdraví obyvatel je průřezové téma, které úzce souvisí s řadou oblastí života ve městě) a má 4 oblasti: 1) Zdraví mladých, 2) Zdraví seniorů, 3) Prevence neinfekčních nemocí, 4) Zdravější životní styl, 5) Zdravější místní životní podmínky. Každá je dále členěna do cílů (těch je v dokumentu celkem 17), skupin aktivit, tj. opatření (celkem 36) a nejvíce konkrétní je úroveň aktivit (celkem jich je vymezeno 74). Zpracovatel vyhodnotil, že je zde vazba mezi prioritami a analýzou, ačkoli – jak je uvedeno u předchozích parametrů kvality – text Plánu neobsahuje žádná data. Zpracovatel zvolit hodnotu kvality „Spíše splňuje“ na základě toho, že Zdravotní plán vychází z Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí Zdraví 2020, která vychází z programu Světové zdravotnické organizace Zdraví 2020 z roku 2012 a navazuje na předchozí dokument Zdraví 21. Tyto materiály definovaly vícero strategických cílů pro zlepšení veřejného zdraví. Text Zdravotního plánu specifikuje, že pracovní skupina odpovědná za zpracování tohoto dokumentu	

Parametr kvality	Dosažené skóre
z těchto dokumentů vyšší úrovně, resp. cílů v nich obsažených, vybrala a rozpracovala 5 oblastí ovlivňujících zdraví obyvatel řešeného území vyšší měrou. Definice priorit byla připravena specificky pro řešené území, míra detailnosti aktivit je velmi vysoká.	
1.4.1 Dokument pokrývá všechny relevantní oblasti dané problematiky, tj. nevynechává žádnou z oblastí, které by měly být řešeny.	**Splňuje**
Odůvodnění: Zdravotní plán vychází z Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí Zdraví 2020, která vychází z programu Světové zdravotnické organizace Zdraví 2020 z roku 2012 a navazuje na předchozí dokument Zdraví 21. Tyto materiály definovaly vícero strategických cílů pro zlepšení veřejného zdraví. Text Zdravotního plánu specifikuje, že pracovní skupina odpovědná za zpracování tohoto dokumentu z těchto dokumentů vyšší úrovně, resp. cílů v nich obsažených, vybrala a rozpracovala 5 oblastí ovlivňujících zdraví obyvatel řešeného území vyšší měrou.	
1.4.2 Dokument řeší danou problematiku na všech relevantních úrovních (regionální správa, obecní správa, veřejnost, podnikatelský sektor, neziskový sektor apod.).	**Splňuje**
Odůvodnění: Do přípravy dokumentu byli kromě zástupů města Jilemnice zapojeni také zástupci oblastí školství, zástupci místní nemocnice, Národní sítě Zdravých měst ČR, z.s., Státního zdravotního ústavu a Krajské hygienické stanice Libereckého kraje. Strategie definovaná v Plánu zahrnuje jak aktivity v odpovědnosti města, tak také aktivity, v nich jsou nositeli MMN, a.s. – Masarykova městská nemocnice v Jilemnici, mateřské, základní a střední školy v území města, poskytovatelé sociálních služeb, TJ Sokol, Zdravotnická záchranná služba Libereckého kraje aj.	
1.5.1 Dokument obsahuje jasně definovaný harmonogram, jasně definované finanční prostředky a jasně definovanou zodpovědnost na úrovni jednotlivých opatření.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: V kapitole označené „Plánovací část – podrobný popis aktivit“ je ke každé aktivitě stanoven termín, garant, subjekt odpovědný za realizaci, předpokládané náklady a také zdroj financí. V parametru „Termín“ je u velké skupiny aktivit uvedeno „2018–2021“, tj. jedná se o průběžně realizovanou aktivitu. Nicméně v těchto případech je uvedeným způsobem stanovený termín relevantní, jde totiž o aktivity spočívající v kontinuálním financování nějaké služby, nějaké pravidelně se opakující aktivity (např. finanční příspěvky na volný vstup do bazénu, finanční podpora provozu Poradny zdraví). Zpracovatel hodnocení nepřidělil v tomto parametru kvality nejvyšší hodnotu, protože u celkem 42 aktivit (tj. více než 56 % všech aktivit) je v položce „předpokládané náklady“ uvedeno „Nelze odhadnout“. Pro úspěšnou realizaci opatření je důležité stanovit (a zajistit) nezbytné finanční zdroje.	
2.1.1 Pro každé opatření je vhodně a přesně definována cílová skupina, které se dané opatření týká.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Dokument s pojmem „cílová skupina“ explicitně nepracuje. Z definice priorit (včetně specifikace konkrétních aktivit) lze však odvodit, na jaké skupiny se daná část strategie zaměřuje. Některé aktivity míří na těhotné ženy a kojence, dále je zde balíček podpory směrem k dětem předškolního věku, k dětem školou povinným, seniorům a široké populaci.	

Parametr kvality	Dosažené skóre
3.1.1 Dokument dává navržená opatření do vazby s místními akčními či strategickými plány.	**Nesplňuje**
Odůvodnění: Dokument se explicitně nevztahuje k žádnému dokumentu na místní úrovni. Není zmíněna vazba ani na Komunitní plán zdraví a kvality života Jilemnice 2016–2017, ani na Komunitní plán rozvoje sociálních služeb na Jilemnicku 2018–2026.	
3.2.1 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na předcházející dokument věnovaný stejné problematice.	**Není relevantní**
Odůvodnění: Jedná o první zpracování Zdravotního plánu města Jilemnice.	
3.2.2 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na zastřešující dokumenty na vyšší měřítkové úrovni.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: V textu je popsáno, že Zdravotní plán vychází z Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí Zdraví 2020 (a je patrné, že tento dokument byl zásadní pro vymezení priorit Zdravotního plánu). Chybí vazba na úroveň Libereckého kraje. Až do roku 2016 Liberecký kraj každoročně zpracovával dokument „Zdravotní politika Libereckého kraje - Dlouhodobý program zlepšování zdravotního stavu obyvatel“. Od uvedeného roku již tento strategický materiál k dispozici není, Liberecký kraj přesto nadále vyvíjí aktivity v rámci agendy „Zdravý Liberecký kraj a místní Agenda 21“, tj. jistá míra koordinace s městem Jilemnice se nabízí (absenci strategického dokumentu kraje navzdory).	
4.1.1 Dokument má srozumitelnou strukturu, jednotlivé části dokumentu na sebe logicky navazují.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument má velmi jednoduchou a velmi přehlednou strukturu. Kapitola označená „Plánovací část – podrobný popis aktivit“ je velmi logicky členěná a poskytuje dobrý přehled o celkové koncepci.	
4.1.2 Formální podoba dokumentu (grafika, užívaný jazyk) zvyšuje přehlednost a srozumitelnost předávaných informací.	**Splňuje**
Odůvodnění: Jazyk dokumentu je čtenářsky přívětivý. Text neobsahuje neúnosné množství zkratek (ty, které jsou použity, jsou vysvětleny v seznamu zkratek), ani zbytečně složitých technických či byrokratických slovních spojení. Přehlednost posiluje také použití odlišných barev pro jednotlivé oblasti návrhové části dokumentu.	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 6: Vizualizace hodnocení kvality Zdravotního plánu města Jilemnice 2018–2021[50]



Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 13: Sumarizace hodnocení kvality Zdravotního plánu města Jilemnice 2018–2021

Silné stránky	Slabé stránky
• Logická provázanost s Národní strategií ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí Zdraví 2020, která vychází z programu Světové zdravotnické organizace Zdraví 2020 z roku 2012. Pracovní skupina odpovědná za zpracování Zdravotního plánu z těchto dokumentů vyšší úrovně, resp. cílů v nich obsažených, vybrala a rozpracovala 5 oblastí ovlivňujících zdraví obyvatel řešeného území vyšší měrou.	• Absence analytické části (data, který byla za účelem zpracování Plánu posbírána, nejsou součástí dokumentu)
• Do přípravy dokumentu byli kromě zástupů města Jilemnice zapojeni také zástupci oblastí školství, zástupci místní nemocnice, Národní sítě Zdravých měst ČR, z.s., Státního zdravotního ústavu a Krajské hygienické stanice Libereckého kraje.	• Dokument se explicitně nevztahuje k žádnému dokumentu na místní úrovni. Není zmíněna vazba ani na Komunitní plán zdraví a kvality života Jilemnice 2016–2017, ani na Komunitní plán rozvoje sociálních služeb na Jilemnicku 2018–2026.
• Dokument má velmi jednoduchou a velmi přehlednou strukturu.	

Zdroj: Vlastní zpracování.

[50] V grafu nejsou zahrnuty parametry kvality, u nichž nebylo možné kvalitu posoudit, nebo které nejsou pro dokument relevantní. Čím vzdálenější je hodnota od středu grafu, tím vyšší kvality dokument v rámci daného parametru dosahuje.

5.4 Metody kvality

Do jaké míry bylo v projektu účelné a proveditelné zavádění metod kvality? Do jaké míry bylo v projektu účelné zavedení MA21?

Jilemnice se do MA21 zapojila již v roce 2007 (resp. v tomto roce byla oficiálně registrována jako realizátor, přípravy na splnění kritérií MA21 v základní kategorii, tj. kategorii D, začaly v Jilemnici už v roce 2006.)

V prostředí ČR je agenda MA21 postupně šířena od poloviny 90. let. V roce 2003 byla ustavena Rada vlády pro udržitelný rozvoj, která o rok později zřídila jako svůj poradní orgán pro MA21 „Pracovní skupinu pro místní Agendy 21“. Tato pracovní skupina schvaluje kritéria MA21 a také pravidla hodnocení jednotlivých municipalit, které se do MA21 zapojují.

„Obce a regiony – realizátoři MA21, kteří mají zájem, dokládají svůj postup k udržitelnému rozvoji pomocí sady kritérií (v nižších kategoriích) a za pomocí sebehodnocení v 10 oblastech (ve vyšších kategoriích). (…)

- *Zájemci získají na začátku potřebné informace a kontakty.*
- *V kategorii D nastaví organizační zázemí v úřadě, rozběhnou aktivity podporující zapojení veřejnosti do rozhodování a spolupráci s podnikatelským a neziskovým sektorem, připraví Plán zlepšování a systém hodnocení svého postupu a realizují propagační aktivity k udržitelnému rozvoji směrem k občanům.*
- *V kategorii C navíc rozvinou osvětové a vzdělávací aktivity k udržitelnému rozvoji a to jak směrem k veřejnosti, tak dovnitř svého úřadu, nastaví systém financování aktivit v rámci MA21 a komunitního plánování a zvládnou využití pokročilých metod participace. (…)*
- *V nejvyšších kategoriích B a A prochází sebehodnocení (audity udržitelného rozvoje) hodnocením ze strany nezávislých expertů, kteří poskytují jednotlivým realizátorům nejen posouzení stávajícího stavu, ale především doporučení k dalšímu postupu směrem k udržitelnému rozvoji.“*[51]

V rámci plnění MA21 se v Jilemnici ustavila tradice pořádání různých akcí souvisejících s udržitelným rozvojem, za nejvýznamnější je možné označit organizování veřejných fór, na nichž občané každoročně společně diskutují o tom, jaké problémy města vnímají jako nejpodstatnější, kde vidí příležitosti k rozvoji a jaké priority by se měly ve správě města podle nich prosazovat.

„Místní Agendu jsme začali dělat v roce 2006 a v principu jsme věděli, kam jdeme. Původní motivace byla sjednotit práci s veřejností. Probíhaly hovory s občany a další různé aktivity a MA21 je určitý systém, který dává konání řád.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 17. 9. 2020)

Od roku 2010 byla Jilemnice díky vyšší míře implementace principů MA21 evidována v kategorii C nositelů MA21. Před realizací projektu se Jilemnice v rámci naplňování MA21 nezabývala konkrétním tématem (jako je např. Zdraví, Doprava); její iniciativy v tomto směru patřily do obecného balíčku transparentnosti a participace veřejnosti (včetně neziskového a soukromého sektoru) na správě města.

[51] Citováno z webových stránek CENIA, česká informační agentura životního prostředí, https://ma21.cenia.cz/cs-cz/oma21.aspx.

Jistou komplikaci v ambici Jilemnice postoupit v kritériích MA21 z kategorie C do kategorie C* znamenala změna metodiky MA21, ke které došlo v roce 2017. Původním plánem bylo, že postup do C* si město zajistí zpracováním auditu udržitelného rozvoje v tématu Zdraví. Po změně metodiky musely být doloženy audity udržitelného rozvoje na celkem 3 témata. Jilemnice tedy kromě tématu Zdraví zpracovávala také téma Doprava a Sociální prostřední. Posunu do kategorie C* se tím podařilo dosáhnout.

Zpracovatel se pokoušel identifikovat, zda měl posun do kategorie C* nějaký konkrétní dopad, zda Jilemnici přinesl něco konkrétního navíc, co dříve v rámci správy území aplikováno nebylo. Protože se ale do MA21 započítává velká část aktivit, které se ve městě odehrávají, a protože implementace MA21 probíhá již více než 10 let, respondenti nedokázali identifikovat konkrétní přínos projektu, jemuž je věnována tato studie.

Ohledně otázky, zda bude Jilemnice dále prohlubovat svoje zapojení do MA21, bylo zjištěno, že to není jisté.

„Myslím, že nyní jsme zaujali neutrální postoj. Pravděpodobně zůstáváme a budeme rádi, když budeme naplňovat kategorii C.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Otázka je, jestli my jako malé město máme vůbec na to, abychom do B vstoupili, jestli pro nás není spíše klíčové udržet se v C, abychom udrželi kvalitu. Abychom pořád jenom nestoupali, ale bychom také udrželi určitou úroveň. Já sama nejsem zastánce toho, že bychom měli neustále postupovat. Jak jsem pochopila z práce na projektu, je pro nás důležitější udržet úroveň.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 17. 9. 2020)

Jak sdělil jeden z respondentů, MA21 nemá u současného vedení města takovou prioritu, jako tomu bylo v minulosti, proto je této agendě věnován menší prostor.

„Politik Zdravého města je sice radní, ale není placený, takže tomu může věnovat jen tolik času, kolik mu jeho zaměstnání umožní. Ambice tedy není.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

5.5 Zdroje dat

MS2014+:

- Žádost o podporu z OPZ, včetně příloh;
- Rozhodnutí o poskytnutí dotace z OPZ na projekt, včetně příloh;
- Zprávy o realizaci projektu č. 1 až č. 4, včetně příloh;
- Žádosti o platbu č. 1 až č. 5, včetně příloh;
- Žádosti o změnu č. 1 až č. 3, včetně příloh.

Individuální rozhovory se zaměstnanci městského úřadu Jilemnice, zastupiteli Jilemnice a starosty obcí 1. typu v území ORP Jilemnice:

- Vymezení respondentů (celkem se jedná o 12 respondentů):
    - 1 zástupce realizačního týmu (koordinátor projektu)

  - 1 zaměstnanec úřadu, který byl zapojený do tvorby Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb na Jilemnicku
  - 2 zaměstnanci úřadu, kteří byli zapojení do tvorby Zdravotního plánu města Jilemnice na léta 2018–2021
  - 1 zaměstnanec úřadu, který pracuje s Komunitním plánem rozvoje sociálních služeb na Jilemnicku
  - 1 zaměstnanec úřadu, který pracuje se Zdravotním plánem města Jilemnice na léta 2018–2021
  - 1 zaměstnanec zapojený do koordinace MA21 v Jilemnici
  - 3 starostové obce 1. typu
  - 2 zástupci vedení města Jilemnice / zastupitelé
- Rozhovory se uskutečnily v září 2020.

Strategické dokumenty, akční plány a obdobné:

- Pro zpracování studie byly využity jak strategické dokumenty a akční plány zpracované na úrovni města Jilemnice, resp. ORP Jilemnice, tak související strategické dokumenty a akční plány, které existují pro Liberecký kraj;
- Specifikace relevantní dokumentace je obsažena v rámci kap. 3 této případové studie.

5.6 Seznam zkratek použitých ve studii

CLLD	z anglického Community-led Local Development (překl. Komunitně vedený místní rozvoj)
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DPS	Dům s pečovatelskou službou
ECI	European Common Indicators (překl. Společné evropské indikátory)
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
MA21	Místní Agenda 21
MAS	Místní akční skupina
MMN	MMN, a.s. – Masarykova městská nemocnice v Jilemnici
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
NSZM	Národní síť Zdravých měst ČR, z.s.
OPZ	Operační program Zaměstnanost
ORP	Obec s rozšířenou působností
ŘO	Řídicí orgán
SO	Správní obvod
TJ	Tělovýchovná jednota

6 Případová studie projektu „Bystřice n. O. - efektivní a strategická veřejná správa“

6.1 Abstrakt

Realizátor projektu

Obec Bystřice nad Olší leží v Moravskoslezském kraji (5 km od města Třinec). Je to druhá největší obec bez statusu města v ČR. K 1. 1. 2020 měla necelých 5,4 tis. obyvatel, významná část z nich má polskou národnost. (V Bystřici funguje česko-polská základní škola.) Obec má vybudovanou infrastrukturu (v roce 2011 byla dokončena výstavba kanalizace a nové čistírny odpadních vod), pro seniory byl postaven Dům s pečovatelskou službou (s kapacitou pro 70 osob), funguje zde kino (sloužící také jako kulturní a společenský sál) a k dispozici je také množství sportovišť (např. 2 fotbalová hřiště, sportovní hala, krytý bazén a krytá jízdárna pro jízdu na koních).

V Bystřici funguje pestrý společenský život. Celkem 2 folklorní soubory vystupují nejen na obecních akcích, ze kterých je možné uvést např. Májovou veselici, Den obce Bystřice, Setkání s Mikulášem, Svatojánský folklórní festival. Aktivní jsou také spolky (např. zahrádkáři, holubáři, včelaři, myslivecká sdružení a rybáři).

Dům dětí a mládeže organizuje velké množství zájmových kroužků. Fungující knihovna poskytuje kromě základních služeb také přístup na internet a je místem pro besedy.

V době realizace projektu působilo na obecním úřadu 21 pracovníků.

Cíle projektu

Bystřice nad Olší si v projektu vytyčila 2 hlavní cíle, které se vzájemně doplňovaly. Prvním z nich bylo zpracovat nový Strategický plán rozvoje obce. Platnost Strategického plánu, který obec využívala před zahájením realizace projektu, končila na konci roku 2016. Vedení obce usoudilo, že Bystřice nemá dostatečné personální kapacity, aby byla schopná připravit nový Strategický plán vlastními silami. Rolí externího dodavatele bylo v úvodu zejména celkové řízení zpracování Strategického plánu (vymezení potřebných činností, rolí jednotlivých aktérů).

„Při vytváření posledního strategického dokumentu nebyly dostatečně aplikovány metody komunitního plánování tak, aby výsledný strategický plán byl co nejvíce v souladu s představami veřejnosti a navrhoval cíle, které mají velkou míru pozitivního dopadu na co největší cílovou skupinu.“[52]

Bystřice nad Olší měla od počátku vytyčeno, že její Strategický plán pro období 2017–2023 musí navazovat na programové dokumenty zpracované pro vyšší územně správní celky (primárně pro Moravskoslezský kraj, nicméně i ČR jako celek). Plánovala také, že v rámci zpracování Plánu bude sestaven jeho akční plán pro období do roku 2019.

[52] Citováno dle žádosti o podporu z OPZ na projekt, který je předmětem této studie.

Ambicí Bystřice bylo zapojit do tvorby nového plánu všechny relevantní aktéry (od podnikatelů, neziskového sektoru až po širokou veřejnost). A tento záměr, resp. dlouhodobější snaha řídit obec v těsném dialogu s lidmi, kteří v ní žijí a pracují, souvisel s druhým cílem projektu, kterým bylo zapojit se do Místní Agendy 21.

„Když jsme startovali projekt, tak jsme v MA21 nebyli. Ambice byla vyzkoušet MA21; trochu ochutnat, co to s obecními záležitostmi udělá, to asi byl takový hlavní impulz. A v kombinaci se strategickým plánem, to bylo, řeknu lidově, dostatečně rajcovní na to, abychom do toho šli a trochu to vyzkoušeli, přestože jsme věděli, že to bude generovat určité množství školení, které na jednu stranu zatíží referenty, zaměstnance a všechny účastníky zájezdu, ale na druhou stranu jsme věděli, že ten přínos bude perfektní a naprosto žádoucí.“ (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

Metodika Místní Agendy 21 (dále také jen „MA21“) aplikovaná v ČR pracuje s několika kategoriemi pro rozlišení obcí/měst (či regionů), které se k tomuto programu přihlásí. Podle míry aplikace pravidel MA21 jsou označovány písmeny D až A. Obec Bystřice si v rámci realizace projektu za cíl stanovila splnit podmínky pro zařazení do kategorie D a začít plnit vybraná kritéria pro kategorii C.

V návaznosti na obecný cíl zlepšit kvalitu správy obce Bystřice v projektu realizovala také školení pro zaměstnance úřadu. Témata vzdělávání byla odborná (např. GDPR, správní řád, zadávání veřejných zakázek) a také o okruhu komunikačních dovedností (vyjednávání, asertivní chování) a manažerských dovedností.

„Zdá se to neuvěřitelné, ale tak jako je neustále co dělat na rodinném baráku nebo na nemovitosti, stejné je to i na obci. My prostě chceme dělat, my to tak máme naštěstí nastavené, že nemáme potřebu tady jen nesedět za stolem a tvářit se, že obec je super, ale my chceme, aby opravdu byla super.“ (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

„Kvalita se tu budovala vždy a od té doby je to pod hlavičkou Místní Agendy, ale není to pro obec nic nového.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

Dobrá praxe identifikovaná v projektu

- Před zahájením tvorby Strategického plánu byli klíčoví zaměstnanci obecního úřadu a vedení obce vyškoleni v tématech strategického řízení, projektového řízení, technikách pro posílení participace veřejnosti na obecní správě a obdobných.
- V rámci zpracování Strategického plánu využila Bystřice velmi široké palety nástrojů a komunikačních kanálů, aby maximálně zapojila své občany. Veřejnost byla informována prostřednictvím webových stránek obce, prostřednictvím vysílání místní kabelové televize, starosta se na občany obrátil v obecních listech. Názory lidí na kvalitu života v obci a také na to, jak ji dále zvyšovat, byly sbírány prostřednictvím dotazníků, které s občany vyplňoval zpracovatel Strategického plánu na více akcích konaných v obci v období několika měsíců. Diskuse o možných budoucích prioritách Bystřice byla také vedena s osobnostmi obce (např. bývalými starosty), se žáky 8. a 9. třídy základních škol a učiteli základních škol, mateřských škol a družin. Podněty byly sbírány také na akcích Svazu tělesně postižených a důchodců.
- K zapojení veřejnosti do rozhodování o rozvoji obce přistoupila Bystřice jakožto k dlouhodobému cíli. Intenzivně se zapojila do naplňování kritérií Místní Agendy 21, pro kterou je otevřenost úřadu a vysoká míra participace občanů (včetně zapojení neziskového

a soukromého sektoru) jedním z klíčových parametrů. Obec si stanovila politika odpovědného za Místní Agendu 21 a najala nového pracovníka na pozici koordinátora Místní Agendy 21. Díky tomu, že tato pozice vznikla na úřadu nově, nevznikl zásadní tlak na dosavadní zaměstnance úřadu spojený s novou agendou, což napomohlo přijetí tohoto směru z jejich strany.

- Bystřice využila podporu z OPZ na zajištění širokého spektra vzdělávacích akcí pro zaměstnance obecního úřadu. Díky tomu, že zaměstnanci byli do výběru témat školení zapojení od počátku přípravy projektu, se podařilo, aby měli o kurzy skutečný zájem a intenzivně se do nich zapojili.

6.2 Realizace projektu

Jaká byla motivace ÚSC pro realizaci projektu?

Bystřice nad Olší si v projektu vytyčila 2 hlavní cíle, které se vzájemně doplňovaly. Prvním z nich bylo zpracovat nový strategický plán rozvoj obce. Platnost strategického plánu, který obec využívala před zahájením realizace projektu, končila na konci roku 2016.

„Prvotním impulzem bylo, že jsme chtěli aktualizovat Strategický plán, respektive doběhla životnost původního strategického plánu. Osoba, která to především iniciovala, byl pan starosta.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 11. 9. 2020)

„Myslím si, že pan starosta je poháněn především tím, abychom jako obec nestáli na místě a aby jeho snahy přinesly co nejkvalitnější žití v obci. To byla jeho motivace. Takto to funguje. Je to člověk, který je pomalu ve čtyři hodiny ráno na úřadě a odchází jako poslední, takže myslím, že toto mluví za všechno.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„První věc, kterou jsem v roce 2014 zřídil, byl projektový tým. Dvanáct osob, které se schází každý čtvrtek ráno a stále dokola se zabývají třemi věcmi: realizací projektových záměrů, jejich přípravou a možnostmi a také vším, co s tím souvisí. Sledujeme dotační výzvy. (…) Portfolio je obrovské. Potřebujeme samozřejmě fundované lidi a fundovaný dokument. Podle mě je Strategický plán obce rozvoje obce jeden z nejdůležitějších dokumentů obce a já jej stavím na úroveň územního plánu. Když se chcete pohybovat v dotační politice, musíte mít vyškolené kádry. Když se objevilo OPZ, náplň prioritní osy zcela korespondovala s našimi záměry. A to v tom smyslu, že jsme potřebovali jak nový Strategický plán rozvoje obce, tak určitou baterii školení. Dlouhodobě jsem sledoval i zapojení do Místní agendy 21 a do Národní sítě zdravých měst, což jsou platformy, kde udržitelný rozvoj je páteřní osou.“ (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

Ambicí Bystřice bylo zapojit do tvorby nového plánu všechny relevantní aktéry (od podnikatelů, neziskového sektoru až po širokou veřejnost). A tento záměr, resp. dlouhodobější snaha řídit obec v intenzivním dialogu s lidmi, kteří v ní žijí a pracují, souvisel s druhým cílem projektu, kterým bylo zapojit se do Místní Agendy 21.

„V roce 1992 na Summitu Země v Rio de Janeiru se zástupci 170 zemí světa (včetně tehdejšího Československa) dohodli na tom, jak systematicky směřovat k udržitelnému rozvoji. Přijali dokument Agenda 21, kterým formulovali jednotlivé kroky v různých oblastech. Kapitola 28 tohoto dokumentu se nazývá: Iniciativy místních úřadů na podporu Agendy 21. Místní Agenda 21 představuje nástroj pro zavádění udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni. Místní Agenda 21 je proces, který

prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování a řízení a zapojování veřejnosti zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech."[53]

Metodika MA21 aplikovaná v ČR pracuje s několika kategoriemi pro rozlišení obcí/měst (či regionů), které se k tomuto programu přihlásí. Podle míry aplikace pravidel MA21 jsou označovány písmeny D až A. Obec Bystřice si v rámci realizace projektu za cíl stanovila splnit podmínky pro zařazení do kategorie D a začít plnit vybraná kritéria pro kategorii C.

MA21 je tedy něco, co vstupovalo do procesu zpracování Strategického plánu rozvoje obce (relevantní jsou principy otevřenosti a zapojení veřejnosti do rozhodování), ale ovlivňovalo to i samotný obsah plánu, resp. jeho orientaci, naladění vůči tématu udržitelného rozvoje. Pro lepší pochopení je dobré uvést některé ze základních principů udržitelného rozvoje:

- propojení ekonomické a sociální oblasti života s oblastí životního prostředí,
- akceptace dlouhodobých dopadů jednotlivých rozhodnutí;
- kvalita života;
- sociální spravedlnost;
- zohlednění vztahu „lokální – globální"
- vnitrogenerační a mezigenerační odpovědnost.

Projekt měl dále stanovenu skupinu dílčích cílů, které byly navázány na hlavní záměr (tedy vznik nového Strategického plánu rozvoje obce a zapojení do MA21). Jedním z nich bylo vzdělávání. Jednalo se v první řadě o vzdělávání osob, které měly být hlavními nositeli prací na Strategickém plánu (kromě externího dodavatele). Předmětem vzdělávání byla témata související se strategickým řízení ve veřejné správě, udržitelným rozvojem a se zapojením veřejnosti. Dalším okruhem vzdělávacích aktivit v projektu byla školení související s MA21. Poslední blok v oblasti vzdělávání pak představovalo školení téměř všech osob působících na úřadu (včetně vedení obce) v širokém spektru témat; cílem této části projektu bylo obecně zvýšit kvalitu výkonu veřejné správy (více v kapitole 3 této studie). Důvodem proč projekt zahrnoval tematicky pojaté vzdělávání úředníků, je nedostatek vlastních zdrojů Bystřice na zajištění potřebných školení.

„Obec nedisponuje dostatečnými finančními prostředky pro zajištění kvalitního vzdělávání, které je v souladu s potřebami jednotlivých zaměstnanců úřadu ve vztahu k jejich zařazení."[54]

Doplňujícím cílem projektu bylo také pořízení nástroje pro řízení implementace Strategického plánu. Externí dodavatel Strategického plánu měl za úkol poskytnout Bystřici software, který umožňuje monitorovat postup realizace jednotlivých akcí/projektů ze Strategického plánu, resp. akčních plánů pro implementaci této strategie. V systému jsou definovány jednotlivé akce a úkoly, odpovědné osoby, rizika, seznamy, kalendáře, je zde prostor pro sdílené úložiště dokumentů a jejich rozdělení do knihoven (online přístup k dokumentům, práce více uživatelů na jednom dokumentu, možnost jejich online editace, správa verzí, automatické zálohování, automatické zasílání upozornění při změně či vytvoření dokumentu apod.).

[53] Citováno z webových stránek Ministerstva životního prostředí ČR, https://www.mzp.cz/cz/mistni_agenda_21.
[54] Citováno dle žádosti o podporu z OPZ na projekt, který je předmětem této studie.

Kompletní náhled na to, co Bystřice nad Olší od projektu očekávala, poskytuje žádost o podporu z OPZ:

- Maximální využití potenciálu obce ke zvyšování spokojenosti jeho obyvatel, institucí a subjektů, které v ní působí.
- Větší otevřenost a transparentnost v rozhodovacích procesech obce.
- Lepší systematizaci a výběr prioritních opatření a projektů, které povedou ke kvalitnějšímu životu obyvatel Bystřice.
- Zvýšení spokojenosti občanů s fungováním úřadu.
- Zavedení, uplatňování a rozvoj MA21.
- Hodnotnější poměr vynaložených nákladů k výsledkům jednotlivých projektů a opatření.
- Akční plán s velkou mírou pozitivního dopadu na co největší cílovou skupinu.
- Snížení administrativní zátěže a profesionalizace pracovníků města.
- Zrychlení rozhodovacích procesů v souvislosti s životními situacemi občanů a také pružnější reakce na jejich potřeby.
- Rozšíření spektra odbornosti a znalostí jednotlivých pracovníků, zlepšení komunikační úrovně a vystupování směrem k veřejnosti a zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Volby do obecních zastupitelstev, které se v ČR konaly v říjnu 2018, proběhly až v závěrečné fázi realizace projektu. V průběhu zpracování této studie bylo i tak zjišťováno, zda tyto volby měly nějaký dopad na to, jakým způsobem je v Bystřici pracováno s výstupy projektu. Bylo identifikováno, že díky kontinuitě ve vedení obce volby žádný negativní dopad na využívání výstupů projektu neměly.

„Už druhé volební období je zde v zásadě stejná politická reprezentace.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

Jak pracoval realizační tým projektu s riziky a jaké nečekané překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?

Tabulka 14: Přehled rizik projektu stanovených před zahájením realizace

Č.	Riziko	Opatření na eliminaci rizika
1	Finanční riziko: opožděné uvolňování finančních prostředků a spolufinancování	Obec Bystřice si schválila podání žádosti i finanční rámec realizace projektu a byla připravena na spolufinancování a případně předfinancování.
2	Personální riziko: Nevhodně zvolený administrativní tým, příp. personální změny v týmu	Obec Bystřice disponovala pracovníky zkušenými v oblasti dotačního managementu.
3	Riziko administrativní náročnosti řízení projektu	Riziko bylo eliminováno díky zkušenostem administrativního týmu.
4	Riziko nedodržení legislativy ČR a zejména podmínek dotačního programu	Odpovědní zaměstnanci se dopředu seznámili se všemi podmínkami a povinnostmi vztahujících se k realizace projektu
5	Nedodržení harmonogramu projektu	Obec přijala zásadu, že úpravy harmonogramu projektu budou vždy prováděny tak, aby nebyly ohroženy cíle projektu a došlo k naplnění monitorovacích indikátorů.

Č.	Riziko	Opatření na eliminaci rizika
		(Pozn.: Problém ve zpoždění realizace aktivit v praxi nenastal.)
6	Riziko nedostatečného zájmu cílových skupin	O aktivitách projektu byli všichni aktéři informováni dopředu, pracovníci obecního úřadu byli zapojeni do mapování vzdělávacích potřeb, zastupitelé projednávali projekt jako takový.

Zdroj: Žádost o podporu z OPZ na projekt, formulace upraveny Zpracovatelem.

V průběhu realizace projektu nenastaly v zásadě žádné komplikace.

„Během realizace projektu nic nečekaného nebylo. Harmonogram byl tak i nastaven, že kdyby se náhodou něco stalo, byla tam rezerva. Nebyl tam ale žádný problém.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„Světe div se, problémů bylo málo. Já osobně jsem se obával lidského faktoru. Když začneme úředníky, referenty školit ve velkém, obával jsem se, že se objeví určitá přehřátí. Ale tím, že to mělo hlavu a patu a organizační strukturu a tím, že úředník nemusel jezdit na školení do Havířova, do Prahy nebo do Brna, ale lektoři jezdili sem, bylo to obrovské usnadnění. Nepřehřáli jsme se. A všech tuším třicet školení proběhlo ke vší spokojenosti.“ (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

Jedinou identifikovanou komplikací byla skutečnost, že na skupinu odborných školení se obci nepodařilo najmout jednoho dodavatele. (Původně Bystřice usilovala o to, aby měla pro všechna tato školení jednoho dodavatele.) Protože skupina vzdělávacích témat byla velmi široká, musela Bystřice nakonec s poptávkou oslovit přímo více firem a kurzy tak měly různé dodavatele. Protože ale celková cena za nákup školení nedosahovala limitu, od kterého je nutné vybírat dodavatele prostřednictvím zadávacího řízení, nepředstavoval individuální nákup školení od více firem problém.

„Byly problémy při výběrovém řízení na realizaci školení. Měli jsme měkká školení a školení odborná. Na odborná školení se nikdo nepřihlásil. Po konzultaci s poskytovatelem dotace jsme oslovili přímo dvě nebo tři firmy.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 11. 9. 2020)

Bystřice nad Olší na realizaci projektu využila cca 94 % objemu prostředků, který byl na projekt přidělen (způsobilé výdaje dosáhly cca 2,465 mil. Kč).

Projekt také dostál závazkům vymezeným jakožto cílové hodnoty indikátorů. (Týkaly se podpořených osob, tj. vzdělávaných pracovníků obecního úřadu včetně vedení, a vytvořených dokumentů, primárně Strategického plánu rozvoje obce, ale byly započteny i další dokumenty jako např. Deklarace MA21.) Pouze cílová hodnota indikátoru „Celkový počet účastníků“ (tj. v tomto případě osob, jimž se dostalo vzdělání v rozsahu větším, než je limit pro tzv. bagatelní podporu) byla dosažena pouze na cca 76 % závazku. Podle plánu mělo mít vzdělávání vyšší rozsah než stanovený limit u celkem 26 osob, ovšem dosažená hodnota pro tento indikátor byla nakonec 20. Hlavním důvodem pro tento výsledek bylo, že u některých vzdělávaných osob v důsledku počet absolvovaných hodin školení nepřesáhl hodnotu 40. Bystřice při stanovení cílových hodnot projektu nevzala limit 40 hodin v potaz a v důsledku toho cíle nedosáhla.

„Mě osobně zarazilo v závěrečné fázi projektu nastavení indikátorů. Přímo v projektu je uveden indikátor celkového počtu účastníků (26) a píše se: „které v rámci projektu získaly jakoukoli formu

podpory bez ohledu na počet poskytnutých podpor. Každá podpořená osoba v rámci projektu se započítává pouze jednou…". Poté jsme museli osoby zadávat do systému IS ESF, a to pro nás byla ještě kromě MS2014+ další administrativní zátěž. Že se to tedy vykazovalo v dalším programu. Tam jsme ale mohli vykázat pouze 20 osob, více nemůžeme (…) vykázat, pokud má někdo rozsah podpory pod 40 hodin. To jsme netušili. V žádosti je uvedeno, že se započítávají všechny osoby. Naštěstí byla povinnost plnit to do 75 %, takže jsme splnili. Měli jsme 76 %. Jinak bychom asi museli vracet část dotace. Přitom to bylo v žádosti specifikováno jinak." (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 11. 9. 2020)

6.3 Strategický dokument

Byli do přípravy strategických materiálů zapojeni všichni relevantní aktéři?

V rámci projektu vznikl Strategický plán rozvoje obce Bystřice nad Olší 2017–2023.

Cílové skupiny projektu byly 3 hlavní:

- **Zaměstnanci obecního úřadu (včetně vedení);**
- **Zastupitelé Bystřice nad Olší;**
- **Veřejnost (včetně subjektů podnikatelského a neziskového sektoru působících na dotčeném území).**

Zaměstnanci obecního úřadu (včetně vedení) a zastupitelé Bystřice nad Olší: V první fázi realizace projektu absolvovali vedoucí pracovníci a klíčoví zaměstnanci obecního úřadu školení, jehož cílem bylo zvýšit jejich znalosti v oblastech strategického plánování a zapojování veřejnosti do procesů přípravy koncepčních dokumentů. Nejvíce se na tvorbě Plánu podíleli starosta a místostarosta obce, oddělení investic, stavební úřad, finanční odbor a odbor vnitřní správy. Celkem 4 osoby se také zúčastnily zahraniční stáže (ve Finsku), která měla za cíl seznámit se s příklady dobré praxe a obecně načerpat zkušenosti se strategickým plánováním. Skupina navštívila ministerstvo průmyslu, městskou část Kalasatama v rámci Helsinek a město Kauniaine (které se podobá Bystřici počtem obyvatel a také velikostí národnostní menšiny, v jejím případě se jedná o švédskou menšinu).

„Spolupráce Finů, ochota s námi pracovat, byla bez problémů a bylo to velmi přínosné, jak v oblasti školství, tak řízení města, chytré dopravy, no strašně zajímavé. Každopádně autonomní doprava, kde oni jsou několik let před námi, kdy už testují autonomní autobusy a takové věci, velmi zajímavé. Dále to jsou chytrá městečka uvnitř Helsinek, nebo chytré lokality, odpadové hospodářství. Stávalo se, že jsme měli někdy problém zavřít ústa, jak jsme se podivovali nad tím, jak jsou dál, jak pracují v oblasti dotačních titulů a vůbec v této dotační politice a veřejných zakázkách. Proběhlo to na 100 %, to bylo výborné." (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

Hlavní platformou pro zpracování Strategického plánu byla patnáctičlenná **Komise pro strategické plánování. Ta byla složena z odborných pracovníků úřadu a zastupitelů a ze zástupců institucí působících ve městě**. Parametry fungování komise (statut a jednací řád) schválila rada obce.

„Tvorba Strategického plánu to byla skutečně velmi zábavná práce, to bylo fajn. Vedl to velmi dobře pan starosta. Vytvořil skupinu, která prvoplánově tvořila ten strategický plán, z odborníků a lidí, kteří mají co říct vůči oblastech veřejného života, takže ta skupina měla 15, možná i více lidí, bylo to ve

spolupráci s top firmou, s top lidmi v oblasti tvorby strategických plánů." (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

Zastupitelstvo obce Bystřice má 15 členů, rada města 5 členů. V průběhu tvorby Strategického plánu byli zastupitelé seznamováni s výstupy průběžně. Byli rozhodujícími aktéry také v rámci zapojení obce do MA21 (Deklaraci MA21 schvaluje podle pravidel MA21 právě zastupitelstvo obce.) Zastupitelstvo schvaluje také roční akční plány pro implementaci Strategického plánu (jsou připravovány s krátkodobým výhledem na tři roky).

Velmi rozsáhlou podobu mělo zapojení veřejnosti. Externí dodavatel Strategického plánu hned v počátcích realizace projektu spolu se zástupci obce zpracoval Marketingový plán komunikace a participace obsahující cíle komunikace, cílové skupiny, aktivity a nástroje komunikace, fáze a témata. Informace o projektu a specificky o tvorbě Strategického plánu byly zveřejněny na obecních webových stránkách. Byl zpracován dotazník zaměřený na otázky týkající se kvality života v obci. Občanům byl představován na Dni obce, Mezinárodním svatojánském folklórním festivalu a dalších významných akcích v Bystřici. V obecním zpravodaji „Bystřický informátor" byla také uveřejněna výzva starosty, aby se občané zapojili do tvorby Strategického plánu. *„Na akci Den učitelů se vyplňovaly pocitové mapy, „post-it" – lístečky jako odpovědi na otázky „co konkrétně můžeme udělat pro zlepšení kvality života v obci a pro zlepšení podmínek pro učení našich dětí" a vzkazy pro Bystřici. Na setkání svazu tělesně postižených byly předány tematické „pohlednice", ve kterých měli účastníci akce taktéž vzkázat vedení obce náměty a připomínky pro život v obci."*[55]

Do sběru dat byli zapojeni i žáci, konkrétně žáci 8. a 9. tříd české i polské základní školy. Diskuse proběhla i s učiteli škol v Bystřici. Jako zdroje podnětů byly využity i rozhovory s osobnostmi obce (např. farářem a bývalými starosty).

Průběžně byly s veřejností komunikovány také jednotlivé kroky v projektu (zejména prostřednictvím webových stránek obce, ale i v rámci obecního zpravodaje a prostřednictvím místní kabelové televize).

„Myslím, že jsme do Strategického plánu zapojili úplně všechny sféry. Mezi relevantní aktéry řadím všechny, kteří život v obci ovlivňují. Od občanů, přes neziskovky, podnikatele až k zastupitelům. Opravdu úplně všechny. Náš Strategický plán byl hodně zaměřen na názory občanů, ale do toho se schovají i podnikatelé a zastupitelé, protože ti jsou také občany. Proběhlo několik veřejných slyšení, jednání, soutěží pro děti. Na dnech obce měli možnost se vyjádřit. Možností se vyjádřit bylo hodně a byly různorodé. Myslím, že se nám podařilo zapojit úměrně všechny subjekty." (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„Byla jsem u zrodu už několika strategických plánů (obcí i jiných subjektů) a u Bystřice se mi velmi líbilo, že minimum Strategického plánu bylo psané od stolu. Samozřejmě zpracování dat z místních šetření atd. muselo být napsáno u stolu, ale žádné rozhodovací pravomoci, jakým směrem obec půjde, nebyly rozhodovány shora, ani na úrovni zastupitelstva, ale bylo to doopravdy řešené na úrovni místních aktérů – obyvatel. Způsob zapojení byl kreativní. Od online dotazníků, osobních rozhovorů, map, soutěží pro děti až po letáky do domácnosti… Myslím, že nikdo z Bystřice nemůže říct, že neměl možnost se vyjádřit a zapojit do tvorby Plánu." (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

[55] Citováno ze zprávy o realizaci projektu č. 4.

„Od těch, kteří se zapojili do tvorby ze široké veřejnosti, i od škol byly ohlasy veskrze pozitivní. Všichni byli rádi, že mohli nějakým způsobem i na jednoduchých pocitových mapách vyjádřit svůj názor. Myslím, že to proběhlo nadstandardně. Senioři dostali i další možnosti se vyjádřit, pomocí korespondenčních lístků. Lidé dostali přes všechny mediální kanály, které jsme schopni nabídnout (od facebooku po televizní vysílání a videochat a další různé věci) možnost se vyjadřovat. Dostali k dispozici i speciální stránku, kde mohli své podněty vkládat, tak si myslím, že záběr směrem k občanům byl obrovský a výsledek byl, myslím si, fajn.“ (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

„Zjišťovali jsme priority, co by se v rámci jednotlivých oblastí – doprava, životní prostředí, školství atd. – mělo řešit. Každý to mohl komentovat. A v každé oblasti nám potom vyšla nějaká priorita, kterou je třeba řešit. A stejně tak u dětí, tam to byla legrace, protože děti to vnímají jinak. Starosti osmáků a deváťáků se točí kolem toho, kam si jít koupit kebab. To z toho vyšlo. A možná se budete divit, ale kebab už v Bystřici je.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Jak hodnotí klíčoví aktéři výstupy tvorby strategických dokumentů?

Všichni respondenti se shodují v tom, že Bystřice Strategický plán intenzivně využívá a že se povedlo zpracovat kvalitní dokument.

„Strategický plán je hodně využívaný, určitě to není šuplíková verze. Je vyhodnocovaný v pravidelných intervalech. Bystřice má založený projektový tým, který se každý týden schází a který má za úkol realizaci Strategického plánu. V případě, že některé projekty nejdou z finančních důvodů nyní realizovat (investice jsou někdy dost vysoké), vždy se i s takovými projekty pracuje dále. Buď se plánují na jiné období, nebo se rozdělují na menší projekty, aby šly realizovat atp.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

Příklady konkrétních akcí ze Strategického plánu, které se již podařilo zrealizovat, obsahuje následující citace: *„Modulární mateřská škola, parkoviště u nádraží, rekonstrukce č. p. 402, mezinárodní spolupráce (rozvíjela se spolupráce s obcí Brenna, tvoříme každý rok společné projekty).“* (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„Ten plán je tak živý jako žádný jiný materiál tady u nás na obci.“ (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

„V rámci Strategického plánu si myslím, že byl i vhodně zvolen firemní partner a že lidé, kteří na tom pracovali, tomu rozuměli a věděli, jak to udělat, aby to fungovalo. A vzniklo z toho něco, co v podstatě nikdo ani nečekal.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Není tam akce, kterou jsme naplánovali, a kterou bychom buď neudělali, nebo která by nebyla v běhu. To znamená, že některé věci jsou dlouhodobějšího charakteru a jsou částečně splněné, ale ne komplexně na 100 %. (…) V tomto ohledu si myslím, že strategický plán byl napsán velmi kvalitně a že to nebyl papír pro papír do šuplíku, ale že je to živý organizmus, se kterým se neustále pracuje.“ (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

V několika rozhovorech se objevilo, že existence Strategického plánu je také velmi důležitá pro to, aby Bystřice mohla být úspěšná v dotačních řízeních.

„Je to také naprostá podmínka získání dotace, jakékoliv, z jakéhokoliv programu, protože vždycky je tam minimálně jedna přihrádka a jeden bod, jestli máme vypracovaný strategický plán, nebo jakýkoliv jiný plán rozvoje obce. Kdybychom tyto věci neměli, tak si neumíme sáhnout na dotační peníze z externích zdrojů.“ (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

K pozitivnímu vnímání Strategického plánu přispívá také to, že se jej podařilo zpracovat srozumitelně.

„V rámci prezentování Strategického plánu zastupitelům jsme se setkali se skvělými reakcemi. Plán byl animačně / vizuálně moc hezky zpracován. Byly tam i ručně kreslené obrázky. Myslím, že je to dobře napsané a kdokoli do toho nahlédne, tam najde, co hledal.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Snažili jsme se vyhnout veškerým zkratkám, odbornému názvosloví, a některé věci jsou znázorněny jednoduše, graficky, a to včetně obrázků a diagramů. Takže se domnívám, že napříč generacemi není se srozumitelností problém.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

Existují předpoklady pro účelné využívání vytvořených strategických dokumentů v budoucnu (krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý horizont)?

Od vytvoření Strategického plánu rozvoje obce Bystřice 2017–2023 uplynuly v době zpracování této studie necelé 3 roky. Pro jeho využívání je podstatné, že v Bystřici funguje projektový tým, který se rozvoji města věnuje pravidelně. Lze tedy očekávat, že Bystřice i v dalších letech bude v implementaci plánu systematicky pokračovat.

„Za vlastní si to vzal pan starosta. Probírá se to, analyzuje a aktualizuje na projektovém týmu. Součástí projektového týmu jsou vedoucí obecního úřadu odboru, tajemník úřadu, starosta, místostarosta, zástupce místní akční skupiny a vedoucí domu s pečovatelskou službou.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

Vedení obce kontinuálně vyhodnocuje, které akce se podařilo posunout do jaké fáze, a současně jsou průběžně identifikovány další rozvojové akce.

„V rámci naší šestileté strategie jsme dali dohromady cca 30 projektových záměrů s garanty a vším, co to musí obnášet. K dnešnímu dni máme splněno projektových záměrů asi 20. Nedělám ramena, ale je to většina. A opět se vracím k tomu, že Strategický plán nevnímáme jako dogma, které je třeba stoprocentně splnit, ale které jako něco, co je třeba aktualizovat. Protože věci se mění. Život se mění a mění se potřeby území a jeho občanů.“ (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

Jako přípravu na nové programové období 2021–2027 Bystřice v říjnu 2020 sestavila skupinu nových projektových záměrů do realizace. Jedná se o jakousi drobnou aktualizaci Strategického plánu. Tyto budoucí projekty ještě nejsou rozpracovány, jedná se pouze o jednotlivé názvy, proto vedení obce tento seznam označuje jako „inkubátor projektů“. Bystřice nicméně počítá nejen s tím, že tyto projektové záměry rozpracuje, ale také už přemýšlí o strategickém plánu na období od roku 2024.

„Až budeme tvořit další (a my se chceme do tvorby dalšího Strategického plánu pustit za rok, chceme udělat přípravnou část), možná bychom jinak volili poměr cílových skupin. Větší prostor bychom asi dali mladší generaci. Měli jsme perfektně pokryté seniorské centrum, tzn. Klub důchodců, Svaz žen, Kluby mužů, Svaz tělesně postižených atd. To jsou báječné názory, ale když si uvědomíte, že se jedná

o postproduktivní věkovou kategorii, jsou pro ně zcela rozhodující sociální jistoty. Nyní bychom to rádi více vyvážili.“ (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

6.3.1 Hodnocení kvality strategického dokumentu

Hodnocení kvality Strategického plánu obce Bystřice 2017–2023

Zpracování Strategického plánu probíhalo v roce 2017. K jeho schválení Zastupitelstvem obce došlo 5. 12. 2017.

Pozn.: V rámci dokumentů disponibilních v MS2014+ je pouze Analytická část Strategického plánu obce Bystřice 2017–2023. Zpracovatel pro hodnocení využil i Návrhovou část plánu, která je dostupná na webových stránkách obce.[56]

Akční/strategické plány, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[57]

- Územní plán Bystřice, listopad 2016;
- Strategický plán prevence kriminality obce Bystřice na období 2015–2020;
- Komunitní plán obce Bystřice 2015 – 2018;
- Plán odpadového hospodářství obce Bystřice, září 2016.

Starší dokumenty, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:

- Strategický plán obce Bystřice na roky 2012–2016.

Hierarchicky výše postavené dokumenty[58], na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[59]

- Strategie CLLD MAS Jablunkovsko 2014–2020;
- Místní akční plán v ORP Třinec;
- Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje 2009–2020, aktualizace 2012;
- Plán odpadového hospodářství Moravskoslezského kraje pro období 2016–2026.

[56] https://www.bystrice.cz/urad/dulezite-dokumenty/strategicky-plan-/.
[57] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Strategického plánu obce Bystřice 2017–2023. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.
[58] S ohledem na skutečnost, že předmětem hodnocení je dokument na úrovni obce, jsou jako relevantní hierarchické dokumenty nahlíženy dokumenty na úrovni ORP (Třinec), MAS (Jablunkovsko) a kraje (Moravskoslezský). (Dokumenty na národní či nadnárodní úrovni, které jsou tematicky stejně zaměřené, nebyly předmětem analýzy s ohledem na prioritu zohlednění specifik řešeného území.)
[59] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Strategického plánu obce Bystřice 2017–2023. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.

Tabulka 15: Hodnocení kvality Strategického plánu obce Bystřice 2017–2023

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.1.1 Dokument vychází z aktuálních a relevantních dat (vzhledem k disponibilním datům).	**Splňuje**
Odůvodnění: Analytická část materiálu obsahuje: demografické údaje (platné k 31. 12. 2016), údaje o nezaměstnanosti (aktuální ke dni zpracování analýzy, tj. k roku 2017), údaje o školách a žácích v obci (platné za školní rok 2016/2017), přehled stavu klíčových projektů pro rozvoj obce ke dni zpracování analýzy aj. Dále byla do analýzy využita data získaná prostřednictví rozhovorů a dotazníků, které byly realizovány v roce 2017.	
1.1.2 Dokument využívá více typů zdrojů dat (např. analýzy, dotazníky apod.).	**Splňuje**
Odůvodnění: Analytická část plánu využívá více zdrojů dat, konkrétně se jedná o: - Data ČSÚ (zejména pro demografické parametry řešeného území); - Statistiky obce, resp. obcí zřizovaných organizací (např. počet škol a žáků v Bystřici, přehled spolků a organizací působících v obci); - Podněty k rozvoji obce sbírané prostřednictvím dotazníku pro účastníky akce „Den obce“; - Rozhovory s osobnostmi (např. bývalými starosty); - Podněty posbírané na jednáních Komise pro strategické plánování; - Podněty od Místní organizace tělesně postižených Bystřice; - Podněty od učitelů v Bystřici; - Podněty z diskuse se žáky 8. a 9. tříd základních škol. Získané informace jsou v textu zahrnuty kromě jiného v podobě SWOT analýzy, PESTLE analýzy, pocitové mapy zpracované na základě podnětů od dětí, pocitové mapy zpracované na základě podnětů od dospělých.[60]	
1.2.1 Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území.	**Splňuje**
Odůvodnění: Data se týkají přímo řešeného území a jsou konkrétní (jsou např. řešeny kapacity pro sportovní vyžití, dopravní obslužnost, konkrétní stav chodníků).	
1.2.2 Dostupná data jsou v dokumentu vhodně komparována s daty za jiné územní jednotky na stejné či vyšší měřítkové úrovni.	**Nesplňuje**
Odůvodnění: Parametry řešeného území v Analytické části dokumentu nejsou porovnávány s daty za jiné obdobné územní jednotky, ani za jednotky na vyšší úrovni (např. kraj či ČR jako celek).	
1.3.1 Definice priorit přímo navazuje na analytickou část a je zpracována konkrétně ve vztahu k řešenému území.	**Splňuje**
Odůvodnění: Vize rozvoje je rozpracována do 4 strategických priorit: - Aktivita a spolupráce, - Zdraví a pohoda, - Soužití a solidarita, - Pořádek a správa, přičemž každá z vymezených priorit se rozpadá dále do 4 strategických cílů.	

[60] Pozn.: V textu strategie chybí výslovná identifikace zdroje dat. Zpracovatel zdroj identifikoval na základě charakteru dat a dílčích informací v dokumentaci.

Parametr kvality	Dosažené skóre
Provazba strategických priorit a cílů na zjištění z Analytické části je přehledně zpracovaná v podobě schématu na str. 15 Návrhové části. Rozpracování strategických priorit a cílů do většího detailu je v textu obsaženo prostřednictvím vymezených projektů, aktivit a opatření. Vymezení vize Strategie viz citace: „*Projekty jsou myšleny jako časově a finančně ohraničené činnosti více lidí se společným cílem vytvoření výstupu nebo služby. Zpravidla opatřené jasným srozumitelným názvem, stručným popisem účelu projektu, popisem cílů, časové náročnosti, klíčových aktivit, finanční náročnosti z vlastních i externích zdrojů, podílem zapojení partnerů a kapacit. Projekty, které jsou součástí akčního plánu, jsou projekty projednané vedením obce a pracovní projektovou skupinou. Projekty, které vzešly z námětů a návrhů obyvatel Bystřice nejsou součástí akčního plánu, jsou ale k dispozici jako náměty pro projednávání akčního plánu v následujících letech nebo na pracovní projektové skupině obce. Aktivitami myslíme činnosti, procesy, jejichž uskutečněním se dosahuje požadovaných změn, cílů. Mohou být rutinní, často se opakující nebo jedinečné a zpravidla vykonávané v rámci svěřené agendy samosprávní působnosti. U rutinních stačí odkaz na standardní postupy – pracovní instrukce, technologické postupy apod. Aktivity, jimiž mají být zabezpečeny nové cíle, musí být vymezeny přesněji, včetně určení případných požadavků na zvyšování kvalifikace pracovníků, zapojení externistů apod. Opatřeními myslíme i jednorázová opatření, která mají dopad na používání veřejného prostoru, infrastruktury nebo na pravidla spolupráce a řízení a správy obce. Opatření můžou, ale ani nemusí vyžadovat finanční prostředky, zpravidla se jedná o rozhodnutí vedení obce nebo schválení zastupitelstvem, například obecní vyhlášky apod. Řada opatření může mít nicméně i dlouhodobý dopad a bezprostřední vliv na plnění strategických cílů – například zákaz parkování apod.*“ K otázce, zda byla definice priorit zpracována konkrétně ve vztahu k řešenému území: Vazba na řešené území je vysoká, priority i cíle jsou konkrétní pro vymezené území (u každé priority a cíle je naformulována jedna věta vysvětlující obsah daného parametru, a platí, že ve velkém množství případů je v těchto větách přítomen název obce či označení „Bystřičané“ pro obyvatele řešeného území.	
1.4.1 Dokument pokrývá všechny relevantní oblasti dané problematiky, tj. nevynechává žádnou z oblastí, které by měly být řešeny.	**Splňuje**
Odůvodnění: Strategický plán je jeden ze základních rozvojových dokumentů vyjadřující předpokládaný (žádoucí) vývoj Bystřice, a to napříč všemi agendami. Zpracovatel neidentifikoval žádnou absentující oblast, priority a cíle navazují na obsah analytické části a prostřednictvím rozpracování cílů do detailu ukazatelů jejich plnění se podařilo konkretizovat vizi do jednoznačných a měřitelných plánovaných výsledků.	
1.4.2 Dokument řeší danou problematiku na všech relevantních úrovních (regionální správa, obecní správa, veřejnost, podnikatelský sektor, neziskový sektor apod.).	**Splňuje**
Odůvodnění: Plán je připraven důsledně pro řešené území; nevymezuje cíle/projekty, u nichž by nositelem aktivity měl být jiný subjekt než obec Bystřice. Díky důslednému zaměření na velmi konkrétní parametry řešeného území jsou v plánu zohledněni lokální zaměstnavatelé (včetně podnikatelského sektoru) či konkrétní školská zařízení.	
1.5.1 Dokument obsahuje jasně definovaný harmonogram, jasně definované finanční prostředky a jasně definovanou zodpovědnost na úrovni jednotlivých opatření.	**Splňuje**
Odůvodnění: Klíčové projekty vymezené u jednotlivých strategických cílů jsou v dokumentu zařazeny také přehledně jako celek do Akčního plánu realizace 2018–2020, ve kterém je k jednotlivým projektům stanoven harmonogram realizace, indikativní rozpočet, předpokládaný zdroj financování, garant projektu (pozn.: garantem je vždy starosta či místostarosta obce), a spolupracující osoby (konkrétně se jedná o vymezené pracovní pozice např. v rámci obecního úřadu či o organizace zřizované obcí jako je mateřská či základní škola). Každý z projektů a každá aktivita je dále rozpracována do samostatné karty, resp. projektové fiše. Karta zahrnuje název projektu, popis cíle a stručný popis projektu nebo aktivity, výstupů a přínosů, kterých má být	

Parametr kvality	Dosažené skóre
dosaženo. Odkazuje také na strategickou prioritu a strategický cíl, který má naplňovat. Karta vytyčuje rovněž rozpočet, termíny realizace, zdroje financování, garanta (osobu zodpovědnou za realizaci projektu nebo aktivity) a osoby spolupracující na realizaci. Platí, že k dosažení cílových hodnot ukazatelů plnění strategických cílů, nebude postačovat realizace 24 projektů zahrnutých do Akčního plánu realizace 2018–2020. Nicméně Strategický plán je připraven pro období do roku 2023 a z textu je zřejmé, že projekty v akčním plánu budou aktualizovány minimálně jednou ročně. (Viz citace: *„V případě strategických projektů a projektů začleněných do akčního plánu, které strategii naplňují, probíhá minimálně jednou ročně aktualizace akčního plánu, a to tak, že budou aktualizována data o realizovaných projektech a doplněny projekty nové, které spadají do některé z priorit a cílů*.“)	
2.1.1 Pro každé opatření je vhodně a přesně definována cílová skupina, které se dané opatření týká.	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: Cílová skupina je parametr, se kterým Strategický plán v zásadě nepracuje. Z popisu priorit/cílů, resp. konkretizace obsahu projektů, prostřednictvím nichž má být cílů dosaženo, lze nicméně dovodit, které z cílových skupin budou projektem „obslouženy“ primárně.	
3.1.1 Dokument dává navržená opatření do vazby s místními akčními či strategickými plány.	**Není relevantní**
Odůvodnění: Strategický plán je jeden ze základních rozvojových dokumentů vyjadřující předpokládaný (žádoucí) vývoj obce Bystřice, a to napříč všemi tematickými oblastmi.	
3.2.1 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na předcházející dokument věnovaný stejné problematice.	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: V textu je uvedeno, že dokument navazuje na Strategický plán obce Bystřice na roky 2012–2016, ale nejsou k dispozici žádné podrobnosti o této návaznosti.	
3.2.2 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na zastřešující dokumenty na vyšší měřítkové úrovni.	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: Vazba na zastřešující dokumenty (v tomto případě se jimi rozumí strategické plány vzniklé pro úroveň MAS Jablunkovsko, resp. ORP Třinec, resp. Moravskoslezský kraj) je v textu řešena jen ve velmi malém rozsahu. Strategický plán pouze uvádí, že tyto dokumenty představují východisko Strategického plánu obce Bystřice. Nejsou řešeny konkrétní priority/cíle či opatření, na které má případně plán obce Bystřice vazbu.	
4.1.1 Dokument má srozumitelnou strukturu, jednotlivé části dokumentu na sebe logicky navazují.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument má srozumitelnou strukturu, návrhová část obsahuje velmi srozumitelné schéma vazby mezi výsledky analytické části a strukturou priorit/cílů plánu.	
4.1.2 Formální podoba dokumentu (grafika, užívaný jazyk) zvyšuje přehlednost a srozumitelnost předávaných informací.	**Splňuje**
Odůvodnění: Jazykové zpracování dokumentu je čtenářsky přívětivé, text neobsahuje neúnosné množství zkratek (ty, které jsou použity, jsou vysvětleny v seznamu zkratek), ani zbytečně složitých technických či byrokratických slovních spojení. Plán dále obsahuje několik schémat/obrázků, které posilují srozumitelnost dokumentu, přehlednost posiluje také použití odlišných barev ve schématech.	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 7: Vizualizace hodnocení kvality Strategického plánu obce Bystřice 2017–2023[61]



Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 16: Sumarizace hodnocení kvality Strategického plánu obce Bystřice 2017–2023

Silné stránky	Slabé stránky
• Velmi vysoká participace občanů obce ve fázi sběru dat pro analytickou část a také míra zohlednění preferencí veřejnosti zajišťuje vysokou míru legitimizace strategie.	• V plánu chybí vyhodnocení předchozího strategického plánu Bystřice nad Olší (není zřejmá případná návaznost, tj. přebírání osvědčeného či naopak úprava tam, kde výsledky nebyly uspokojivé).
• Definice priorit (a plánovaných aktivit) je zpracována velmi konkrétně ve vztahu k řešenému území a s ohledem na realizovatelnost aktivit/projektů.)	
• Strategický plán je zpracovaný srozumitelně a přehledně.	

Zdroj: Vlastní zpracování.

[61] V grafu nejsou zahrnuty parametry kvality, u nichž nebylo možné kvalitu posoudit, nebo které nejsou pro dokument relevantní. Čím vzdálenější je hodnota od středu grafu, tím vyšší kvality dokument v rámci daného parametru dosahuje.

6.4 Vzdělávací aktivity

Do jaké míry bylo v projektu účelně a proveditelně nastavené vzdělávání?

Obec Bystřice v rámci přípravy žádosti o podpory z OPZ uskutečnila šetření mezi zaměstnanci úřadu zaměřené na jejich potřeby a preference týkající se vzdělávání. Zjištěné poznatky byly určující pro školení, která se v projektu následně uskutečnila. Největší zájem byl o školení v oblasti zvládání stresu, písemného projevu v úřední komunikaci, jednání s lidmi / efektivní vyjednávání, řešení konfliktů a asertivní komunikace.

„Témata byla vybírána individuálně každým zaměstnancem. Zaměstnanci byli osloveni, ať seřadí priority témat, která by chtěli pro vlastní potřeby a která by vyplňovala jejich pracovní náplň. Každý zaměstnanec vypracoval seznam témat, my jako vedoucí jsme okruh zúžili a předali výš. Sekretariát připravil ucelený seznam za celý úřad, kde se mohli ostatní zaměstnanci přidat. Aby se to sjednotilo a aby se např. na školení, kde byli 3-4 zaměstnanci, přidal větší počet účastníků. Podle toho, která témata měla nejvyšší počet účastníků, se vybírala do finální podoby. Poté se poptávala odborná firma. (…) Myslím, že potřeby to určitě splnilo, protože zaměstnanci měli konkrétní témata podle svých představ.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

Obec si od vzdělávání úředníků slibovala rozšíření odbornosti a znalostí jednotlivých pracovníků, zlepšení komunikace směrem k veřejnosti a sekundárně pak zvýšení kvality poskytovaných služeb. Před realizací projektu probíhalo v Bystřici vzdělávání úředníků v zásadě pouze v režimu povinného minima, které vyplývá ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (stanovuje, jakým vzděláváním by měl zaměstnanec městského, obecního a krajského úřadu za svou kariéru projít; minimem je prohlubování kvalifikace v rozsahu 18 dní za období 3 let).

„Myslím, že to všichni uvítali, protože, jak se říká „učení matka moudrosti“. Každý má potřebu se ve své agendě zdokonalovat a vstřebávat novou legislativu a zákonné povinnosti. Myslím, že nikdo ze zaměstnanců nebyl vyloženě proti, že by to neuvítal. Naopak všichni jsme to pojali pozitivně a těšili jsme se na to.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Ochota lidí se vzdělávat byla velká, to jednoznačně mělo pozitivní dopad. Kdyby to bylo direktivně nařízeno „ty půjdeš tam, ty půjdeš tam“, tak možná by to dopadlo, že lidé by tam šli s nechutí, možná by si řekli „ti se úplně zbláznili, to už jsem absolvovala dvakrát, proč to mám absolvovat znovu“. Takhle si myslím, že z toho portfolia, které bylo nabídnuto, si lidé vybrali to, o co měli zájem, v čem se chtěli dovzdělávat. Myslím si, že to bylo jednoznačně ku prospěchu věci.“ (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

Tabulka 17: Základní přehled vzdělávacích aktivit v projektu

Oblast	Uskutečněné kurzy
Odborné kurzy	• Správní řízení na úseku evidence obyvatel, řízení o zrušení trvalého pobytu a užívacího práva k objektu dle nového občanského zákoníku • Nový zákon o zadávání veřejných zakázek • Úřední deska

Oblast	Uskutečněné kurzy
	• Ochrana osobních údajů (včetně otázky informací o platech a odměnách úředníků) • Spisová služby, uchovávání a vyřizovaní dokumentů po novele předpisů • Školení pracovního práva • Rozpočet a finance • Vzdělávací seminář - DPH pro obce • Právní minimum • Katastr nemovitostí • Správní řízení podle zákona č. 500/2004 Sb., (správní řád) s důrazem na požadavky řádného procesního postupu a zákonnost a správnost rozhodnutí • Jak na registry • Opatrovnictví dle nového občanského zákoníku v praxi • Stavební nekázeň - zvláštní pravomoci stavebních úřadů podle stavebního zákona • Czech POINT - využití v praxi úředníka • Zákon o obcích a Zákon o úřednících územních správních celků • Krizové řízení - řešení aktuálních problémů v oblasti krizové připravenosti • Vodovody a kanalizace pro veřejnou potřebu
Vyjednání	• Efektivní vyjednávání, prezentace názorů a řešení konfliktů • Schopnost konstruktivně jednat s lidmi • Asertivní komunikace
Zvládání stresu	• Úředník - zvládání každodenního stresu a napětí
Komunikace úředníka	• Základní pravidla vystupování na veřejnosti pro úředníky samosprávních celků • Úředník a jeho písemný projev • Písemná a elektronická komunikace
Manažerské dovednosti	• Manažerské dovednosti 1 - 3. část • Personální dovednosti • Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě
První pomoc	• Základy první pomoci
Vzdělávání s přímou vazbou na MA21	• Facilitace a vedení pracovních skupin • Zapojování veřejnosti • Komunitní plánování • Komunitní plánování II • Udržitelný rozvoj • Metodika Zdravé město a MA21 • Medializace a PR • Sdílení dobré praxe

Zdroj: Vlastní zpracování.

Respondenti ocenili, že vzdělávání probíhalo přímo na obecném úřadě v Bystřici.

„A to byla také veliká výhoda, že úředníci nemuseli ztrácet čas dojížděním, protože většina školení se odehrává v Ostravě, což je asi hodina cesty jedním směrem.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 9. 9. 2020)

Obec nezjišťovala nějakými formalizovanými nástroji (dotazníky apod.), zda byli účastníci školení s obsahem kurzů spokojeni, ani zda vzdělávání mělo nějaký konkrétní dopad do výkonu jejich práce. Ale z rozhovorů s respondenty (kteří posuzovali přínos vzdělávání na základě svých zkušeností a z diskusí o kurzech, které proběhly mezi zaměstnanci úřadů jen ústně) vyplynulo, že vzdělávání považují za přínosné.

„Spíše jsme si na poradách vedení řekli, zda to bylo přínosem, jaké byly mínusy a plusy, jestli lektoři splňovali podmínky, které jsme od nich očekávali, aby to bylo uchopeno i z odborné stránky atd.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Za sebe mohu říct, že si myslím, že to trochu zlepšilo profesionalitu úředníků. Připomněli si zákonné povinnosti, lhůty… Je mnoho zákonných novel atd., např. zákon o pohřebnictví, že je třeba vydat pohřební řády do určité lhůty atd. Nějaký přínos to tedy mělo, ale že bych mohla říct, že jsou dokonalí a že vše stíhají a zvládají, to se říct nedá.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

6.5 Metody kvality

Do jaké míry bylo v projektu účelné a proveditelné zavádění metod kvality? Do jaké míry bylo v projektu účelné zavedení MA21?

Obec Bystřice nad Olší se rozhodla v rámci projektu zapojit do programu MA21. Důvodem byl záměr posílit participaci občanů na správě území, větší otevřenost obecního úřadu a v neposlední řadě aplikovat principy udržitelného rozvoje.

V prostředí ČR je agenda MA21 postupně šířena od poloviny 90. let. V roce 2003 byla ustavena Rada vlády pro udržitelný rozvoj, která o rok později zřídila jako svůj poradní orgán pro MA21 „Pracovní skupinu pro místní Agendy 21“. Tato pracovní skupina schvaluje kritéria MA21 a také pravidla hodnocení jednotlivých municipalit, které se do MA21 zapojují.

„Obce a regiony – realizátoři MA21, kteří mají zájem, dokládají svůj postup k udržitelnému rozvoji pomocí sady kritérií (v nižších kategoriích) a za pomocí sebehodnocení v 10 oblastech (ve vyšších kategoriích). (…)

- *Zájemci získají na začátku potřebné informace a kontakty.*
- *V kategorii D nastaví organizační zázemí v úřadě, rozběhnou aktivity podporující zapojení veřejnosti do rozhodování a spolupráci s podnikatelským a neziskovým sektorem, připraví Plán zlepšování a systém hodnocení svého postupu a realizují propagační aktivity k udržitelnému rozvoji směrem k občanům.*
- *V kategorii C navíc rozvinou osvětové a vzdělávací aktivity k udržitelnému rozvoji a to jak směrem k veřejnosti, tak dovnitř svého úřadu, nastaví systém financování aktivit v rámci MA21 a komunitního plánování a zvládnou využití pokročilých metod participace. (…)*
- *V nejvyšších kategoriích B a A prochází sebehodnocení (Audity udržitelného rozvoje) hodnocením ze strany nezávislých expertů, kteří poskytují jednotlivým realizátorům nejen posouzení stávajícího stavu, ale především doporučení k dalšímu postupu směrem k udržitelnému rozvoji.“*[62]

Bystřice byla na počátku realizace projektu v roli zájemce o to stát se realizátorem MA21. Její ambicí bylo nejprve splnit kritéria kategorie D a začít s plněním kritérií kategorie C. Za tím účelem došlo k zaměstnání pracovníka na pozici koordinátora MA21 (jde o zaměstnance úřadu, který má za úkol

[62] Citováno z webových stránek CENIA, česká informační agentura životního prostředí, https://ma21.cenia.cz/cs-cz/oma21.aspx.

celkový monitoring témat spadajících do MA21 a dále zejména propagaci tohoto programu, resp. udržitelného rozvoje jako takového v daném území). Současně obec využívala znalosti experta – metodika MA21. Dále bylo třeba určit politika MA21 (tato osoba má za úkol řídit aktivity MA21 a obecněji vnášet témata udržitelného rozvoje do správy daného území).

„Bystřice byla vždy obec, která se ráda rozvíjela. MA21 byl další prostor, jak se naučit něco nového a další možnost ukázat cestu, kam obec dále může jít. Samozřejmě poskytuje i určité vodítko, jak toho dosáhnout.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„Tím, že se vytvořila nová pracovní pozice, si myslím, že žádní úředníci nebyli zatěžováni nad rámec svých pracovních povinností. Ničím jsme je nijak neobtěžovali. Upřímně si myslím, že z lidí, kteří pracují na úřadě delší dobu, na to většina pohlíží trochu negativně a nedůvěřivě a bojí se, abychom po nich nechtěli něco navíc. (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Co se týká referentů, tak si nemusíme mazat med kolem pusy a říkat si, že každý referent skákal metr do vzduchu, když se dozvěděl, že bude muset plnit nějaké úkoly MA21. To asi je nám všem jasné, že ne každý zaměstnanec na to takto zareaguje. Ale myslím si, že jsme vytvořili takové ovzduší, že zaměstnanci to minimálně akceptují a aktivně se do činností zapojují. V tom si myslím, že je to asi fajn.“ (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 8. 10. 2020)

Zapojení do MA21 bylo také prostřednictvím webových stránek obce komunikováno s veřejností. Informování o MA21 probíhalo i vůči zaměstnancům obecního úřadu (školení, které absolvovali, obsahovalo témata jako základní principy udržitelného rozvoje, informace o MA21, souvislost cílů udržitelného rozvoje a MA21, motivace k realizaci MA21, participace, komunikace s veřejností, jak na veřejné fórum, dotazníky a kulaté stoly, techniky MA21). Navazujícím krokem bylo ustanovení Komise pro MA21. V této komisi se zástupci obce potkávají se zástupci neziskového a podnikatelského sektoru (a naplňuje se tak princip partnerství, který je také pro MA21 klíčový).

Podmínkou pro realizátory MA21 je uspořádat každý rok alespoň dvě plánovací akce s veřejností, při kterých občané mohou diskutovat o záměrech či problémech obce. Bystřice organizovala oslavy "Den země" a školní fóra v základních školách a veřejné fórum pro všechny zájemce ze strany občanů. Kromě toho Bystřice o MA21 komunikovala s veřejností prostřednictvím obecních listů (Bystřický Informátor) a vysílání v místní kabelové televizi „Bystřický report“.

„Místní Agenda je podle mě o neustálé komunikaci s každým. Protože buď se objeví někdo nový, kdo o Místní Agendě ještě neslyšel, nebo někdo potřebuje utřídit informace, a to se týká jak veřejnosti, tak orgánů obce, nových zastupitelů po volbách apod. Komunikuje se pořád. Především veřejnost v tom vidí možnost říct svůj názor, možnost, že je bude někdo poslouchat. To je podle mě hlavní očekávání veřejnosti, že existuje platforma, kde mohou, dá se říct beztrestně, vyslovit nahlas svůj názor. Orgány obce na to mají svá zasedání, ale od Místní Agendy očekávají, že poskytuje prostor pro střet názorů různých sfér v obci a společnou koordinaci. Občané očekávají, že se bude v obci něco dít a zástupci obce od toho očekávají platformu pro „střet“ jednotlivých subjektů.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„Zcela jistě je to zapojování občanů do správy věcí veřejných, jakkoli to zní jako klišé. Ale my, dejme tomu, děláme takové věci, abychom slyšeli hlas lidu. Pravidelně se zúčastňujeme jednání, valných

hromad, výročních schůzí našich jednadvaceti neziskových organizací a spolků. A divil byste se, ale je to opravdu ta nejlepší zpětná vazba, kterou člověk může získat. (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

Role realizátora MA21 v kategorii C vyžaduje od zapojených subjektů zpracovávat pro každý kalendářní rok svůj plán zlepšování (a také vyhodnocení těch aktivit v rámci MA21, které se uskutečnily v předchozím roce). Bystřice všechny požadavky průběžně naplňovala.

Dalším krokem k tomu, aby Bystřice vyhověla kritériím pro zařazení do kategorie C realizátorů MA21, bylo zpracování Deklarace MA21 a její schválení zastupitelstvem obce. Aby tento krok proběhl bez komplikací, spolupracovala Bystřice s Národní sítí Zdravých měst ČR, z.s. (dále také jen „NSZM"). Tento dokument musí obsahovat závazek naplňovat principy udržitelného rozvoje a využívat MA21 jako nástroj pro praktické uplatnění těchto zásad při řízení rozvoje území. Kritéria kategorie C v rámci metodiky MA21 platné v ČR naplnila Bystřice v roce 2018.

Kromě výše uvedených kroků bylo potřeba, aby obec vyhověla v kritériích:

- Kritérium „Finanční podpora aktivit MA21 ze strany samosprávy"
  V rozpočtu musí být vyhrazeny určité prostředky na financování aktivity (i aktivit), které se stanoví jako výsledek komunitního plánování (viz následující kritérium).
- Kritérium „Pravidelné veřejné fórum udržitelného rozvoje MA21 k celkovému rozvoji města či obce"
  Každoročně musí proběhnout akce (tzv. Fórum Zdravého města), které se účastní minimálně 50 osob z řad veřejnosti, odborníků a politiků. Je nutno diskutovat minimálně o 3 pilířích udržitelného rozvoje. Výstupy Fóra musí být následně ověřovány anketou, popř. průzkumem.
- Kritérium „Certifikované proškolení koordinátora MA21"
  Koordinátor MA21 v obci musí absolvovat akreditovaný kurz, který zajišťuje NSZM.

„Místní agenda nám pomohla zavést některé akce a systémy, které se neustále opakují. Takže jsme si to vžili a už to bereme jako samozřejmost. A přitom dopad na území je poměrně velký." (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„Mysleli jsme, že nebude až takový zájem zapojovat se do různých akcí, veřejných fór, kulatých stolů apod. Že např. školy budou říkat, že kulaté stoly mladých jim ukrajují čas z výuky apod., ale všichni jsou vstřícní. Nic lepšího jsme si nemohli přát." (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„Se spolky obec fungovala vždy bezvadně. V tom není problém. Funguje meziobecní spolupráce, přeshraniční spolupráce. Je tu jeden z aktivnějších členů MAS, tam si myslím, že to funguje opravdu dobře. Co se týče místních partnerství s podnikateli, to bude vždy taková zvláštní sféra. Protože podnikatelé jdou za ziskem, a ne úplně vždy si uvědomují význam partnerství. Velké firmy, co jsou v Bystřici, naštěstí toto chápou. A nyní se snažíme jít do menších subjektů." (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„Pořádá se Ukliďme Česko. Environmentální přednášky ve školách. I v mateřinkách. V místním muzeu a informačním centru je plno akcí. Myslím, že toto také funguje. Jediné, na co se nyní snažíme zaměřit, jsou menší podnikatelé." (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

„Veřejné fórum, školní fóra atd. ALIS RUN – běh s úsměvem. Jde o běh pro širokou veřejnost v různých kategoriích. Dále potom Den Země, Den s integrovaným záchranným systémem. To je přehlídka policejních sborů, požární ochrany, zdravotní pomoci. To se pořádá hlavně pro školy, ale může se zúčastnit i široká veřejnost. Zavedli jsme akci Senioři dětem, děti seniorům. To je ze sociální oblasti. Na organizaci se podílí i Svaz tělesné postižených společně s domovem s pečovatelskou službou. Je to o setkávání dětí a seniorů, každý si připraví určitý program.“ (Zaměstnanec obecního úřadu podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 11. 9. 2020)

Větší zapojování veřejnosti do správy obce, ke kterému realizace MA21 v Bystřici podle respondentů určitě přispělo, je vnímáno vysoce pozitivně. Vedení obce i zaměstnanci úřadu ovšem vyjádřili pochybnosti, zda bude Bystřice mít ambice pokračovat v dalším rozvíjení MA21 dle metodiky, které se v ČR aplikuje. Respondenti uváděli, že s vyššími stupni MA21 (tedy s kategoriemi B a A) se pojí poměrně vysoká administrativní zátěž (musí být prováděna sebehodnocení a pak hodnocení ze strany odborníků) a že aktuálně nevidí přínos v tom, aby obec vynakládala na tyto kroky své zdroje.

„Já jsem od toho očekával trochu „undergroundu“. Tím mám na mysli aplikaci dobrých nápadů do praxe na základě znalosti potřeb občanů a území. Jelikož jsem se zmínil, že můj názor se trochu změnil, musím prozradit, proč tomu tak je. Začínám se obávat o budoucnost MA21, protože jak bytostně nenávidím veškeré byrokratické úkony, i směrem k Místní Agendě se začínáme dostávat do situace, že MA21 je v mnohém nositelem zbytečné a přebujelé byrokracie.“ (Zastupitel obce, rozhovor ze dne 16. 9. 2020)

6.6 Zdroje dat

MS2014+:

- Žádost o podporu z OPZ, včetně příloh;
- Rozhodnutí o poskytnutí dotace z OPZ na projekt, včetně příloh;
- Zprávy o realizaci projektu č. 1 až č. 4, včetně příloh;
- Žádosti o platbu č. 1 až č. 5, včetně příloh;
- Žádosti o změnu č. 1 až č. 5, včetně příloh.

Individuální rozhovory se zaměstnanci obecního úřadu Bystřice nad Olší a zastupiteli Bystřice nad Olší:

- Vymezení respondentů (celkem se jedná o 12 respondentů):
  - 1 zástupce realizačního týmu (koordinátor projektu)
  - 2 zaměstnanci obecního úřadu, kteří byli zapojení do zavádění modelu kvality MA21
  - 2 zaměstnanci úřadu, kteří byli zapojení do tvorby Strategického plánu
  - 2 zaměstnanci úřadu, kteří mají pracovat se Strategickým plánem
  - 2 zástupci vedení obce či zastupitelé
  - 1 osoba zodpovědná za koordinaci školení na obecním úřadu
  - 2 nadřízení účastníka školení v projektu
- Rozhovory se uskutečnily v září a říjnu 2020.

Strategické dokumenty, akční plány a obdobné:

- Pro zpracování studie byly využity jak strategické dokumenty a akční plány zpracované na úrovni Bystřice nad Olší, tak související strategické dokumenty a akční plány, které existují pro MAS Jablunkovsko, ORP Třinec o a pro Moravskoslezský kraj;
- Specifikace relevantní dokumentace je obsažena v rámci kap. 3 této případové studie.

6.7 Seznam zkratek použitých ve studii

CLLD	z anglického Community-led Local Development (překl. Komunitně vedený místní rozvoj)
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
ESF	Evropský sociální fond
GDPR	z anglického General Data Protection Regulation (překl. Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
MA21	Místní Agenda 21
MAS	Místní akční skupina
NSZM	Národní síť Zdravých měst ČR, z.s.
OPZ	Operační program Zaměstnanost
ORP	Obec s rozšířenou působností
PR	Public Relations
ŘO	Řídicí orgán

7 Případová studie projektu „Vytvoření strategických dokumentů pro město Havířov“

7.1 Abstrakt

Realizátor projektu

Projekt realizovalo Statutární město Havířov. Havířov leží na jižním okraji ostravsko-karvinské průmyslové oblasti, přibližně na půl cesty mezi Ostravou a Českým Těšínem (z centra Havířova je to do center těchto měst necelých 20 km). Od roku 1990 je Havířov statutárním městem. Havířov měl k 31. 12. 2019 cca 72,3 tis. obyvatel. Z hlediska správy je Havířov rozdělen do 8 městských částí (Město, Šumbark, Podlesí, Životice, Bludovice, Prostřední Suchá, Dolní Suchá a Dolní Datyně).

V době realizace projektu byl Magistrát města Havířova členěn do 13 odborů a 1 samostatného oddělení. Co se týče přenesené působnosti, Magistrát města Havířova působí v rozsahu obecního úřadu obce s rozšířenou působností a pověřeného obecního úřadu v územním obvodu města Havířov a obcí Albrechtice, Horní Bludovice, Horní Suchá a Těrlicko.

Statutární město Havířov využívá prostředky ESF na posílení kvality své veřejné správy dlouhodobě. V kontextu projektu, na který se zaměřuje tato studie, jsou důležité 2 dříve realizované projekty:

- „Vytvoření Projektové kanceláře MMH“: Díky tomuto projektu na Magistrátu v době přípravy a realizace projektu „Vytvoření strategických dokumentů pro město Havířov“ působila Projektová kancelář, která disponovala zkušeností s rozvojovými opatřeními.
- „Systematizace strategického řízení a plánování na Magistrátu města Havířova“: Cílem bylo nastavení systému strategického řízení a plánování magistrátu (a také městem Havířov zřizovaných a zakládaných organizací) a díky tomuto projektu proběhla aktualizace „Strategického plánu rozvoje města Havířova 2012–2020“, jež představuje základ i pro strategické dokumenty zpracovávané v rámci projektu „„Vytvoření strategických dokumentů pro město Havířov“, na který se zaměřuje tato případová studie.

Cíle projektu

Statutární město Havířov si v projektu vytyčilo 2 cíle:

1) **Zpracovat Plán udržitelné městské mobility;**
2) **Vytvořit Koncepci odpadového hospodářství.**

Plán udržitelné městské mobility je strategie, která řeší otázku mobility, tedy pohybu lidí i nákladů, v daném území komplexně tak, aby rozvoj dopravního systému směřoval k vytvoření co nejefektivnějšího, bezpečného a k životnímu prostředí co nejšetrnějšího nastavení. Největší přidanou hodnotou je skutečnost, že se pracuje se všemi typy dopravy (kromě obvyklých automobilové a kolejové dopravy jsou zahrnuty i cyklodoprava a pěší přeprava). V ČR začala města zpracovávat plány udržitelné městské mobility až v posledních cca 5 letech. Tento přístup navazuje na iniciativy na úrovni Evropské unie. (Balíček opatření v oblasti městské mobility, ve kterém je stanoven koncept plánu udržitelné městské mobility, vydala Evropská komise v roce 2013). Metodika pro přípravu plánů

udržitelné mobility měst České republiky vznikla na koci roku 2015. Postupné prosazování plánů udržitelné městské mobility v českém prostředí bylo akcelerováno tím, že zpracovaný plán udržitelné městské mobility (příp. jeho zjednodušená verze) jsou od roku 2018 podmínkou pro čerpání prostředků z Operačního programu Doprava na projekty měst.

Obdobně odpadové hospodářství je agenda, v rámci které ČR přijímá závazky ve vazbě na principy v oblasti nakládání s odpady a recyklace stanovené na úrovni EU. A platí, že závazky na úrovni ČR jako celku jsou promítány do národního nastavení legislativy pro hospodaření s odpady a dopadají tak na obce/města. Havířov se rozhodl zpracovat Koncepci odpadového hospodářství s cílem, aby vznikla strategie, jakými konkrétními opatřeními, bude město směřovat k vytýčeným cílům, zjednodušeně řečeno: ke snížení objemu skládkovaného odpadu a naopak rozvoji odděleného sběru těch materiálů, které je možná následně recyklovat a dále využívat.

Havířov oba strategické dokumenty zpracovával ve spolupráci s externím dodavatelem. Výběr dodavatelů (pro každou koncepci byl zapojen jiný dodavatel) byl prvním krokem v realizaci projektu. Příprava a realizace zadávacího řízení (včetně kontrol dokumentace k zadávání, které provádí ŘO OPZ) trvaly až do února 2018 (realizace projektu začala v lednu 2017). Zpoždění a posun v harmonogramu realizace projektu byl ovšem jediný větší problém, se kterým se Havířov během zpracovávání Plán udržitelné městské mobility a Koncepce odpadového hospodářství potýkal. Jakmile se práce na těchto strategiích v únoru 2018 rozeběhly, probíhala spolupráce s dodavateli i zapojení všech relevantních aktérů uspokojivě. **V pracovních skupinách, které byly pro práci na strategiích vytvořeny, byli zapojeni hlavně odborní zaměstnanci Magistrátu města Havířov (zpravidla vedoucí odborů, kdy nejdůležitějšími byli Odbor komunálních služeb, Odbor územního rozvoje a Odbor životního prostředí) a zástupci politického vedení města**. Do přípravy však byli zapojeni i další odborníci na jednotlivá témata, např. zástupci sektorových partnerů (např. Dopravního podniku města Havířova, Policie ČR, Ředitelství dálnic a silnic, Technických služeb Havířov a.s., Moravskoslezského kraje). **Veřejnost byla zapojena prostřednictvím občanských komisí**, které jsou iniciativními a poradními orgány Rady města Havířova v oblastech spojených s životem občanů v dané městské části. Občanské komise působí na všech městských částech v Havířově.[63] Kromě toho **město uspořádalo veřejné projednávání Plánu udržitelné městské mobility a Koncepce odpadového hospodářství** (po dokončení analytické části a v rámci zpracovávání návrhové části) a také o nich informovalo na webových stránkách a v Radničních listech. (**Město zřídilo speciální webovou stránku pro udržitelnou mobilitu**, která občanům umožňovala se seznámit s konceptem a výstupy prací na PUMM a také se zapojit a zaslat jejich vyjádření, podněty či připomínky.)

Oba strategické dokumenty byly dokončeny do září 2018, kdy je schválilo Zastupitelstvo města Havířova.

Po cca 2 letech implementace lze konstatovat, že obě strategie se daří převádět do praxe. Respondenti šetření neidentifikovali žádné slabé stránky těchto strategií. V otázce, co představuje případnou bariéru pro úspěšnou implementaci Plánu udržitelné městské mobility a Koncepce odpadového hospodářství, se dotazovaní shodli v tom, že významným limitem jsou finance. Rozsah opatření/aktivit vymezených v obou strategiích není možné pokrýt pouze rozpočtem města. Havířov proto průběžně usiluje o dotace na vymezené projekty/aktivity.

[63] O procesu nominace členů těchto platforem nejsou ve statutech jednotlivých občanských komisí uvedeny žádné podrobnosti.

Dobrá praxe identifikovaná v projektu

- Do tvorby strategických dokumentů byli kromě odpovědných pracovníků Magistrátu města Havířova a zástupců politické reprezentace města zapojeni i občané. Dokumenty byly projednávány i občanskými komisemi, které působí na každé z městských částí Havířova, proběhla veřejná projednávání strategií během zpracování (aby se zájemci z řad veřejnosti mohli vyjádřit k návrhům a aby jejich podněty mohly být v dokumentech zohledněny).
- Město zřídilo speciální webovou stránku pro udržitelnou mobilitu, která občanům umožňovala se seznámit s konceptem a výstupy prací na PUMM a také se zapojit a zaslat podněty či připomínky.
- Vytvořené strategické dokumenty jsou aktivně využívány. Havířov z nich vychází při sestavování rozpočtu města.

7.2 Realizace projektu

Jaká byla motivace ÚSC pro realizaci projektu?

Město Havířov si v projektu vytyčilo za cíl zlepšit řízení města ve dvou konkrétních oblastech, jimiž jsou mobilita a nakládání s odpady. Nástrojem pro zvýšení kvality správy v těchto dvou agendách bylo zpracování strategických dokumentů, konkrétně:

1. Plánu udržitelné městské mobility a
2. Koncepce odpadového hospodářství.

„Tzv. plán udržitelné městské mobility se snaží najít odpověď na to, jak skloubit zájmy obyvatel řešeného území s bezpečností, parkováním, řešením nákladní dopravy, tvorby veřejného prostoru s preferencí veřejné dopravy, chůze a jízdy na kole. Plán udržitelné městské mobility chce zjednodušeně nabídnout možnost bezpečného, pohodlného a efektivního pohybu lidí i věcí - mobility.“[64]

Zpracování těchto strategií představovalo další krok na cestě k posilování strategického aspektu řízení Havířova, která byla započata už v předchozích projektech města zaměřených na kvalitu veřejné správy, k jejichž realizaci Havířov využíval prostředky z ESF.

Tabulka 18: Přehled předcházejících projektů Statutárního města Havířov, spolufinancovaných z ESF, zaměřených na rozvoj kvality veřejné správy

Identifikace projektu	Období realizace	Zaměření projektu
Rozvoj systému řízení lidských zdrojů na Magistrátu města Havířova (CZ.1.04/4.1.01/57.00067)	1. 9. 2010 - 31. 8. 2012	Nastavení efektivního systému řízení a rozvoje lidských zdrojů na Magistrátu města Havířova (např. k vytvoření personálního a vzdělávacího portálu, vytvoření personální strategie magistrátu)
Pojďme se vzdělávat (CZ.1.04/4.1.01/69.00051)	1. 8. 2011 - 31. 7. 2013	Vzdělávání, odborná příprava a rozvoj zaměstnanců Magistrátu města Havířov

[64] Centrum dopravního výzkumu, v. v. i.: Metodika pro přípravu plánů udržitelné mobility měst České republiky, Brno, prosinec 2015, dostupné online: https://www.cdv.cz/file/metodika-pro-pripravu-planu-udrzitelne-mobility-mest-ceske-republiky/.

Identifikace projektu	Období realizace	Zaměření projektu
Vytvoření projektové kanceláře a vzdělávání zaměstnanců na Magistrátu města Havířova (CZ.1.04/4.1.01/53.00015)	1. 7. 2010 - 30. 06. 2013	Vytvoření projektové kanceláře, jakožto řídící organizační jednotky zajišťující efektivní realizaci projektů města a městem zřizovaných organizací; vzdělávání v oblastech projektového řízení
Systematizace strategického řízení a plánování na Magistrátu města Havířova (CZ.1.04/4.1.01/53.00019)	1. 6. 2010 - 31. 5. 2012	Zpracování Strategie udržitelného rozvoje města Havířov 2012–2020, včetně akčního plánu a proškolení zaměstnanců magistrátu v oblasti strategického řízení a plánování
Vzdělávání v eGovernmentu v ORP Havířov (CZ.1.04/4.1.00/40.00007)	1. 6. 2009 - 31. 5. 2012	Vzdělávání úředníků Magistrátu města Havířova, zaměstnanců organizací městem zřizovaných, úředníků spádových obcí a zaměstnanců jimi zřizovaných organizací v eGovernmentu

Zdroj: www.esfcr.cz.

Z dříve realizovaných aktivit je pro projekt, který je tématem této studie, nejvýznamnější vytvoření Projektové kanceláře a zejména pak zpracování Strategie udržitelného rozvoje města Havířov 2012–2020. Ze skupiny 7 globálních strategických cílů stanovených v této strategii se 2 týkají dopravy a životního prostředí: a) Vybudovat funkční a bezpečný dopravní systém splňující požadavky realizace vnitřních a vnějších dopravních vztahů, navazující na tradiční urbanistické hodnoty a kvalitu životního prostředí města, v souladu s principy udržitelného rozvoje; b) Environmentálně rozvíjet město v souladu s principy udržitelného rozvoje.

Z rozhovorů uskutečněných za účelem vzniku této případové studie popisují výstižně motivaci Havířova pro zpracování žádosti o podporu z OPZ na projekt, jež je předmětem této studie, následující citace:

„Důvodem pro zpracování projektu byl dynamický rozvoj města, enormní navýšení dopravy. S tím souvisí znečišťování ovzduší. Navýšení odpadků a problému, kam s nimi, což má opět dopad na životní prostředí. Co se týče dopravy, chyběl ucelený strategický materiál. Toto byly důvody, proč se žádalo.“ (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Impulzem bylo, že chceme mít koncepčně zpracované dokumenty, podle kterých při řízení města postupujeme. Tyto koncepce nám chyběly, a to byl ten důvod, tedy postup koncepčního charakteru, ne pelmel tak, jak jsme to jako město dělali předtím.“ (Zastupitel města, rozhovor ze dne 15. 11. 2020)

Významnou motivací Havířova pro zpracování Plánu udržitelnosti městské mobility (dále také jen „PUMM“) představovala (kromě ambice pojmout toto téma systematicky) skutečnost, že od roku 2018 bylo jako podmínka pro získání dotací z ESIF v rámci 2 operačních programů pro období 2014–2020 na vybrané podporované aktivity[65] stanoveno, že města musí mít zpracovaný PUMM[66]. Týkalo se to programů:

- Operační program Doprava 2014–2020: dotace na podporu městské drážní dopravy – tramvaje, trolejbusy, včetně rekonstrukce/modernizace stávajících tratí i vybudování nových tratí.

[65] Dotační podmínka vycházela z požadavků Evropské komise. Tyto požadavky navazují na Akční plán městské mobility EU, který Evropská komise zpracovala v roce 2009 a dále pak na Balíček opatření v oblasti městské mobility z roku 2013, ve které Evropská komise stanovila koncept zpracování plánů udržitelné městské mobility.
[66] Nebo jeho zjednodušená verze „Strategický rámec udržitelné městské mobility“.

- Integrovaný regionální operační program: dotace na cyklodopravu, nákup nízkoemisních/bezemisních vozidel, přestupní terminály pro veřejnou dopravu, řešení bezpečnosti železniční, silniční, cyklistické a pěší dopravy.

Důvodem pro podmínění dotací zpracovaným PUMM je velká finanční i časová náročnost investic do dopravní infrastruktury. Bez strategického plánování hrozí, že rozhodování o těchto investicích budou prováděna nesystémově, bez důkladné přípravy a bez ohledu na kontext.

„Udržitelný dopravní systém naplňuje potřeby mobility z pohledu ekonomiky, sociálních a environmentálních potřeb s tím, že minimalizuje nežádoucí dopady z dopravy na životní prostředí, ekonomiku i společnost jako celek. Je zřejmé, že se jedná o komplexní téma, které není zaměřené pouze na dopravní stránky věci a zajištění dopravní nabídky vůči uživatelské poptávce. Udržitelná doprava stojí na opatřeních ve všech dopravních oblastech (řízení dopravy, integrované dopravní systémy, citylogistika, car-sharing, bike-sharing atd.), včetně podpory alternativních paliv a pohonů (CNG, elektromobilita, motory s nízkou spotřebou) atd. Nejedná se tedy pouze o dílčí opatření pro některé skupiny uživatelů (např. cyklisty a pěší). Cílem je plánovat a realizovat celý dopravní systém v udržitelných mezích (…).“[67]

Ambicí města Havířov bylo, aby PUMM přinesl koncept dopravního systému, který:

- je dostupný a splňuje základní potřeby všech uživatelů v oblasti mobility;
- vyvažuje různé poptávky občanů a podniků ohledně služeb mobility a reaguje na ně;
- doprovází vyvážený rozvoj a lepší integraci různých dopravních módů;
- splňuje požadavky udržitelnosti a zároveň hledá rovnováhu mezi potřebami týkajícími se hospodářské životaschopnosti, sociální spravedlnosti, zdraví a kvality životního prostředí;
- optimalizuje účinnost a efektivitu nákladů;
- lépe využívá městský prostor a stávající dopravní infrastrukturu a služby;
- zvyšuje přitažlivost městského prostředí, kvalitu života a zlepšuje veřejné zdraví;
- zlepšuje bezpečnost silničního provozu a jeho zabezpečení;
- snižuje znečištění ovzduší, hluk, emise skleníkových plynů a spotřebu energie;
- přispívá ke zlepšení celkové výkonnosti transevropské dopravní sítě a evropského dopravního systému jako celku;
- přispívá k odstranění bariér a komplexnímu řešení dopravy z hlediska možnosti jejího využívání zdravotně znevýhodněnými občany.

Tabulka 19: Očekávané změny, které si Havířov sliboval od zpracování (a následné implementace) PUMM

Oblast	Očekávaná změna
Veřejná doprava	Dojde ke zlepšení kvality, bezpečnosti, integraci a přístupnosti služeb veřejné dopravy, zahrnující infrastrukturu a služby.
Bezmotorová doprava	Dojde ke zvýšení atraktivity a bezpečnosti pěší a cyklistické dopravy. Stávající infrastruktura bude posouzena a případně budou navržena zlepšení. Rozvoj nové infrastruktury nebude plánován pouze podél tras motorové dopravy. Návrh bude uvažovat o vytvoření zvláštní infrastruktury pro cyklisty a chodce, jež bude oddělená od těžké motorové dopravy a pokud možno bude zkracovat cestovní vzdálenosti. Opatření

[67] Citováno z přílohy žádosti o podporu z OPZ na projekt „Vytvoření strategických dokumentů pro město Havířov“.

Oblast	Očekávaná změna
	v oblasti infrastruktury budou doprovázet další technická, politicky založená a „měkká“ opatření.
Intermodalita	PUMM bude přispívat k lepšímu skloubení různých druhů dopravy a bude určovat opatření směřující zejména k usnadnění plynulé a multimodální mobility a dopravy.
Bezpečnost silničního provozu	Budou provedena opatření ke zlepšení bezpečnosti silničního provozu, jež budou založena na analýze hlavních bezpečnostních problémů a rizikových oblastí na silnicích v dotčené oblasti.
Silniční doprava (včetně statické)	V oblasti silniční sítě a motorizované dopravy, bude důraz kladen jak na dynamickou dopravu, tak i zejména na statickou dopravu. Opatření se budou soustředit na optimální využívání stávající silniční infrastruktury a zlepšení situace ve zjištěných problémových místech i celku. Bude prověřeno možné využití prostoru silnic pro jiné druhy dopravy nebo jiné veřejné funkce a využití, která nesouvisí s dopravou.
Městská logistika	Budou provedena opatření, která zlepší účinnost městské logistiky, včetně doručování zboží v rámci města, a zároveň omezí související externality, jako jsou emise skleníkových plynů, látky znečišťující ovzduší a hluk.
Řízení mobility	Budou provedena opatření, jejichž cílem je podpořit přechod k udržitelnějším modelům mobility. V této souvislosti budou zapojeni občané, zaměstnavatelé, školy a další příslušné subjekty.
Inteligentní dopravní systémy	Protože inteligentní dopravní systémy jsou použitelné pro všechny druhy dopravy, jak v osobní, tak v nákladní dopravě, budou mít přínos při utváření strategie, provádění politiky a sledování všech opatření vytvořených v rámci plánu udržitelné městské mobility.
Imobilní a jinak zdravotně postižené osoby	Možnost volného pohybu bez bariér je pro občany s postižením velmi důležitá. Těmto osobám je třeba zajistit přístup do budov veřejných institucí, zajistit možnosti využívání služeb obchodů a restaurací, zajistit bezpečný pohyb a orientaci ve městě včetně komunikací, označení ulic a budov a přístupem k informacím o činnosti orgánů veřejné správy.

Zdroj: Příloha žádosti o podporu z OPZ na projekt, který je předmětem této studie.

I pro zpracování Koncepce odpadového hospodářství (dále také jen „KOH“) je kromě vlastní ambice města zkvalitnit tuto agendu důležitý kontext. Externím motivem bylo nastavení dotačních podmínek pro oblast životního prostředí. Město v žádosti o podporu z OPZ specifikovalo, že jeho žádosti o podporu z Operačního programu Životní prostředí budou díky zpracované KOH „*výrazně lépe hodnoceny a kompetentnost žadatele bude na vyšší úrovni*“. Kromě toho je relevantní i legislativní nastavení. Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, v § 44 stanovuje, že každá obec, která produkuje ročně více než 10 tun nebezpečného odpadu nebo více než 1 000 tun ostatního odpadu, musí zpracovat plán odpadového hospodářství pro odpady, které produkuje, a odpady, se kterými nakládá. Zákon vymezuje náležitosti Plánu odpadového hospodářství i délku období, na které se zpracovává. Město Havířov připravilo Plán odpadového hospodářství na období 2017–2016. KOH představuje strategický dokument, který doplňuje/rozpracovává Plán odpadového hospodářství. Zjednodušeně řečeno, zatímco Plán odpadového hospodářství stanovuje především měřitelné cíle, přidanou hodnotou koncepce je nastavení aktivit / projektů / opatření, prostřednictvím nichž bude Havířov naplňovat cíle v oblasti odpadového hospodářství.

Tabulka 20: Očekávané měny, které si Havířov sliboval od zpracování (a následné implementace) KOH, resp. plánované parametry koncepce

Parametr
Optimální variantou bude vytvoření systému organizace odpadového hospodářství orientovaného na maximalizaci využití odpadu a současně efektivní využití zdrojů pro jeho zabezpečení s minimálními ekonomickými dopady na občany. Prvky systému: • Rozvinutý oddělený sběr materiálově využitelných složek (cílově okolo 20 % materiálové využití komunálních odpadů z města). • Uplatnění zpětného odběru vybraných výrobků • Dotřiďování využitelných částí objemných odpadů • Oddělený sběr rostlinných odpadů na úrovni města a jeho kompostování nebo jiné využití • Energetické využití směsných komunálních odpadů (včetně podílu biologicky rozložitelných spalitelných odpadů obsažených ve směsném odpadu z domácností) zařízeních pro energetické využití odpadu zapojených do energetické infrastruktury regionu nebo jiných zařízeních užívajících odpad jako palivo. • Skládkování nevyužitelných nebo jinak upravených odpadů v míře nezbytně nutné a za respektování požadavků evropské směrnice o skládkování na zabezpečených skládkách

Zdroj: Příloha žádosti o podporu z OPZ na projekt, který je předmětem této studie.

Cílové skupiny projektu byly 3:

- Zaměstnanci Magistrátu města Havířov (včetně vedení);
- Politická reprezentace - primátor a náměstci, radní a další volení zástupci;
- Veřejnost.

Více informací o jejich zapojení do aktivit projektu je obsaženo v dále v textu, konkrétně v bodu popisujícím zapojení jednotlivých aktérů do přípravy strategických dokumentů.

Volby do obecních zastupitelstev, které se v ČR konaly v říjnu 2018, proběhly až v závěrečné fázi realizace projektu (končila 31. 12. 2018). V průběhu zpracování této studie bylo zjišťováno, zda tyto volby měly na projekt a využívání jeho výstupů nějaký dopad. Bylo identifikováno, že díky kontinuitě ve vedení města Havířov (změny ve složení zastupitelstva nebyly významné) volby žádný negativní dopad na projekt neměly.

„Nebylo to ovlivněno vůbec, protože stejná koalice, která byla před volbami, pokračuje dále s drobnými úpravami.“ (Zastupitel města, rozhovor ze dne 15. 11. 2020)

„Je to strategický dokument, který řeší věcné úkoly rozvoje města v oblastech tak významných jako je doprava a ve všech jejích segmentech. Myslím si, že změna v zastoupení významnou roli nesehrála. Pořád je to strategický dokument a úkoly jsou stanovené z hlediska potřeb města. Myslím, že každé vedení strategický dokument spíše podpoří, protože řeší problémy města.“ (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Jak pracoval realizační tým projektu s riziky a jaké nečekané překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?

V žádosti o podporu vymezilo město Havířov celkem 5 rizik.

10) Výběr nevhodného dodavatele služeb;
11) Nedodržení rozpočtu (skryté vícenáklady);
12) Nedodržení harmonogramu;
13) Nedodržení podmínek projektového řízení (rozuměno nedodržení pravidel OPZ);
14) Nesplnění stanovených cílů.

Výběr dodavatele, resp. dodavatelů, protože město Havířov vyhlásilo jedno výběrové řízení, nicméně rozdělilo ho na 2 části (pro každý ze strategických dokumentů, které měly v projektu vzniknout) a v každé z částí zvítězil jiný dodavatel, vytvořil **poměrně velké zpoždění** hned v úvodu realizace projektu. Zpracování 1. verze zadávací dokumentace zaslané ŘO OPZ ke kontrole před zahájením zadávání město dokončilo na konci května 2017 (tedy cca 5 měsíců od zahájení realizace projektu). Kontrola této dokumentace ze strany ŘO OPZ se včetně opakovaného doplňování a upravování, jimiž Havířov reagoval na připomínky ŘO OPZ, protáhla až do srpna 2017. Výzva k podání nabídek byla proto uveřejněna až 5. 9. 2017 (tedy 8 měsíců po zahájení realizace projektu). Lhůta pro podání nabídek byla stanovena do 14. 11. 2017. Hned v tento den započala práce hodnoticí komise. Rada města Havířova rozhodla o výběru nejvhodnější nabídky dne 6. 12. 2017, a to následovně:

- Dílčí část 1 - Plán udržitelné městské mobility - vítěz společnost UDIMO spol. s r.o.
- Dílčí část 2 - Koncepce odpadového hospodářství - vítěz společnost Ernst & Young, s.r.o.

Kontrola zadávacího řízení před podpisem smlouvy, kterou provádí ŘO OPZ, probíhala (včetně doplňování podkladů ze strany města Havířov) až do 8. 2. 2018. Smlouvy s vybranými dodavateli byly podepsány 19. 2. 2018 (UDIMO spol. s r.o.) a 22. 2. 2018 (Ernst & Young, s.r.o**.). Samotné práce na zpracování PUMM a KOH tedy započaly až v 2. polovině února 2018** a musely probíhat velmi intenzivně. Zpětně proto Havířov při hodnocení projektu po jeho dokončení naformuloval doporučení následujícího znění: *„V době realizace projektu jsme se jako statutární město při přípravě strategických dokumentů potýkali s časovou tísní. Jen díky vysoutěžení externích zhotovitelů jsme byli schopni v tak krátkém čase připravit kvalitní koncepční materiály k rozvoji města v daných oblastech. Zde stojí za úvahu, zda by v budoucnu u projektů zaměřených na tvorbu strategických/koncepčních dokumentů nemělo být více časového prostoru. Ideální doba realizace celého projektu včetně soutěže na zhotovitele je dle získaných zkušeností 30 až 36 měsíců.“*[68]

Kromě zpoždění v harmonogramu realizace se neobjevily další významnější problémy.

„Žádné větší problémy nebyly. Spíše co si vybavuji, tak se řešily drobnosti, tzn. jakým způsobem, co by mělo být, co by nemělo být součástí koncepce atd. Ale žádný velký problém tam určitě nebyl.“ (Vedení města, rozhovor 15. 9. 2020)

„Pracovní skupiny byly věcné, funkční a nezaseklo se to na ničem. Na komunální úrovni se vždy dá nalézt kompromis.“ (Zastupitel města, rozhovor ze dne 15. 11. 2020)

Město Havířov využilo na realizaci projektu jen 55 % plánovaného objemu financí. Úspora vznikla v rámci nákupu služeb. Původně se předpokládalo, že na zpracování PUMM bude potřeba cca 3 mil.

[68] Citováno z Dotazníku do závěrečné zprávy o realizaci projektu, zpracovaného Statutárním městem Havířov.

Kč, skutečná cena plnění dosáhla 1,2 mil. Kč. Obdobně pro KOH byla předpokládaná hodnota zakázky 1,5 mil. Kč, skutečná cena, kterou Havířov uhradil dodavateli, dosahovala cca 833 tis. Kč.

Splnění cílů vyjádřených v podobě závazných cílových hodnot indikátorů nepředstavovalo problém, protože závazek byl stanoven pouze pro počet strategických dokumentů. Vzhledem k tomu, že oba plánované dokumenty se podařilo dopracovat až do verze schválené zastupitelstvem města, byl tímto závazek dosažen.

7.3 Strategické dokumenty

Byli do přípravy strategických materiálů zapojeni všichni relevantní aktéři?

V rámci projektu vznikly 2 strategické dokumenty:

- Plán udržitelné městské mobility a
- Koncepce odpadového hospodářství.

Pro každý z plánovaných strategických dokumentů byl jmenován **odborný garant**. Byl zapojen po celou dobu zpracování strategie, jeho rolí bylo garantovat odbornost, dohlížet na postup prací, koordinovat všechny aktivity, včetně toho, že působil jako hlavní osoba v komunikaci mezi městem a dodavatelem.

Vysoká míra zapojení byla na úrovni odborných zaměstnanců Magistrátu města Havířov a politické reprezentace – radních, v jejichž gesci jsou témata řešená oběma strategickými dokumenty. Vybraní zaměstnanci úřadu (zpravidla vedoucí odborů, kdy nejdůležitějšími byli Odbor komunálních služeb, Odbor územního rozvoje a Odbor životního prostředí) **a zástupci politického vedení města** byli spolu s externími dodavateli hlavními nositeli projektu.

Kromě toho byli do tvorby dokumentů zapojeni další odborníci na jednotlivá témata, např. zástupci sektorových partnerů. V případě PUMM se jedná o zástupce Dopravního podniku města Havířova, Vysoké školy Báňské – Technické univerzity Ostrava, Policie ČR, Správy železnic, státní organizace, Ředitelství dálnic a silnic a Moravskoslezského kraje a okolních obcí. V případě KOH lze ze sektorových partnerů uvést např. Technické služby Havířov a.s.

Město si bylo vědomo, že **veřejnost** je při vytváření strategických dokumentů důležitým aktérem, viz vyjádření ze žádosti o podporu projektu z OPZ. „*Zapojování veřejnosti a využívání všech dosažených poznatků o udržitelném rozvoji zvyšuje kvalitu života občana ve všech jeho směrech a vede k zodpovědnosti občanů za své životy i životy ostatních*.“ Pro PUMM byla v úvodu jeho zpracovávání vytvořena samostatná komunikační strategie. Jak pro PUMM, tak pro KOH město uspořádalo veřejné projednávání těchto dokumentů (po dokončení analytické části a v rámci zpracovávání návrhové části) a také o nich informovalo na webových stránkách a v Radničních listech. Město zřídilo speciální webovou stránku pro udržitelnou mobilitu, která občanům umožňovala se seznámit s konceptem a výstupy prací na PUMM a také se zapojit a zaslat jejich vyjádření, podněty či připomínky.

Oba vytvořené strategické dokumenty byly po dokončení prací schváleny zastupitelstvem města.

Všichni respondenti shodně uvedli, že se do zpracování strategií podařilo zapojit všechny relevantní aktéry. Proces zpracovávání vnímají jako transparentní a dostatečně otevřený podnětům jak v rámci magistrátu, tak i ze strany veřejnosti.

„Když dílo vznikalo, měli to možnost připomínkovat. Dokument byl rozeslán všem – v rámci magistrátu odborům; občanským komisím (to jsou komise zastupující městské obvody a v nich se sdružují občané). Na webových stránkách města zpracovatel zřídil záložku „Mobilita Havířov“, kde občany informoval o každém kroku a výsledcích jednání. Občané se na webu mohli přímo k dané situaci vyjadřovat.“ (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Odbory magistrátu města měly možnost připomínkovat. Dokument jim byl rozeslán. Rovněž byl rozeslán občanským komisím. Vím, že byla i jednání s Komisí životního prostředí. Musel se vyjádřit jak zpracovatel Koncepce, tak tehdejší garant, který byl k tomu najat.“ (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„V pracovní skupině, která se podílela na tvorbě strategického dokumentu, byly zapojeny osoby z různých odborů magistrátu, které mají i v rámci své pracovní náplně co do činění s oblastí dopravy a dalšími aspekty, které s dopravou souvisí. Tvorba dokumentu byla podle mě řešena podrobně a byla řešena s lidmi, kteří k tomu mají co říct, mají zkušenosti a byli schopni do procesu tvorby vnést zásadní připomínky a postřehy, na které zpracovatel mohl reagovat.“ (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Já bych řekla, že jednání probíhala konstruktivně. Věci jsme řešili za účasti zpracovatele. K případným návrhům jsme měli možnost se vyjádřit.“ (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Jak hodnotí klíčoví aktéři výstupy tvorby strategických dokumentů?

Respondenti se shodli na tom, že dominantním přínosem obou strategií je komplexní přístup.

„Přidaná hodnota je v té koncepčnosti. My bychom to každý rok dělali pelmel, každý rok by to bylo jiné, skákali bychom z jedné strany na druhou. V tom, že máme koncepci, že víme, kam směřujeme, co je cílem, tak díky tomu si myslím, že to má správný směr. Proto vnímám Koncepci odpadového hospodářství jako důležitou, proto vnímám Udržitelnou městskou mobilitu tak, že to má hlavu a patu, význam. Hůře se postupuje, když nemáte koncepci. Koncepci schválíte v zastupitelstvu, a když vám pak někdo říká, že něco děláte, tak ho odkážete zpátky na koncepci „ale pane zastupiteli, vy jste pro koncepci hlasoval, vy jste to podpořil, tak s čím máte problém?“ (Zastupitel města, rozhovor ze dne 15. 11. 2020)

„Koncepce je komplexní materiál, který dává směr a ucelený pohled na to, co by se mělo dělat. Věci týkající se odpadového hospodářství na sebe navazují. Určitě je dobré je vyjmenovat a říct, jak postupně je bude město plnit.“ (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 14. 9. 2020)

„Pokud mám říct, zda je to potřebné, říkám, že ano. Ve své podstatě je to sumář úkolů. Do Plánu jsme stanovili úkoly, jejichž splnění je pro život ve městě důležité, a pracujeme s nimi při tvorbě plánu, se kterým souvisí i tvorba rozpočtu. Poté se snažíme pohybovat v mantinelech financí, které nám jsou pro daný rok přiděleny. S Plánem pracujeme, máme možnost vzít si daný materiál do ruky. Každý to má zřejmě jako já – máme výpis úkolů, se kterým pracujeme, tvoříme plány a snažíme se podle důležitosti a v mezích financí je plnit.“ (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Je důležité vyjmenovat všechny body a díky tomu, že návaznost mezi body je, člověk to poté vidí před sebou. Je dobře, že se nad tím někdo uceleně zamyslel a udělal koncepční materiál." (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 14. 9. 2020)

Oba strategické dokumenty hodnotí respondenti rozhovorů uskutečněných za účelem zpracování této případové studie jako pro uživatele srozumitelné.

„Byl prostor k tomu, aby se věci vyjasnily. Nejenom v rámci odborů, ale i s občany a předsedy občanských komisí atd. Myslím, že je to dost srozumitelné." (Vedení města, rozhovor 15. 9. 2020)

„Úkoly jsou formulovány naprosto konkrétně. Je srozumitelný nejenom pro samotné tvůrce, ale i pro lidi, kteří se nepodíleli na jeho zpracování. Myslím, že tito lidé jsou zcela schopni seznámit se s úkoly a ví, o čem to je." (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Existují předpoklady pro účelné využívání vytvořených strategických dokumentů v budoucnu (krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý horizont)?

V době zpracování této studie uplynuly necelé 2 roky od schválení PUMM a KOH zastupitelstvem města. Oslovení respondenti se shodli na tom, že se daří převádět strategie do praxe. Během šetření byly shromážděny konkrétní příklady naplňování strategií.

„Snažíme se optimalizovat svoz odpadu. Na základě propočtů dostupnosti jsme některá kontejnerová stání spojili. Aby občané měli kontejnery v docházkové vzdálenosti, ale aby to bylo ekonomické i pro naši osádku. Aby nemuseli často zastavovat, a i s ohledem na životní prostředí, aby nešlo tolik výfukových plynů do ovzduší. Snažíme se odpadové hospodářství podporovat z tohoto úhlu pohledu. Máme i nově vytvořenou webovou aplikaci, ve které vedeme odpadové nádoby, rozšiřujeme o již zmíněné komodity atd." (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Mám na starosti veřejnou dopravu a můžu zmínit projekty týkající se výstavby veřejných zastávek. Řadu z nich už máme. Vedení linek, které jsme už zrealizovali. Další úkol byl zavést linku MHD v ulici U Skleníku v Havířově, to jsme realizovali. Jezdí tam linka 410 kolem Globusu. Zavedli jsme tam pravidelnou linku v hodinovém intervalu a je to nesmírně pozitivně hodnoceno ze strany občanů, protože linka zabezpečuje přímé dopravní spojení de facto z celého města ke hřbitovu, což doposud nebylo. Vždy se tam jezdilo s přestupem." (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„V tuto chvíli se zaměřujeme na snižování směsného odpadu. To znamená, že snižujeme jeho množství. Zavádíme více druhů pro třídění. Nově nyní třídíme jedlé oleje a tuky, kovy. Do budoucna chceme přidat ještě další komodity, aby docházelo ke snížení objemu směsného komunálního odpadu, který má od roku 2030 přestat být skládkován." (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Nejvíce se nyní zabýváme napojením cyklodopravy. (…) Dalším aspektem je tvorba parkování a vytvoření nových parkovacích míst, tak jak bylo uvedeno v PUMM. Co vím, v poslední době dochází k nasvětlení jednotlivých přechodů a realizaci nových křižovatek, které také byly uvedeny v PUMM." (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Teď řešíme zakázku na chytré a bezpečné křižovatky, které by koncepčně měly vycházet z PUMM, kde je preference IZS a preference MHD, takže IZS bude mít schopnost si nastavit křižovatky, aby projela na zelenou, kdežto tomu řidiči MHD pípne zpráva „počkej ještě 2 minuty v zastávce a pak budeš mít zelenou“. (…) Zpracováváme cyklostezky, chceme je propojit, protože tady se trochu dělaly cyklostezky pelmel, takže se snažíme v rámci koncepce navrhnout propojení cyklostezek tak, aby cyklostezky vedly odněkud někam. Další věcí z Koncepce je, že chceme vyřešit kontejnerová stanoviště. (…) a budeme pořizovat nový sběrný dvůr. Aktuálně máme dva, chtěli bychom tři tak, abychom mohli dostatečně pokrýt celé město. Zavedli jsme nové sběrné nádoby na kov, posílili jsme řešení bio odpadu.“ (Zastupitel města, rozhovor ze dne 15. 11. 2020)

Jedinou výraznou překážku implementace obou strategických dokumentů představují podle oslovených respondentů finance.

„Ne na vše jsou peníze. Úkolů je celá řada, nejenom z oblasti dopravy, a je nutné mít stanovené priority. Snažíme se v rámci možností každý rok něco postupně řešit.“ (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Co se týče rozpočtu, vidím, že není dostatek dotačních titulů, které by nás podpořily i mimo rozpočet města. (…) Snažíme se je co nejvíce využívat, ale není mnoho dotací, které by byly zaměřené na optimalizaci nebo na rozšíření portfolia druhu odpadu.“ (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Financování. Máme limity v rámci města. Není to tak, že bychom do toho mohli investovat neomezené množství finančních prostředků, ale musím říct, že zatím jsme se nesetkali s úplně negativním stanoviskem.“ (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 14. 9. 2020)

„Je problém na to sehnat peníze, ale chceme stanoviště zkulturnit, nechceme, aby kontejnery stály na zeleném, ale aby tam byla zídka, aby to místo bylo vydlážděné, ať se např. i omezí potkani apod.“ (Zastupitel města, rozhovor ze dne 15. 11. 2020)

Rozhovory potvrdily, že PUMM a KOH jsou vodítkem při sestavování rozpočtu města. Projekty, které jsou ve strategiích, resp. jejich akčních plánech, vydefinované, jsou podkladem pro tvorbu rozpočtu. Tvorba rozpočtu předpokládá zpracování přehledu o uskutečněném posunu v přípravě či realizaci stanovených projektů a následně rozhodnutí o tom, jaké budou v rozpočtu pro následující rok na jednotlivé akce vyhrazeny prostředky.

„Akční plán byl stavěn prakticky. Aby to nebyly jen umělé fráze a neaplikovatelné postupy. Koncepce a jednotlivá opatření se analyzují a postupuje se podle nich. (…) Řešíme kvalitu primární separace. Už loni jsme řešili stav kontejnerových stanovišť. Osvěta. Články pro veřejnost. To vše běží, takže bych řekla, že to žije a funguje, jak by mělo. Samozřejmě v závislosti na rozpočtu města, ale tam se snažíme opatření z Akčního plánu implementovat.“ (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 14. 9. 2020)

Respondenti v zásadě neidentifikují žádné významné slabé stránky vzniklých strategických dokumentů. Jedinou výjimku představuje to, že KOH se z dnešního pohledu ukazuje jako příliš ambiciózní v cíli týkajícím se objemu směsného odpadu. (Nicméně cíl byl stanoven s ohledem na pravidla platná v době tvorby koncepce.)

„Naše Koncepce byla na určité období a bylo přihlédnuto k tomu, že podle zákona bude konec skládkování v roce 2024. Nicméně se to prodlužovalo. Když se Koncepce vytvářela, přizpůsobovala se v té chvíli platné legislativě. Přizpůsobovalo se tomu i snížení množství směsného odpadu. Znamená to, že v některých letech máme zvýšit separaci a snížit směsný odpad až o 20 %, ale to se v praxi nedá zvládnout. Koncepce měla tedy být na delší časové období a mělo být počítáno se zbytkem odpadu. Naše KOH je moc ambiciózní a my ji v tuto chvíli neumíme dodržet.“ (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

Monitorování plnění strategií probíhá: *„Na úrovni vedoucí Odboru komunálních služeb se jedenkrát ročně předkládá Radě stav plnění a dvakrát ročně se svolává pracovní skupina, jejíž součástí jsou vedoucí odborů či pověření pracovníci.“* (Vedení města, rozhovor 15. 9. 2020)

Na pracovní úrovni je sledování plnění KOH kontinuální: *„Sledujeme to, vedeme si tabulky a statistiky. Máme to podpořené i webovou aplikací, do které si zadáváme údaje.“* (Zaměstnanec MMH podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

PUMM má stanoveny cíle až do roku 2030. K aktualizaci této strategie dosud nedošlo, respondenti se shodují v tom, že od jejího vytvoření uběhlo příliš málo času. Havířov zatím nestanovil žádný kalendář pro případnou aktualizaci PUMM.

„Nemáme harmonogram aktualizace, to je asi věc, nad kterou bychom se mohli zamyslet, ale ne, nemáme.“ (Zastupitel města, rozhovor ze dne 15. 11. 2020)

S ohledem na význam, jež je plánům udržitelné mobility přisuzován na evropské úrovni a přeneseně pak i na národní úrovni, lze předpokládat, že význam tohoto typu strategie bude ještě posilovat. Velká města v ČR tedy budou tlačena k tomu, aby svoje PUMM zpracovávaly kvalitně (dle metodiky stanovené Ministerstvem dopravy ČR[69]) a aby je udržovaly aktuální.

Ani v případě KOH město dosud neidentifikovalo potřebu aktualizace. Případné úpravy může vyvolat připravovaná novela zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, která je v době zpracování případové studie v legislativním procesu, a dále pak budoucí prováděcí vyhlášky k této novele, resp. k zákonu ve znění novely.

7.3.1 Hodnocení kvality strategických dokumentů

Hodnocení kvality Plánu udržitelné městské mobility města Havířov

Zpracování PUMM probíhalo od února do září 2018. K jeho schválení Zastupitelstvem města došlo 24. 9. 2018.

Akční/strategické plány, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[70]

- Strategie udržitelného rozvoje města Havířov 2012–2020, 2011;
- Územní plán Havířov ve znění změny 2.

[69] Aktuálně je připravovaná aktualizace metodiky pro zpracování plánu udržitelné městské mobility. Je pravděpodobné, že města budou muset při nejbližší aktualizaci svých plánů zohlednit nové prvky v této metodice.
[70] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Plánu udržitelné městské mobility města Havířov. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.

Starší dokumenty, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:

- Koncepce rozvoje dopravní infrastruktury města Havířova, 2009;
- Generel cyklistické dopravy města Havířova, 2009;
- Koncepce statické dopravy v Havířově, 2009.

Hierarchicky výše postavené dokumenty[71], na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[72]

- Program zlepšování kvality ovzduší aglomerace Ostrava/Karviná/Frýdek-Místek – CZ08A, aktualizace 2016, 2016;
- Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje 2009–2020, aktualizace 2012, 2012;
- Koncepce rozvoje dopravní infrastruktury Moravskoslezského kraje, 2008;
- Plán dopravní obslužnosti území Moravskoslezského kraje na období 2017–2021, 2016;
- Koncepce cyklistické dopravy na území Moravskoslezského kraje, 2004;
- Generel cyklistické dopravy v regionu okresu Karviná, 2016;
- Strategie rozvoje chytrého regionu Moravskoslezského kraje 2017–2023, 2017;
- Akční hlukový plán aglomerace Ostrava, aktualizace 2015, 2015.

Tabulka 21: Hodnocení kvality Plánu udržitelné městské mobility města Havířov

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.1.1 Dokument vychází z aktuálních a relevantních dat (vzhledem k disponibilním datům).	**Splňuje**
Odůvodnění: Analytická část dokumentu je založena na širokém spektru zdrojů dat (viz hodnocení v parametru kvality 1.1.2), přičemž data jsou ve všech případech aktuální a relevantní. (Příklady: Údaje ČSÚ o demografických parametrech obyvatel území jsou z roku 2018, údaje o intenzitě dopravy dle celostátního sčítání Ředitelství silnic a dálnic ČR jsou z roku 2016, údaje o stupních automobilizace v jednotlivých částech města jsou z roku 2018, údaje o dopravních nehodách od Policie ČR jsou z roku 2017 atd.).	
1.1.2 Dokument využívá více typů zdrojů dat (např. analýzy, dotazníky apod.).	**Splňuje**
Odůvodnění: Analytická část dokumentu je založena na širokém spektru zdrojů dat, a to například: • Statistiky ČSÚ (Sčítání lidí, domů a bytů z roku, Databáze demografických údajů), • Centrální registr vozidel Ministerstva dopravy, • Městská hromadná doprava Havířov – technicko-ekonomická analýza z 03/2018, • Statistiky ředitelství silnic a dálnic ČR, • Statistiky Policie ČR, • Informace dopravců v hromadné veřejné dopravě působících v řešeném území,	

[71] S ohledem na skutečnost, že předmětem hodnocení je dokument na úrovni města, jako relevantní hierarchické dokumenty jsou nahlíženy dokumenty na úrovni kraje. (Dokumenty na národní či nadnárodní úrovni, které jsou tematicky stejně zaměřené, nebyly předmětem analýzy s ohledem na prioritu zohlednění specifik řešeného území.)

[72] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Plánu udržitelné městské mobility města Havířov. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.

Parametr kvality	Dosažené skóre
• Studie Městská hromadná doprava Havířov – technicko-ekonomická analýza z 03/2018 (v rámci analýzy byly provedeny průzkumy dopravního chování domácností).	
1.2.1 Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území, plán je zpracován ve vysokém detailu, řešeny jsou např. jednotlivé křižovatky, parkování je řešeno v detailu ulic apod.	
1.2.2 Dostupná data jsou v dokumentu vhodně komparována s daty za jiné územní jednotky na stejné či vyšší měřítkové úrovni.	**Nesplňuje**
Odůvodnění: Komparace s daty za jiné územní jednotky (ať už na úrovni města nebo kraje, příp. ČR jako celku) není v textu využita vůbec.	
1.2.3 Dokument pracuje s místními specifiky, tj. zmiňuje specifické podmínky, které situaci v daném regionu odlišují od jiných oblastí.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území, plán je zpracován ve vysokém detailu, řešeny jsou např. jednotlivé křižovatky, parkování je řešeno v detailu ulic, na vybraných zastávkách je navržena rekonstrukce nástupiště nebo doplnění prvků usnadňující pohyb nebo orientaci osobám se sníženou schopností pohybu nebo orientace, jsou identifikována konkrétní místa pro realizaci nasvětlení přechodu pro chodce apod.	
1.3.1 Definice priorit přímo navazuje na analytickou část.	**Splňuje**
Odůvodnění: Vizi (Doprava pro harmonické město) rozpracovávají 4 strategické cíle: A) Bezpečnost (obsahuje 5 opatření: Bezpečně na kole; Bezpečně na křižovatkách; Bezpečné přecházení; Kamerový dohled; Bezpečně do škol) B) Inovace (obsahuje 7 opatření: Elektromobilita; Alternativní palivo MHD; Preference BUS; Spolujízda a spolusdílení vozidla; Inteligentní zastávky MHD; Inteligentní křižovatky a preference IZS; Podpora výstavky parkovacích domů u bytového fondu) C) Místo pro život (obsahuje 12 opatření: Podpora pěších zón a stezek pro chodce; Tvorba Zón 30 (snížení hluku o 2 dB); Odvedení tranzitu; Řešení parkování u občanského vybavení; Zajištění parkovacích kapacit rezidentů; Úprava nevyhovujících a doplnění nových chodníků; Obousměrný pohyb cyklistů v jednosměrkách; Podpora a rozvoj MHD včetně zajištění nového trasování; Zlepšení zastávek VHD/MHD; Senior taxi; Napojení rekreačních oblastí; Rekonstrukce nádraží Havířov) D) Marketing dopravy (obsahuje 6 opatření: Budování pozitivní image udržitelné dopravy; Dopravní výchova a osvěta; Komunikace a informovanost účastníků dopravního provozu; Kvalitní dopravní dokumentace včetně dopravního modelu; Posouzení vlakotramvaje; Integrovaný dopravní systém) Přímou vazbu návrhové a analytické části mírně oslabuje skutečnost, že zatímco analytická část je zpracována pro jednotlivé druhy dopravy a související témata (Individuální automobilová doprava, Veřejná hromadná doprava, Železniční doprava, Cyklistická doprava, Dopravní nehodovost aj.), strategické cíle a na ně navázaná opatření jsou sestavena napříč jednotlivými druhy dopravy. Lze nicméně konstatovat, že priority/opatření/aktivity v zásadě navazují na analytickou část dokumentů. Přímá vazba absentuje pouze u témat, jako jsou Dopravní výchova a osvěta, Komunikace a informovanost účastníků dopravního provozu.	

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.3.2 Priority jsou definovány konkrétně ve vztahu k řešenému území.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území, plán je zpracován ve vysokém detailu, řešeny jsou např. jednotlivé křižovatky, parkování je řešeno v detailu ulic, na vybraných zastávkách je navržena rekonstrukce nástupiště nebo doplnění prvků usnadňující pohyb nebo orientaci osobám se sníženou schopností pohybu nebo orientace, jsou identifikována konkrétní místa pro realizaci nasvětlení přechodu pro chodce apod.	
1.4.1 Dokument pokrývá všechny relevantní oblasti dané problematiky, tj. nevynechává žádnou z oblastí, které by měly být řešeny.	**Splňuje**
Odůvodnění: Plán mobility je zpracován komplexně, zpracovatel neidentifikoval žádnou relevantní oblast, která by nebyla v dokumentu pokryta.	
1.4.2 Dokument řeší danou problematiku na všech relevantních úrovních (regionální správa, obecní správa, veřejnost, podnikatelský sektor, neziskový sektor apod.).	**Splňuje**
Odůvodnění: S ohledem na charakter dokumentu je primární úroveň města Havířova. Dokument je nicméně zpracován systémově a komplexně jako soubor dílčích částí dopravního systému představovaný veřejnou hromadnou dopravou, pěší a cyklistickou dopravou, individuální automobilovou dopravou dynamickou a statickou, včetně vzájemné provázanosti a s vazbami na vzdálenější cíle regionálního významu. V plánu jsou uváděny také dopravní stavy/aktivity v kompetenci Moravskoslezského kraje, či Ředitelství silnic a dálnic. Do tvorby plánu byly primárně prostřednictvím pracovních skupin zapojeni relevantní stakeholdeři na různých úrovních (kromě odborů Magistrátu města Havířova to byly např. odbory krajského úřadu Moravskoslezského kraje, Správa železnic, České dráhy, ČSAD Havířov, Policie ČR, Ředitelství silnic a dálnic).	
1.5.1 Dokument obsahuje jasně definovaný harmonogram, jasně definované finanční prostředky a jasně definovanou zodpovědnost na úrovni jednotlivých opatření.	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: Navržené aktivity/projekty jsou v rámci kapitol Návrh opatření pro zlepšování kvality ovzduší, Návrh změn procesu plánování ve vazbě na PUMM a Koncepce dopravy někdy uváděny v podobě volného textu, někdy v podobě tabulek; formulace/podoba začlenění do textu není sjednocena. Vyčíslení finanční náročnosti akce a gestorství není na těchto výskytech splněno systematicky, někdy je obsaženo, někdy není. Dále jsou v dokumentu obsaženy kapitoly Návrh aktivit (zde jsou některé aktivity/projekty shodné s dříve v textu uvedenými, všem nejedná se o identickou skupinu) a v kapitole Akční plán (tato kapitola obsahuje jen podskupinu z dříve uvedených navržených aktivit/projektů s vysvětlením, že jde o ty aktivity/projekty, které jsou v rámci finančních možností města). V kapitole Návrh aktivit je specifikován rozpočet, ale chybí harmonogram a gestor (nositel úkolu), v Akčním plánu je uvedena finanční náročnost akce i gestor, ovšem není specifikován časový rámec vymezeného projektu/aktivity.	
2.1.1 Pro každé opatření je vhodně a přesně definována cílová skupina, které se dané opatření týká.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Cílové skupiny nejsou v textu dokumentu explicitně uváděny. U jednotlivých opatření je nicméně vždy identifikováno (ikonou/symbolem), pro který druh dopravy (pěší doprava, cyklistická doprava, městská hromadná doprava atd.) je dané opatření relevantní, z čehož lze snadno odvodit cílovou skupinu (tj. pěší, cyklisté, cestující v městské hromadné dopravě atd.).	

Parametr kvality	Dosažené skóre
3.1.1 Dokument dává navržená opatření do vazby s místními akčními či strategickými plány.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument obsahuje kompletní vymezení relevantních strategických dokumentů, resp. akčních plánů (viz také přehled relevantních dokumentů výše v tomto hodnocení). Pro každý z těchto dokumentů je v textu plánu zahrnuta charakteristika toho, jak je dotčený strategický dokument pro plán mobility relevantní.	
3.2.1 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na předcházející dokument věnovaný stejné problematice.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Plán udržitelné městské mobility města Havířov nenavazuje na dříve platný plán udržitelné mobility (pozn.: město Havířov zpracovávalo tento dokument poprvé). Zpracovatel nicméně jako předcházející dokumenty s obdobným tematickým zaměřením identifikoval následující: Koncepce rozvoje dopravní infrastruktury města Havířova, 2009; Generel cyklistické dopravy města Havířova, 2009; Koncepce statické dopravy v Havířově, 2009. Plán mobility tyto dokumenty explicitně uvádí v rámci své analytické části, i když je jejich popisu věnován jen velmi malý rozsah textu (v zásadě je obsažena pouze krátká charakteristika dokumentu a období vzniku). Přesnější popis vazby plánu mobility na tyto dokumenty není v dokumentu obsažen.	
3.2.2 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na zastřešující dokumenty na vyšší měřítkové úrovni.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument obsahuje kompletní vymezení nadřazených strategických dokumentů (od úrovně EU, přes národní úroveň až po úroveň kraje – viz také přehled relevantních dokumentů výše v tomto hodnocení). Pro každý z těchto dokumentů je v textu plánu zahrnuta charakteristika toho, jak je dotčený strategický dokument pro plán mobility relevantní.	
4.1.1 Dokument má srozumitelnou strukturu, jednotlivé části dokumentu na sebe logicky navazují.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Jako překážku naprosté srozumitelnosti Zpracovatel identifikoval skutečnost, že zatímco analytická část je zpracována pro jednotlivé druhy dopravy a související témata (Individuální automobilová doprava, Veřejná hromadná doprava, Železniční doprava, Cyklistická doprava, Dopravní nehodovost aj.), strategické cíle a na ně navázaná opatření jsou sestavena napříč jednotlivými druhy dopravy. Doporučené aktivity (projekty) jsou následně členěny opět dle druhu dopravy. Tento přístup není věcně chybný, naopak je díky němu dobře patrné, jak jsou jednotlivá opatření vzájemně provázaná, ale tato „dvojitá struktura“ v rámci textu plánu do jisté míry snižuje srozumitelnost koncepce dokumentu. Částečně matoucí (tj. snižující přehlednost) jsou také skutečnosti: - Navržené aktivity/projekty jsou v rámci kapitol Návrh opatření pro zlepšování kvality ovzduší, Návrh změn procesu plánování ve vazbě na PUMM a Koncepce dopravy někdy uváděny v podobě volného textu, někdy v podobě tabulek; formulace/podoba začlenění do textu není sjednocena. - Určité aktivity/návrhy jsou obsažené v rámci kapitol Návrh opatření pro zlepšování kvality ovzduší, Návrh změn procesu plánování ve vazbě na PUMM a Koncepce dopravy, ovšem paralelně jsou v dokumentu obsaženy kapitoly Návrh aktivit (zde jsou některé aktivity/projekty shodné s dříve v textu uvedenými, všem nejedná se o identickou skupinu) a také v kapitole Akční plán (tato kapitola obsahuje jen podskupinu z dříve uvedených navržených aktivit/projektů s vysvětlením, že jde o ty aktivity/projekty, které jsou v rámci finančních možností města).	

Parametr kvality	Dosažené skóre
4.1.2 Formální podoba dokumentu (grafika, užívaný jazyk) zvyšuje přehlednost a srozumitelnost předávaných informací.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Jazyk dokumentu je odpovídající cílovým skupinám plánu. Text je na nemálo místech spíše odborný, nicméně použité formulace zajišťují dostatečnou míru srozumitelnosti i pro širokou veřejnost. Plán obsahuje množství map, obrázků, schéma a tabulek, které posilují jeho srozumitelnost. Text neobsahuje neúnosné množství zkratek, bohužel ale použité zkratky nejsou nikde v textu vysvětleny. Barevné odlišení jednotlivých strategických cílů (resp. opatření definovaných v rámci nich) je využito pouze v kapitole Opatření a aktivity PUMM, bohužel není už využito v části, ve které jsou opatření provázána na jednotlivé druhy dopravy (tj. v kapitolách Návrh opatření pro zlepšování kvality ovzduší, Návrh změn procesu plánování ve vazbě na PUMM a Koncepce dopravy).	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 8: Vizualizace hodnocení kvality Plánu udržitelné městské mobility města Havířov



Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 22: Sumarizace hodnocení kvality Plánu udržitelné městské mobility města Havířov

Silné stránky	Slabé stránky
• Je zpracován komplexně a současně ve vysokém detailu (řešeny jsou např. jednotlivé křižovatky, parkování je řešeno v detailu ulic).	• Přímou vazbu návrhové a analytické části mírně oslabuje skutečnost, že zatímco analytická část je zpracována pro jednotlivé druhy dopravy a související témata (např. individuální automobilová doprava, veřejná hromadná doprava), strategické cíle a na ně navázaná opatření jsou sestavena napříč druhy dopravy.
• Analytická část dokumentu je založena na širokém spektru zdrojů dat, přičemž data jsou ve všech případech aktuální a relevantní.	• Navržené aktivity/projekty jsou někdy uváděny v podobě volného textu, někdy v podobě tabulek. U některých chybí vyčíslení finanční náročnosti akce a odpovědný nositel.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Hodnocení kvality Koncepce odpadového hospodářství statutárního města Havířov 2018

Zpracování PUMM probíhalo od února do září 2018. K jeho schválení Zastupitelstvem města došlo 24. 9. 2018.

Akční/strategické plány, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[73]

- Plán odpadového hospodářství statutárního města Havířov pro období 2017–2026;
- Strategie udržitelného rozvoje města Havířov 2012–2020, 2011;
- Územní energetická koncepce města Havířov, 2004.

Starší dokumenty, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu: Žádné.

Hierarchicky výše postavené dokumenty,[74] na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[75]

- Plán odpadového hospodářství Moravskoslezského kraje pro období 2016–2026;
- Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje 2009–2020, aktualizace 2012, 2012.

[73] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Koncepce odpadového hospodářství statutárního města Havířov 2018. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.
[74] S ohledem na skutečnost, že předmětem hodnocení je dokument na úrovni města, jako relevantní hierarchické dokumenty jsou nahlíženy dokumenty na úrovni kraje. (Dokumenty na národní či nadnárodní úrovni, které jsou tematicky stejně zaměřené, nebyly předmětem analýzy s ohledem na prioritu zohlednění specifik řešeného území.)
[75] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Koncepce odpadového hospodářství statutárního města Havířov 2018. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.

Tabulka 23: Hodnocení kvality Koncepce odpadového hospodářství statutárního města Havířov 2018

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.1.1 Dokument vychází z aktuálních a relevantních dat (vzhledem k disponibilním datům).	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument vychází z různých dat (viz hodnocení v parametru kvality 1.1.2), přičemž pro všechny platí, že jsou aktuální a relevantní. (Příklady: Údaje ČSÚ o demografických parametrech obyvatel území jsou z roku 2018, údaje o množství a druzích odpadů, s nimiž město Havířov nakládá, jsou – vezmeme-li nejaktuálnější údaj – z roku 2017, informace o zařízeních/infrastruktuře pro nakládání s odpady v území města Havířov, resp. ORP Havířov jsou zpracovány dle stavu v roce 2018 atd.).	
1.1.2 Dokument využívá více typů zdrojů dat (např. analýzy, dotazníky apod.).	**Splňuje**
Odůvodnění: Koncepce je založena na širokém spektru zdrojů dat, a to například: - Statistiky ČSÚ (Sčítání lidí, domů a bytů z roku, Databáze demografických údajů), - Statistiky Magistrátu města Havířova (např. počet nádob na separovaný odpad), - Údaje z dotazníků měst a obcí pro EKO-KOM, tj. údaje publikované společností EKO-KOM ve sbornících konference Odpady a obce nebo údaje ze studií Institutu udržitelného rozvoje města a obcí (IURMO), - Veřejný informační systém odpadového hospodářství (VISOH), - Analytická část Plánu odpadového hospodářství statutárního města Havířov 2017–2026, - Přehled výdajů dle funkčního členění rozpočtové skladby zadávané do Centrálního systému účetních informací státu (CSÚIS) Ministerstva financí ČR, - Integrovaný registr znečištění.	
1.2.1 Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území, koncepce je zpracována ve vysokém detailu, řešeny jsou např. jednotlivá stání kontejnerů na tříděný odpad, jednotlivé sběrné dvory, skládky, výkupny odpadu, místa pro zpětný odběr elektrozařízení apod.	
1.2.2 Dostupná data jsou v dokumentu vhodně komparována s daty za jiné územní jednotky na stejné či vyšší měřítkové úrovni.	**Splňuje**
Odůvodnění: Na několika místech je v textu využito srovnání s průměrem za ČR. Dále je komparace velmi efektivně využito na těch místech, kde je řešena efektivita odpadového hospodářství. Pro získání relativní pozice města Havířov bylo vybráno pět měst podobné velikosti – Olomouc, Zlín, Kladno, Hradec Králové a Pardubice. Údaje týkající se řešeného území jsou díky tomu v koncepci uvedeny do kontextu situace v jiných sídlech v ČR.	
1.2.3 Dokument pracuje s místními specifiky, tj. zmiňuje specifické podmínky, které situaci v daném regionu odlišují od jiných oblastí.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území, koncepce je zpracována ve vysokém detailu, řešeny jsou např. jednotlivá stání kontejnerů na tříděný odpad, jednotlivé sběrné dvory, skládky, výkupny odpadu, místa pro zpětný odběr elektrozařízení apod. Týká se to jak analytické části koncepce, tak následně návrhové (tj. závazné části koncepce), zejména akčního plánu, který obsahuje opatření zpracovaná konkrétně v detailu města Havířov.	

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.3.1 Definice priorit přímo navazuje na analytickou část.	**Splňuje**
Odůvodnění: Koncepce vymezuje vizi a cíle odpadového hospodářství, popisuje hlavní zásady pro nakládání s odpady a programu předcházení vzniku odpadů. Nejpodstatnější oblast závazné části koncepce tvoří seznam navrhovaných opatření v odpadovém hospodářství. Na seznam opatření navazuje přehled zodpovědností a indikátorů pro fáze monitorování implementace koncepce. Navrhovaná opatření se dají rozdělit na dvě tematické části: - Infrastrukturní: Tato opatření mají za cíl zlepšit infrastrukturu pro sběr, frekvenci a odstranění jednotlivých kategorií odpadu. Jedná se o investici do nádob, softwarových programů, zařízení pro využívání odpadů, zvýšení počtu sběrných míst a zařízení, které zajistí dosud nerealizovatelný nebo nedostatečný sběr odpadu. - Propagační a osvětová: Do těchto opatření jsou zařazeny aktivity v oblasti prevence vzniku odpadu, které se snaží snížit měrnou produkci odpadu od občanů nebo zlepšit efektivitu sběru tak, aby to následně vedlo ke zvýšení měrné produkce materiálově využitelných odpadů. Tyto aktivity se vyznačují nižšími investičními náklady, možností využít vlastních lidských zdrojů města, ale i delší dobou dosažení uvažovaného efektu. Cíle koncepce jsou převzaty z Plánu odpadového hospodářství statutárního města Havířov pro období 2017–2026. Přidaná hodnota koncepce spočívá v definování konkrétních opatření, jimiž bude město Havířov cílů dosahovat. Platí, že analytická část dokumentu ve svých tématech pokrývá vše, co je následně řešeno v rámci skupiny opatření koncepce.	
1.3.2 Priority jsou definovány konkrétně ve vztahu k řešenému území.	**Splňuje**
Odůvodnění: Koncepce je zpracována ve vysokém detailu, řešeny jsou např. jednotlivá stání kontejnerů na tříděný odpad, jednotlivé sběrné dvory, skládky, výkupny odpadu, místa pro zpětný odběr elektrozařízení apod. Týká se to i akčního plánu koncepce, který obsahuje opatření zpracovaná konkrétně v detailu města Havířov.	
1.4.1 Dokument pokrývá všechny relevantní oblasti dané problematiky, tj. nevynechává žádnou z oblastí, které by měly být řešeny.	**Splňuje**
Odůvodnění: Koncepce je zpracována komplexně, zpracovatel neidentifikoval žádnou relevantní oblast, která by nebyla v dokumentu pokryta.	
1.4.2 Dokument řeší danou problematiku na všech relevantních úrovních (regionální správa, obecní správa, veřejnost, podnikatelský sektor, neziskový sektor apod.).	**Splňuje**
Odůvodnění: S ohledem na charakter dokumentu je primární úroveň města Havířova. Dokument je nicméně zpracován systémově a komplexně. V analytické části jsou zohledněny i ty prvky infrastruktury odpadového hospodářství relevantní pro město Havířov, které leží mimo území města (např. skládky). V návrhové části jsou zahrnuta jak opatření, která jsou zacílena dovnitř do Magistrátu města Havířov, tak ale také opatření, která směřují vůči podnikatelům (tj. Zapojení živnostníků/podnikatelů), vůči domácnostem (tj. Domácí kompostéry), komunikační opatření zaměřená na širokou veřejnou (např. Zpřehlednit webové stránky a veřejně dostupné informace o odpadovém hospodářství na stránkách Statutárního města Havířov => zviditelnit oblast odpadového hospodářství) a také je zahrnut neziskový sektor (např. v opatření Podpora NNO při realizaci environmentálních opatření v oblasti odpadů (investiční a provozní dotace, politická podpora). Zajištění udržitelnosti, atraktivity nebo zlevnění projektů formou zapojení dobrovolnické práce, kterou Statutární město Havířov podpoří provozní nebo investiční dotací.)	

Parametr kvality	Dosažené skóre
Z úrovně regionu návrhová část obsahuje opatření – projekt ve spolupráci s městem Karviná a se skupinou Veolia. Jedná se o spolupráci na energetickém využívání odpadů, případně paliv vyrobených z odpadů a modernizaci teplárny Karviná, která zásobuje teplem města Karviná a Havířov. V rámci uzavřeného memoranda bylo dohodnuto, že společnosti skupiny Veolia zajistí výstavbu multipalivového kotle. Pro města Havířov a Karviná se jedná o možnost zajištění energetického využití části nerecyklovatelných odpadů po předcházejícím přetřídění na vhodných technologiích. Tato spolupráce v rámci koncepce spadá do opatření Zařízení na využití směsného komunálního odpadu.	
1.5.1 Dokument obsahuje jasně definovaný harmonogram, jasně definované finanční prostředky a jasně definovanou zodpovědnost na úrovni jednotlivých opatření.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Akční plán (který shrnuje všechna opatření, jež koncepce vymezuje), pro každé opatření stanovuje Harmonogram (začátek realizace prací od schválení koncepce) a také subjekt odpovědný za kontrolu postupu plnění. Kromě toho jsou u jednotlivých opatření obsaženy i informace k dalším významným parametrům jako jsou: Nutnost zapojení subjektů mimo město Havířov, Investiční náročnost, Provozní náročnost, Implementační náročnost, Efekt implementace, Časový horizont implementace; ovšem pouze na škále nízká – střední – vysoká. V textu chybí vymezení potřebných finančních prostředků na realizaci stanovených opatření.	
2.1.1 Pro každé opatření je vhodně a přesně definována cílová skupina, které se dané opatření týká.	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: Cílové skupiny nejsou v textu dokumentu explicitně uváděny. Nicméně platí, že z formulací obsažených v textu je zřejmé, které skupiny (jedinců či subjektů) jsou v daném případě relevantní; absenci explicitního uvedení proto Zpracovatel nevnímá jako zásadní nedostatek dokumentu.	
3.1.1 Dokument dává navržená opatření do vazby s místními akčními či strategickými plány.	**Splňuje**
Odůvodnění: Koncepce má velmi úzkou vazbu na Plán odpadového hospodářství statutárního města Havířov pro období 2017–2026 (koncepce přebírá cíle tohoto plánu a doplňuje k nim konkrétní opatření, jimiž bude město Havířov cílů dosahovat). U každého opatření je uvedeno, jaký z cílů plánu jím bude naplňován. Návaznost je také v oblasti indikátorů pro měření výstupů/výsledků implementace plánu a koncepce. Koncepce také explicitně odkazuje na Strategii udržitelného rozvoje města Havířov 2012–2020, a to konkrétně na její tematickou oblast (4) Životní prostředí. Cílem těchto opatření je efektivní zpracování komunálního odpadu a maximální využití odpadů: - zaměření na rozvoj infrastruktury pro udržitelný systém odpadového hospodářství (Aktivita 4.3.1), - podpora separace a recyklace odpadů (Aktivita 4.3.2). Doplňující je vazba na Územní energetickou koncepci města Havířov, a to konkrétně v parametru energetického zpracování odpadů.	
3.2.1 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na předcházející dokument věnovaný stejné problematice.	**Není relevantní**
Odůvodnění: Koncepce odpadového hospodářství Statutárního města Havířov 2018 nenavazuje na žádný předcházející dokument této úrovně věnovaný stejné problematice**.**	

Parametr kvality	Dosažené skóre
3.2.2 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na zastřešující dokumenty na vyšší měřítkové úrovni.	**Splňuje**
Odůvodnění: Dokument obsahuje kompletní vymezení nadřazených strategických dokumentů (od úrovně EU, národní úrovně až po úroveň kraje – viz také přehled relevantních dokumentů výše v tomto hodnocení). Pro každý z těchto dokumentů je v textu plánu zahrnuta charakteristika toho, jak je dotčený strategický dokument pro koncepci relevantní. Nejvyšší relevance je u Plánu odpadového hospodářství Moravskoslezského kraje pro období 2016–2026.	
4.1.1 Dokument má srozumitelnou strukturu, jednotlivé části dokumentu na sebe logicky navazují.	**Splňuje**
Odůvodnění: Struktura textu je logická a srozumitelná.	
4.1.2 Formální podoba dokumentu (grafika, užívaný jazyk) zvyšuje přehlednost a srozumitelnost předávaných informací.	**Splňuje**
Odůvodnění: Jazyk dokumentu je odpovídající cílovým skupinám koncepce. Text je na nemálo místech spíše odborný, nicméně použité formulace zajišťují dostatečnou míru srozumitelnosti i pro širokou veřejnost. Koncepce obsahuje také mapy, schémata a tabulky, což přispívá k její srozumitelnosti. Text neobsahuje neúnosné množství zkratek (ty, které jsou použity, jsou vysvětleny v seznamu zkratek), ani zbytečně složitých technických či byrokratických slovních spojení.	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 9: Vizualizace hodnocení kvality Koncepce odpadového hospodářství statutárního města Havířov 2018[76]



Zdroj: Vlastní zpracování.

[76] V grafu nejsou zahrnuty parametry kvality, u nichž nebylo možné kvalitu posoudit, nebo které nejsou pro dokument relevantní. Čím vzdálenější je hodnota od středu grafu, tím vyšší kvality dokument v rámci daného parametru dosahuje.

Tabulka 24: Sumarizace hodnocení kvality Koncepce odpadového hospodářství statutárního města Havířov 2018

Silné stránky	Slabé stránky
• Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území a je založen na širokém spektru zdrojů dat.	• V textu chybí vymezení potřebných finančních prostředků na realizaci stanovených opatření.
• Je využito srovnání s průměrem za ČR a dále je komparace velmi efektivně využito na těch místech, kde je řešena efektivita odpadového hospodářství. Pro získání relativní pozice města Havířov bylo vybráno pět měst podobné velikosti.	
• Dokument je zpracován systémově a komplexně. V návrhové části jsou zahrnuta jak opatření, která jsou zacílena dovnitř do Magistrátu města Havířov, tak také opatření, která směřují vůči podnikatelům, neziskovému sektoru a domácnostem; konkrétně komunikační opatření jsou zaměřená na širokou veřejnou.	

Zdroj: Vlastní zpracování.

7.4 Zdroje dat

MS2014+:

- Žádost o podporu z OPZ, včetně příloh;
- Rozhodnutí o poskytnutí dotace z OPZ na projekt, včetně příloh;
- Zprávy o realizaci projektu č. 1 až č. 4, včetně příloh;
- Žádosti o platbu č. 1 až č. 5, včetně příloh;
- Žádosti o změnu č. 1 až č. 7.

Individuální rozhovory se zaměstnanci Magistrátu města Havířov a vedením města:

- Vymezení respondentů (celkem se jedná o 7 respondentů):
  - 1 zástupce realizačního týmu (projektový manažer)
  - 1 zaměstnanec úřadu, který byl zapojený do tvorby Plánu udržitelné městské mobility města Havířov
  - 1 zaměstnanec úřadu, který byl zapojený do tvorby Koncepce odpadového hospodářství
  - 1 zaměstnanec úřadu, který má pracovat s Plánem udržitelné městské mobility města Havířov
  - 1 zaměstnanec úřadu, který má pracovat s Koncepcí odpadového hospodářství
  - 2 zástupci vedení obce či zastupitelé
- Rozhovory se uskutečnily v září a listopadu 2020.

Strategické dokumenty, akční plány a obdobné:

- Pro zpracování studie byly využity jak strategické dokumenty a akční plány zpracované na úrovni města Havířov, tak související strategické dokumenty a akční plány Moravskoslezského kraje;
- Specifikace relevantní dokumentace je obsažena v rámci kap. 3 této případové studie.

7.5 Seznam zkratek použitých ve studii

CSÚIS	Centrálního systému účetních informací státu
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
EFRR	Evropský fond pro místní rozvoj
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
IURMO	Institutu udržitelného rozvoje města a obcí
IZS	Integrovaný záchranný systém
KOH	Koncepce odpadového hospodářství
MČ	Městská část
MHD	Městská hromadná doprava
MMH	Magistrát města Havířov
OPZ	Operační program Zaměstnanost
ORP	Obec s rozšířenou působností
PUMM	Plán udržitelné městské mobility
ŘO	Řídicí orgán
VHD	Veřejná hromadná doprava
VISOH	Veřejný informační systém odpadového hospodářství

8 Případová studie projektu „Strategie rozvoje a efektivní řízení města Štramberka“

8.1 Abstrakt

Realizátor projektu

Projekt realizovalo město Štramberk, které se nachází v Moravskoslezském kraji mezi Kopřivnicí a Novým Jičínem. Štramberk měl k 1. 1. 2020 celkem 3 464 obyvatel (dle ČSÚ).

Štramberk je oblíbeným turistickým cílem. Výrazným prvkem města je hrad s gotickou věží Trúbou, která je využívána jako rozhledna. Ve městě byla už roku 1969 vyhlášena městská památková rezervace, která kromě jádra města zahrnuje také historickou dřevěnou zástavbu na předměstí.

Město spravuje matriční agendu a vykonává funkci obecného stavebního úřadu ve správním obvodu Štramberk a Ženklava. Pověřeným obecným úřadem i úřadem vykonávajícím agendy obce s rozšířenou působností je pro toto území městský úřad Kopřivnice.

Ve Štramberku fungují Muzeum Novojičínska a Muzeum Zdeňka Buriana, dále městská knihovna a kulturní dům. Občanům i návštěvníkům je k dispozici kino a sportovní zařízení jako např. fotbalové hřiště, tělocvična a koupaliště.

Městský úřad měl v době realizace projektu celkem 30 zaměstnanců, z toho 3 vedoucí pracovníky, 21 referentů a 9 osob v kategorii „ostatní pracovníci“. Z celkového počtu 21 zastupitelů působí jako uvolnění zastupitelé 2 osoby (starosta a místostarosta).

Cíle projektu

Cíle projektu byly 3:

- Zpracovat Strategický plán města Štramberka
- Zpracovat Strategii efektivního hospodaření
- Zpracovat personální audit s návrhem optimalizace personálních kapacit a prostřednictvím vzdělávání zvýšit kompetence pracovníků městského úřadu Štramberk

Všechny tyto dílčí cíle měly dohromady přispět ke zvýšení kvality řízení města.

V rozhovorech uskutečněných za účelem vzniku této studie respondenti několikrát uvedli, že motivace Štramberka pro zpracování strategie rozvoje města pramenila z nastavených principů dotačních řízení. Obce/města, která nemají strategii svého rozvoje, mají při žádání o dotace obtížnější pozici (protože strategie je podmínka poskytnutí prostředků, nebo jsou za ni minimálně v rámci hodnocení žádostí přidělovány body navíc).

„Co vím, městu chyběl strategický plán pro koncepci rozvoje města. Jelikož strategický plán je základní dokument potřebný k dlouhodobému rozvoji a veškeré snahy o dotace a všelijaká povolení, je potřeba tento dokument mít. Je základem k realizaci záměrů, které se mají realizovat.“ (Zastupitel, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Pokud si dobře pamatuji, (…) největším impulzem bylo to, že město žádný strategický dokument nemělo, a když se podávaly žádosti o dotaci, tento dokument byl požadován ze strany poskytovatele dotace.“ (Zastupitel, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Vzdělávací akce pro pracovníky úřadu se zaměřovaly na odborná témata (např. pravidla veřejných zakázek, informační a kybernetická bezpečnost) a také na komunikační a manažerské dovednosti. Do výběru zaměření vzdělávacích akcí Štramberk ale záměrně zařazoval jen takové, které byly relevantní pro více pracovníků úřadu. To vycházelo ze záměru, aby školení probíhala na městském úřadu.

Personální audit si Štramberk nechal zpracovat, aby došlo k aktualizaci pracovních náplní na jednotlivých útvarech a na jednotlivých pracovních pozicích v rámci městského úřadu (podle skutečně vykonávané agendy) a zejména aby nezávislý subjekt posoudil kapacitu, resp. vytěžování zaměstnanců/útvarů.

„Personální audit potvrdil to, co se již několik let vědělo a nic se s tím nedělalo, např. posílení fungování správy majetku. Některé odbory měly tolik práce, že ji nestíhaly, a město poté vypadalo, jak vypadalo. (…) Dnes máme posílenou technickou správu, máme dva lidi navíc. Část činností investora, který toho měl moc, byla přesunuta jinam.“ (Zastupitel, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Dobrá praxe identifikovaná v projektu

- Díky projektu proběhlo vzdělávání zaměstnanců městského úřadu v tématech měkkých dovedností (např. komunikační dovednosti, manažerské dovednosti). Takto zaměřené školení bylo pro účastníky úplnou novinkou a vnímají jej pozitivně. Nikdy před tím neměli v rámci standardních vzdělávacích akcí možnost se rozvíjet tímto směrem.
- Provedený personální audit byl využit v praxi. Došlo ke změně v organizační struktuře městského úřadu a také k personálnímu posílení některých útvarů.
- Zpracování Strategického plánu rozvoje města odstranilo bariéru pro účast Štramberku v různých dotačních řízeních. Tím, že město disponuje plánem, plní podmínky vyhlášených výzev k předkládání žádostí o podporu (když výzva strategii vyžaduje) anebo má lepší šanci na úspěch ve výzvě (když proces hodnocení žádostí o podporu ve výzvě zohledňuje i existenci plánu rozvoje daného území).

8.2 Realizace projektu

Jaká byla motivace ÚSC pro realizaci projektu?

Cíle projektu byly 3:

- Zpracovat Strategický plán města Štramberka
- Zpracovat Strategii efektivního hospodaření
- Zpracovat personální audit s návrhem optimalizace personálních kapacit a prostřednictvím vzdělávání zvýšit kompetence pracovníků městského úřadu Štramberk

Všechny tyto dílčí cíle měly dohromady přispět ke zvýšení kvality řízení města a byly vymezeny na základě slabých stránek, které město Štramberk formulovalo v žádosti o podporu projektu z OPZ a jež jsou shrnuty v následujících odrážkách:

- Absence strategie rozvoje města (tj. chybí podklady pro strategické rozhodování, rozhodnutí o rozvoji jsou prováděna ad hoc, nepředchází jich dostatečná příprava ani mapování jejich kontextu);
- Chybějící systém kontroly plnění politického programu vedení města;
- Absence nástroje pro manažerské sledování hospodaření s majetkem a jeho efektivní správu pro účely vyhodnocování a kontroly ze strany vedení;
- Nedostatečná otevřenost vůči veřejnosti;
- Chybějící systematické vzdělávání pracovníků městského úřadu;
- Nerovnoměrné využívání personálních kapacit městského úřadu.

Důvody, které vedly Štramberk k přípravě projektu, shrnuje souhrnně následující citace.

„Prvotním impulzem byla skutečnost, že město Štramberk nedisponovalo strategickými dokumenty, ať už to byl strategický plán, nebo z něj poté vyplývající akční plán, což mnohdy bylo podmínkou pro podávání žádostí o dotace z EU. Vzhledem k tomu, že se naskytla příležitost přihlásit se do výzvy č. 33, hlavním cílem bylo zpracování Strategického plánu. Využili jsme toho, že bylo možné zakomponovat i školení zaměstnanců městského úřadu. Další část se týkala hospodaření města, aby byly provedeny analýzy hospodaření a z nich vyplývající pro vrcholový management, ať už vedení města, nebo zastupitele, aby vznikly přehledové výtahy z hospodaření města a hospodaření s majetkem.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Strategický plán města Štramberk měl přinést rámec pro rozvoj města a to včetně stanovení toho, do kdy a jak chce realizovat, čeho má být dosaženo. Očekávané přínosy byly:

- Zapojení veřejnosti do plánování budoucnosti města;
- Zlepšení koordinace projektů (definice vzájemných vztahů a vlivů mezi jednotlivými projekty);
- Zlepšení plánování zdrojů na zajištění chodu městského úřadu (finančních, lidských);
- Vyšší důvěryhodnost při získávání dotací a při navazování partnerství;
- Spokojenost klientů městského úřadu vyplývající z kvalitně poskytovaných služeb.

Od zpracování Strategie efektivního hospodaření si město slibovalo, že získá analytické podklady pro optimalizaci finančních toků (a v důsledku toho pro snižování nákladů), a díky její implementaci dojde k posílení veřejné kontroly a zefektivnění hospodaření města. *„Strategie hospodaření pomůže identifikovat neefektivní procesy a doporučí, jak je změnit, dále pomůže stanovit priority nejvýznamnějších projektů a zvýšit výkonnost investic při zachování kvality výstupů. Dosáhne se tím rovnováhy mezi optimalizací nákladů, přidanou hodnotou a kontrolními mechanizmy. Jde zejména o vyhodnocení efektivity nákupů služeb, produktů, hospodaření s majetkem apod.“*[77] Součástí řešení tohoto cíle byl nákup softwarového nástroje pro manažerskou kontrolu hospodaření města.

Cílem personálního auditu městského úřadu byla optimalizace vytížení zaměstnanců a snížení nevyvážené pracovní zátěže jednotlivých pracovníků a úseků.

„Jsme menší úřad, máme cca 30 zaměstnanců a z toho asi 10 zaměstnanců je z technických služeb. Referentů a úředníků je cca 15-20. Personální audit jsme chtěli využít k tomu, aby někdo zvenku, kdo není zatížen interními vazbami, posoudil, i ve vztahu k úřadům podobného typu, zda máme slabé stránky, zda je obsazenost agend dostačující z hlediska výkonnosti. To byl hlavní cíl personálního auditu.

[77] Citováno dle žádosti o podporu z OPZ na projekt, který je předmětem této studie.

Jsme specifický úřad, v podstatě jedničkový, ale máme stavební úřad, matriku, evidenci obyvatel, životní prostředí, sociálku, vzhledem k rozvinutému turistickému ruchu máme památkovou rezervaci… Porovnání ukázalo, že nejsme naddimenzovaní. V porovnání s ostatními úřady dokonce vyšlo, že jsme trochu poddimenzování, než je průměr.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Témata školení, které Štramberk naplánoval realizovat v rámci projektu, byla zvolena tak, aby se akcí mohlo účastnit více pracovníků úřadu. To vycházelo ze záměru zajistit vzdělávání nákupem kurzů, které proběhnou „na míru“ a budou se odehrávat přímo v prostorech městského úřadu. Obsahem kurzů tak byla některá odborná témata (např. pravidla veřejných zakázek, informační a kybernetická bezpečnost) a dále pak komunikační a manažerské dovednosti.

„Když jsme tvořili žádost, shodli jsme se, že využijeme i možnosti vzdělávání. A bylo nám jasné, že vzhledem k velikosti našeho úřadu, kdy pro danou agendu máme zpravidla jednoho referenta, se budeme muset zaměřit spíše na všeobecné, tzv. měkké dovednosti.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Když si představím zaměření našeho úřadu a fakt, že odborné věci se v tomto rozsahu ani školit nedají, protože jsme z důvodu časové úspory chtěli, aby školitel přijel sem k nám, z finančních důvodů je nemožné a neefektivní školit např. jen dva pracovníky stavebního úřadu. Myslím, že tak, jak to bylo postaveno, to splnilo účel. Zaměřilo nás to na dovednosti, které využije převážná část zaměstnanců.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Bylo využito toho, že bylo možné zakomponovat školení, která jsou důležitá i z hlediska personálního růstu zaměstnanců a která také ušetřila finanční prostředky z rozpočtu města. (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Jak pracoval realizační tým projektu s riziky a jaké nečekané překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?

V žádosti o podporu město Štramberk pro fázi realizace projektu vymezilo celkem 7 rizik.

1) Nedostatečná součinnost a komunikace
2) Nedodržování harmonogramu projektu
3) Nedostatečná kvalita externích služeb
4) Nevyužití inovací
5) Neplnění projektových ukazatelů, porušení podmínek dotace
6) Nedostatečné financování, nedodržení rozpočtu
7) Velká personální zátěž, odchod klíčových zaměstnanců

Ke každému z nich bylo stanovení opatření na eliminaci daného rizika (např. pečlivý výběr dodavatele, pečlivý výběr realizačního týmu, alokování dostatečných zdrojů – a to lidských i finančních) apod.

Ze zpráv o realizaci projektu a také z rozhovorů uskutečněných v rámci zpracování této případové studie vyplývá, že město během realizace projektu neidentifikovalo žádné zásadní problémy.

Jediným v rozhovorech identifikovaným problémem byla administrativní náročnost účtování přímých a nepřímých nákladů projektu.

„Musím říct, že to byl nejtěžší projekt, co se týče sledování v účetnictví a vyúčtování, jaký jsem kdy realizovala. A myslím, že jsem jich už dělala hodně. (…) Bylo to velmi náročné, protože se musely rozdělovat přímé náklady a nepřímé náklady, v každém účetním dokladu se sledoval podíl zvlášť – 5 % z EU, podíl města, podíl ze státního rozpočtu… Když se účtovaly mzdy zaměstnanců, někteří z nich dělali v oblasti, jak přímých, tak nepřímých nákladů, a to se muselo rozúčtovat.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Někdy je papírování hodně složité, obzvláště u výkazů mzdových prostředků apod. To by byla spíše otázka na finanční oddělení, které s tím mělo plné ruce práce, ale jinak si myslím, že se to podařilo zvládnout bez rizik a potíží.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

Uskutečněné změny projektu byly pouze formálního charakteru (nepodstatné přesuny v rozpočtu).

Zpracovatel studie na základě hodnocení výstupů projektu konstatuje, že dle jeho poznatků se nepodařilo dostatečně ošetřit riziko „nedostatečná kvalita externích služeb“ (více viz kapitola věnovaná strategickým dokumentům).

Štramberk využil na projekt 98 % prostředků, které byly přiděleny (na způsobilé výdaje bylo vyčerpáno 2,7 mil. Kč).

Projekt uspěl při naplňování závazků, které byly vymezeny jakožto cílové hodnoty indikátorů. (Týkaly se podpořených osob, tj. vzdělávaných pracovníků městského úřadu, a vytvořených strategických dokumentů.) Cílová hodnota indikátoru „Celkový počet účastníků“ (tj. v tomto případě osob, jimž se dostalo vzdělání v rozsahu větším, než je limit pro tzv. bagatelní podporu) byla dosažena na 100 %.

V rozhovorech bylo také zjišťováno, zda **volby do obecních zastupitelstev, které se v ČR konaly v říjnu 2018, měly nějaký dopad** na to, jakým způsobem je pracováno s výstupy projektu. (Pozn.: Realizace projektu byla dokončena k 31. 10. 2018.) Respondenti většinou uváděli, že volby neměly na využívání výstupů projektu vliv.

„Projekt byl schválen i zahájen před volbami. Na tvorbě dokumentu se tehdy podíleli zástupci všech politických stran nebo uskupení, byl to většinový konsenzus názorů ze všech stran a ani po volbách nedošlo ke změně dokumentu. Stále z něj vycházíme.“ (Zastupitel, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Starostkou se stala paní inženýrka (…), která měla v projektu na starosti hospodaření a finanční záležitosti a u projektu byla, nebyl důvod, aby se to o otočilo o 180°. (…) Musím říct, že tím, že zůstala i část zastupitelů, volby to výrazně neovlivnily. Ba naopak, tím, že se nám podařilo materiály schválit na posledním zasedání zastupitelstva bývalého vedení, nové zastupitelstvo si materiál vzalo za své, a dokonce z něj vytvářelo akční plán na toto volební období.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

Jeden z respondentů nicméně poznamenal, že aktuální složení zastupitelstva města Štramberk podle něj má negativní dopad na implementaci Strategie rozvoje města.

„Hodně v tom směru, že nepanuje jednota v zastupitelstvu a že se neumí domluvit na prioritách. Samozřejmě prioritami byly rozdělané projekty nebo projekty, na které byly získány dotace nebo projekty, o kterých se ve městě dlouho mluví, a pořád se nerealizovaly. Na některých projektech se domluvili všichni, a ty se realizují. Ale některé projekty jsou prostě kontroverzní.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

8.3 Strategické dokumenty

Byli do přípravy strategických materiálů zapojeni všichni relevantní aktéři?

V rámci projektu vznikly 2 strategické dokumenty:

- Strategie rozvoje města Štramberk
- Strategie efektivního hospodaření města Štramberka

Cílové skupiny projektu byly 2 hlavní:

- Zaměstnanci městského úřadu Štramberk
- Zastupitelé města Štramberk.

Mimo explicitně uvedené cílové skupiny mířily aktivity projektu i na veřejnost (viz ambice zapojit veřejnost do rozhodování o rozvoji daného území, konkrétně do tvorby Strategie rozvoje města Štramberk).

Městský úřad měl v době realizace projektu celkem 30 zaměstnanců, z toho 3 vedoucí pracovníky, 21 referentů a 9 osob v kategorii „ostatní pracovníci“. Z celkového počtu 21 zastupitelů působily jako uvolnění zastupitelé 2 osoby (starosta a místostarosta).

Zpracování Strategie rozvoje města začalo v projektu formálně uzavřením smlouvy s externím dodavatelem tohoto materiálu. (Jeho výběru nepředcházelo otevřené zadávací řízení.) Zpracovatelem byla společnost HCM COMPUTERS, s.r.o. Na straně města zpracování koordinovala řídící skupina sestavená z klíčových pracovníků úřadu a starosty a místostarosty.

Analytická část strategie byla zpracována kromě jiného analýzou uskutečněných či aktuálně realizovaných projektů a relevantních strategií pro řešené území. Dále byl proveden sběr a dat z oblasti hospodaření města, ekonomické struktury a úrovně regionu, infrastruktury, obyvatelstva, bytů, rodiny a rodinné politiky, vzdělávání, bezpečnosti, sociálních a zdravotních služeb, společenského života a cestovního ruchu a životního prostředí.

Proběhly také individuální rozhovory se zastupiteli města a zástupci organizací působících ve městě. Veřejnost se mohla zapojit prostřednictvím dotazníků, jehož vyplnění bylo možné s pomocí odkazu na webových stránkách města. Počet respondentů není v textu strategie explicitně uveden, na základě zde obsažených grafů lze odvodit, že se jedná o 102 respondenty. Občané v dotazníku vyjadřovali míru spokojenosti s vybranými tématy (např. školství; kultura a společenský život; sportovní vyžití), kdy pro každou položku vybírali známku na stupnici od 1 do 10.

Strategický plán rozvoje města byl schválen zastupitelstvem města 12. 9. 2018. Veřejnosti je na webových stránkách Štramberku k dispozici pouze jeho zkrácená verze.

Respondenti rozhovorů uskutečněných za účelem zpracování této studie se mírně lišili v názoru, resp. v popisu zapojení aktérů do tvorby plánu rozvoje. Někteří z nich popisovali, že se podařilo zapojit všechny.

„Pojali jsme to tak, že jsme projekt chtěli prokonzultovat napříč všemi politickými stranami a hnutími na území Štramberka, protože jsme nechtěli vytvořit materiál, který bude mít za následek to, že volební uskupení které přijde po současném, dokument zahodí a bude chtít začít s tvorbou od začátku. To jsme nechtěli. Ale tím, jak do toho mluvily všechny strany, hnutí, podnikatelé, neziskové organizace atd.,

v rámci analýzy jsme to prodiskutovali, ale samozřejmě úplná shoda nepanovala. Nicméně jsme došli ke konsenzu a vznikl materiál, který je dnes živý a ze kterého vychází i současné vedení, které jej nehodilo do šuplíku. Samozřejmě, že někdy musel někdo ustoupit, aby se našel kompromis, ale myslím, že nakonec se to podařilo. Nebyl zásadní problém, který bychom nemohli vyřešit." (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Vzácně jsme se domluvily všechny politické strany, že každá politická strana deleguje svého zástupce, který bude za stranu/hnutí přednášet požadavky." (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Do Strategie byla zapojena většina skupin, ať už zástupci volených orgánů města (zastupitelé), kteří byli jak součástí projektového týmu, tak zároveň jeden zastupitel byl vybrán jako garant Strategického plánu. Byl vypracován návrh Strategie a byl projednáván v komisích rady města, kde jsou zapojení i občané. Aktivně byli zapojeni i zastupitelé. Proběhl seminář a v rámci Strategie byly tzv. analytické schůzky, které probíhaly cca dva dny a účastnili se jich nejenom zastupitelé, ale zástupci neziskových organizací, rozhodující podnikatelé ve městě, kteří mají vliv na turistický ruch nebo na život ve městě. V rámci těchto analytických schůzek, které byly zpracované do výstupů, vznikla celá řada podnětů, které byly zapracovány do Strategického plánu. Tím, že vznikly napříč spektrem aktérů, kteří mají vliv na chod města, každý se v tom dokumentu poté najde." (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Objevila se ovšem i vyjádření, že zapojení občanů (včetně zástupců neziskového sektoru a zástupců podnikatelů) vlastně proběhlo jen v užším rozsahu, resp. prostřednictvím zastoupení zastupitelů a obecně politiků v procesu tvorby strategie.

„Dle mého názoru byli zapojeni všichni aktéři, a to jak z pozice jednotlivých zástupců politických stran nebo uskupení, tak řada zaměstnanců všech oddělení městského úřadu a také občané. (…) Měli možnost podávat své návrhy, co do Strategie dát. Nebylo sice velké množství osob (v desítkách nebo stovkách), které by se aktivně zapojovaly, ale několik občanů se zapojilo ze stran členů komisí." (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Většinou občané/členové komisí zastupují určitý okruh lidí, se kterým komunikovali. Poté většinové názory přednesli na komisích." (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Prakticky vše se odehrávalo přes zástupce politické reprezentace a vedení města, kteří si zjišťovali informace, když se scházeli. Protože lidé činní v politických stranách, jsou činní i v některých spolcích. Myslím, že nám možná trochu utekli podnikatelé, protože tady ve Štramberku to s podnikateli moc nefunguje. Ale občané byli zapojeni tak, že jednotliví členové pořádali schůzky v rámci svých stran a tam se dozvídali další informace. (…) Mnozí podnikatelé nemají až tak velký zájem na spolupráci, jsou si na svém písečku. Máme zde dva velké podniky – plynárny a Kotouč Štramberk výroba vápna a vápenných produktů. S nimi spolupracujeme tím způsobem, že čas od času finančně podpoří nějakou aktivitu. Co se týče malých podniků, jako jsou restauratéři, pekárny uší, cestovní ruch atd., tam je to vlažnější. Malí podnikatelé nemají velký zájem." (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

Také pro **zpracování Strategie efektivního hospodaření města** využil Štramberk externího dodavatele. Smlouva byla uzavřena s VERA, spol. s r.o. (ani v tomto případě uzavření smlouvy nepředcházelo

otevřené zadávací řízení). S dodavatelem spolupracoval tým složený z pracovníků městského úřadu. Proběhla analýza relevantní dokumentace (finanční výkazy, rozpočet a jeho změny, auditorské zprávy, interní předpisy týkající se finančních a majetkových záležitostí apod.)

Zastupitelstvo schválilo strategii 12. 9. 2018. K umístění tohoto dokumentu na webové stránky města došlo v návaznosti na komunikaci s ŘO OPZ (kvůli tomu, že podmínkou započtení zpracované strategie do dosažené hodnoty indikátoru mapujícího vytvořené strategie je její zveřejnění). Strategie efektivního hospodaření je na webových stránkách k dispozici pod odkazem „Strategický plán".

Ve vazbě na proces tvorby této strategie město nakoupilo softwarový nástroj, který obsahuje moduly/funkce: a) Manažerský systém pro sledování stavu majetku; b) Modul pro veřejnou kontrolu smluv.

Jak hodnotí klíčoví aktéři výstupy tvorby strategických dokumentů?

Většina respondentů ve svém hodnocení **Strategického plánu rozvoje města** vyzdvihuje to, že díky plánu má Štramberk větší šance získat na svůj rozvoj dotace. Někteří poskytovatelé dotací existencí strategie rozvoje poskytnutí podpory přímo podmiňují, u některých výzev k předkládání žádostí o podporu je existence plánu rozvoje důvodem zohledněna v rámci hodnocení a výběru. V obou případech ale platí, že Strategický plán zvyšuje šance na to, aby město na své projekty získalo externí zdroje.

„Nejdůležitější pro rozvoj města bylo zpracování strategického plánu, který by zahrnoval, pokud možno, všechny oblasti města. Je to dokument, který město do té doby nemělo. Při žádostech o dotace bychom asi naráželi, protože vždy jednou z hlavních, klíčových podmínek, že město má takovýto dokument zpracovaný a schválený vrcholným orgánem – zastupitelstvem města." (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Na základě navržených projektů a oblastí Strategického plánu nové politické vedení schválilo akční plán na tento volební program (…). To je důkazem, že dokument, který vzniknul, je aktivně využíván. Podařilo se získat celou řadu prostředků, např. z evropských peněz. Za dobu existence Strategického plánu se nám podařilo získat finanční prostředky na vybudování sběrného dvora. Z Operačního programu Životní prostředí jsme získali prostředky na vodovod a kanalizaci. Z IROP jsme získali finanční prostředky na modernizaci sportovního hřiště, vybavení škol a na odborné učebny. Je vidět, že za velmi krátké období, v podstatě za dva roky, nám Strategický plán pomohl získat finanční prostředky do města, které by město bez dotace nebylo schopné z vlastních zdrojů realizovat." (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

A i mimo tento aspekt, tj. splnění podmínky pro dotační řízení, většina respondentů považuje Strategický plán za užitečný dokument.

„Samozřejmě, byly pokusy dostat tam fantasmagorie, když to tak nazvu, ale vždy jsme si to vyříkali ve spolupráci se zpracovatelem Strategického plánu, který nás vždy nasměroval a řekl nám, co je reálné a co je nesmysl. Nakonec jsme se vždy domluvili na kompromisu. Myslím si, že výstup byl všemi kvitován jako to, co město Štramberk potřebuje." (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Jak se dokument tvořil, obsahuje všechny oblasti života ve Štramberku – společenského, veřejného atd. Je to zásobárna podnětů, které by se měly zrealizovat. Nikdo víc nevymyslí. Štramberk je staré

historické město a je tu mnoho nedodělků. My jsme pořád v roli hasičů, my jen hasíme, nerozvíjíme. Ani nemáme šanci rozvíjet.“ (Zastupitel, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Ovšem v rozhovorech se (v menšině případů) vyskytly i kritické postoje ke vzniklému plánu.

„Já jsem si myslel, že v tomto půjdeme do větších detailů. Protože tu „marmeládu“, co tam máme před tím, nikdo ani nečte. Kdo by to četl. Jsou tam strategie republiky a Moravskoslezského kraje atd. Myslím si, že to byla trochu zbytečná práce, protože to je dané. Stačilo napsat, že tato Strategie je v souladu s body 1, 2, 3, 4, 5 strategie Moravskoslezského kraje, tečka. Nemuselo se to nijak opisovat. Sice víme, že naše Strategie je v souladu s jinými, ale k ničemu nám to neslouží, protože máme vlastní problémy, které musíme řešit. (…) Část, kde jsou definované projekty, by mohla být podrobnější.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Podle mě to bylo jen kvůli tomu, že na to byla dotace. Jiný význam to nemá. Skutečně si myslím, že se s tím tady neumí pracovat.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 14. 9. 2020)

U Strategie efektivního hospodaření uvedli respondenti konkrétní využití v praxi úřadu.

„Vytvářela se nová směrnice na zadávání veřejných zakázek malého rozsahu a vytvářela se také pravidla hospodaření pro příspěvkovou organizaci, která také vyplynula z doporučení tohoto dokumentu.“ (Zastupitel, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Bylo to navázané spíše na efektivitu finančních prostředků, tedy spíše na nastavení procesu při finančním toku města. To se spíše dotýká zaměstnanců městského úřadu. Ale samozřejmě výsledek závisí na auditu hospodaření, který se na obci realizuje podle zákona každý rok. Tento výsledek jde do zastupitelstva. Ale myslím, že nastavení procesů napomohlo tomu, že v poslední době výsledkem auditu je, že město hospodaří bez závad. Což je podle mě pozitivní, ať už ve formě hospodaření, nebo ve formě získávání finančních prostředků pomocí úvěrů na dofinancování, nebo překlenutí úvěrů pro financování věcí ve Strategickém plánu.“ (Zastupitel, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Jeden rozhovor ale vyzněl tak, že Strategie efektivního hospodaření pro daného pracovníka nepřinesla žádnou přidanou hodnotu.

„Já nejedu podle žádného plánu, jedu podle vlastního rozvrhu, protože si nutně potřebuji rozhodnout, co je pro mě v daný moment důležitější. Zda zaúčtovat, nebo sedět v pokladně, nebo jít do terénu vyměřovat místní poplatky. (…) Dělám vše, jak se dělat má, mám vše v pořádku a k tomu nepotřebuji nic navíc. Potřebuji dodržovat zákon. Z mé pozice malého úředníka, který vykonává jen určitou oblast, pro mě to asi přidanou hodnotu nemá. U místních a účetnických poplatků se řídím především zákony.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 25. 9. 2020)

K otázce ohledně srozumitelnosti vzniklých strategických dokumentů se respondenti vyjadřovali ve smyslu, že se jí víceméně podařilo dosáhnout. Relevantní je to zejména u Strategického plánu rozvoje města (i když Štramberk na webových stránkách dal k dispozici jen zkrácenou verzi dokumentu).

„Myslím, že pro většinu uživatelů je ten dokument srozumitelný. Možná ne pro úplně všechny občany. Pro některé z nich je to podle mě hodně složité, obzvláště grafy a tabulky. Asi ne každý se v tom orientuje, především co se týče různých ekonomických dat. Ale když si občané najdou v závěru shrnutí,

tam si myslím, že už se zorientují.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Strategie efektivního hospodaření je svým obsahem směřována dovnitř úřadu a na vedení města.

Existují předpoklady pro účelné využívání vytvořených strategických dokumentů v budoucnu (krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý horizont)?

Od vytvoření obou strategických dokumentů uplynuly v době zpracování této případové studie cca 2 roky. Názory respondentů rozhovorů uskutečněných za účelem zpracování této případové studie se do jisté míry lišily v náhledu na to, do jaké míry mají dokumenty dopad na fungování města. Zatímco někdo v nich vidí velmi užitečné vodítko pro každodenní rozhodování, jiný respondent vyjádřil, že strategie koncepčnost do fungování města nepřinesla. Také na otázku, zda je přímá provazba mezi rozpočtováním a akčními plány obou strategií, nelze odpovědět jednoznačně. Jako zásadní překážku plnohodnotné implementace Strategického plánu respondenti identifikovali nedostatek financí.

„V loňském roce se realizoval vodovod a kanalizace na Libotíně za cca 30 milionů. Opravovaly se komunikace za přibližně 3 miliony. Nasvětlovala se věž Trúba za 1,5 milionu. Realizovaly se autobusové zastávky v celkové hodnotě asi 800 tisíc korun.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 14. 9. 2020)

„Co se týká rozvoje, vycházelo se z platného Strategického plánu. To znamená, že projekty, které tam byly zahrnuty, se některé již realizovaly. Např. se udělal jeden z větších projektů – zásobování vodou lokality Libotín. A stejně tak se tam zavedla kanalizace. Jedná se o akci, která se prováděla v loňském roce a byla dokončena letos v lednu a vodovod i kanalizace byly zkolaudovány. To je tedy jedna akce, která byla součástí Strategického plánu a která je již zrealizovaná. V letošním roce se realizuje celková rekonstrukce místního hřbitova nebo hřiště u základní školy, což bylo také součástí Strategického plánu. Některé projekty už byly buď zrealizované, nebo se právě dokončují.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Vedení města vypracovalo čtyřletý akční plán, kde jsou jednotlivé projekty. Ve Strategickém plánu byly definované, řekněme, sumární věci, např. oprava komunikací. Oprava komunikací se realizuje po drobných projektech, spraví se ulice, spraví se chodníky atd. A tyto jednotlivosti byly zabudovány do akčního plánu. Na jaře jsem dělal souhrn těchto projektíků a dospěl jsem k závěru, že 99 % jich zapadá přímo do Strategického plánu. Samozřejmě se tu a tam objeví něco, co ve Strategickém plánu není, ale většinou to jsou maličkosti.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Strategický plán definuje, řekněme, balíčky a vždy je tam odhadnutá suma, kterou za to bude v budoucnu nutno utratit. Bohužel se z toho ale nedá vycházet, protože suma je příliš veliká (např. oprava komunikací 50 milionů). Pro Štramberk je to suma, kterou nelze realizovat ani ve čtyřech letech. My z toho čerpáme náměty. Já jsem na městě činný patnáct dvacet let a tyto problémy suneme před sebou. Známe je, víme o nich, teď se dostaly do dokumentu a postupně se podle priorit vytahují. Možná největší problém je stanovit si priority. (…) Z dokumentu čerpáme, ale nejde využít na plánování investic a rozpočtu, protože se musí vybrat dílčí část, nechat nacenit/odhadnout a teprve to se poté dostane do rozpočtu. My do rozpočtu nedáváme věci, které jsou bubliny. Že někdo řekne, že to bude stát deset

milionů, tak my to tam nedáme, protože na to náš rozpočet ani nestačí.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Akčnímu plánu, který máme nyní, ale platí to i pro ten, co jsme měli v minulém období, jsme přezdívali „seznam zbožných přání“. Věděli jsme, že tato přání není možné všechna zrealizovat, protože když jsme spočítali celkové náklady na projekty akčního plánu, bylo jasné, že je nemůžeme zafinancovat z běžného rozpočtu města. Slabou stránkou tedy asi je, že si někteří zastupitelé prosadili vložit do akčního plánu takové projekty, na které město finance nemá, nebo nebude mít.“ (Zastupitel, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Z akčního plánu se snažíme dostat do rozpočtu města co největší množství akcí, ale jsme silně limitovaní financemi. Jsme malé město, je nás 3 500. Rozpočet máme 80 až 90 milionů, z toho 25 až 30 milionů ročně používáme na investice nebo na opravy. My tomu říkáme investice, ale my nic nového nebudujeme. Jako příklad dám investici 20 milionů do střechy školy. Na to je také nachystaný projekt, ale ještě nedošlo k realizaci. Máme zde budovu staré školy, teď to byl penzion. Střecha musí dolů. Máme nachystaný projekt, je to 27 milionů. Máme hrad, tam se letos investovalo kolem 5 milionů.“ (Zastupitel, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„To je největší bolest každého města, že nemá tolik prostředků, kolik by potřebovalo. I když se snažíme prostředky doplnit z dotačních titulů, a to si myslím, že celkem úspěšně. Ale nestačí to. Druhý velký problém tohoto období je, že vznikla koalice a opozice, a nemohou se domluvit na prioritách. Respektive se domlouvají jen velice těžko, protože mají jiné priority. Poměr je 7:8, takže dohadování je těžké. (…) Po volbách se situace dosud neuklidnila a domnívám se, že dokud zde panují srdeční neshody a řevnivost, na ničem se nedomluvíme.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Nemyslím si, že je to děláno koncepčně. Jak jsem říkal, že jsou věci, které se zařadí úplně náhodně do rozpočtu, stejně tak se zařadí do Strategického plánu a podle mě tam nemají co dělat. Každý si tam tlačí svoji konkrétní věc, namísto aby rozpočet, potažmo Strategický plán a věci, které se budou realizovat, byly předkládány odbornými zaměstnanci. (…) Chybí tam určitá systematičnost a návaznost jednotlivých investic na sebe.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 14. 9. 2020)

Konkrétní příklad využití Strategie efektivního hospodaření obsahuje následující citace.

„Z hlediska efektivního hospodaření města se zaktualizovaly směrnice a pravidla tak, aby odpovídaly platné legislativě. Doplnily se některé kroky týkající se e-Governmentu. To znamená, že se rozšířil informační systém o elektronické zpracovávání údajů, tzn. zjednodušení práce a lepší, efektivnější využití informací, a to především z hlediska rozpočtu a hospodaření pro občany, jelikož se zveřejňují informace na webu a občané mají možnost provádět platby přímo přes portál občana a přes platební bránu.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Co se týče monitorování implementace vzniklých strategických dokumentů, lze konstatovat, že u Strategie efektivního hospodaření neprobíhá. U Strategického plánu jsou pro zastupitelstva města čtvrtletně připravovány přehledy týkající se investičních akcí, jednou ročně město vyhodnocuje plnění akčního plánu této strategie jako celek.

„Moje oblast je správa majetku, životní prostředí, doprava. Paní starostka má kulturu, ekonomiku atd. Tyto oblasti si vyhodnocuje ona. Já každého čtvrt roku předkládám zastupitelstvu přehlednou tabulku

s komentářem, co se týče rozpracovanosti jednotlivých akcí. V průběhu roku se něco dodělá, něco se zahájí, je to neustále v pohybu. Na konci roku dělá inventuru akcí.“ (Zastupitel, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Ani jeden ze strategických dokumentů dosud neprošel aktualizací. Město nemá schválený plán budoucí aktualizace. Respondenti vesměs předpokládají, že případná úprava strategie bude navázaná na příští volby do obecních zastupitelstev.

„Strategické dokumenty bychom měli aktualizovat s periodou volebního období, tedy jednou za čtyři roky.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Osobně si ale myslím, že pokud přijde po volbách obměna, že bude řešit akční plán a myslím si, že pokud se objeví nové věci, měly by se objevit ve Strategickém plánu formou dodatku. Velké věci ale neočekávám, protože my jsme probrali od A do Z vše. Jsou to nahromaděné problémy za třicet let. Možná by se mohlo objevit něco z měkčích projektů, např. spolupráce s podnikateli nebo rozvoj bydlení. To se může samozřejmě změnit podle situace a toho, jaký bude zájem o Štramberk. Tyto věci se změnit mohou, ale velké věci, jako např. oprava nemovitostí, komunikací atd., to ne. My nové věci moc nebudujeme. Ve Strategickém plánu jsou věci, které jsou po léta zanedbané a potřebují obnovu nebo opravu.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

8.3.1 Hodnocení kvality strategických dokumentů

Hodnocení kvality Strategie rozvoje města Štramberk

Zpracování Strategického plánu probíhalo od prosince 2016 do září 2018. K jeho schválení Zastupitelstvem města Štramberk došlo 12. 9. 2018.

Akční/strategické plány, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[78]

- Územní plán Štramberka, 2013;
- Akční plán rozvoje města 2014–2018, září 2015.

Starší dokumenty, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:

- Plán rozvoje města Štramberka, červen 2015.

Hierarchicky výše postavené dokumenty[79], na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu:[80]

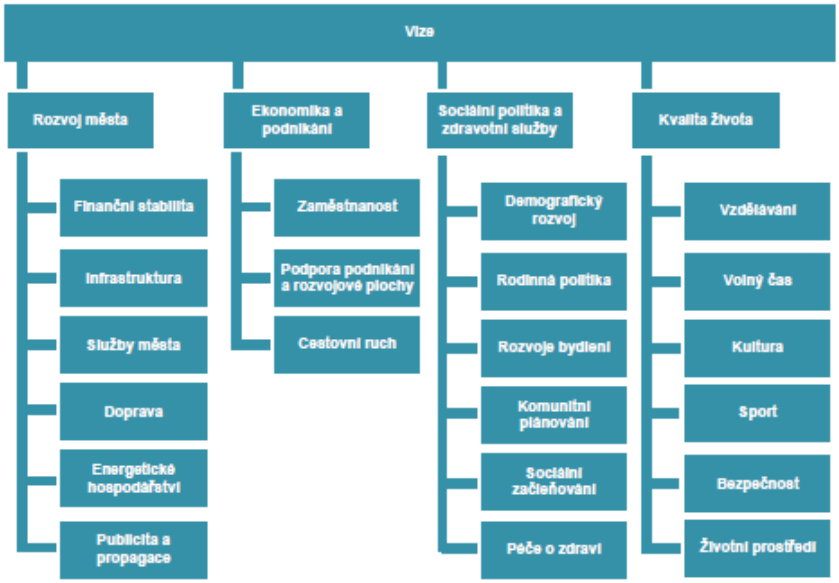
- Strategie CLLD MAS Lašsko 2014–2020;

[78] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Strategie rozvoje města Štramberk. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.
[79] S ohledem na skutečnost, že předmětem hodnocení je dokument na úrovni obce, jako relevantní hierarchické dokumenty jsou nahlíženy dokumenty na úrovni MAS a kraje. (Dokumenty na národní či nadnárodní úrovni, které jsou tematicky stejně zaměřené, nebyly předmětem analýzy s ohledem na prioritu zohlednění specifik řešeného území.)
[80] Jedná se o dokumenty, které vznikly před dokončením Strategie rozvoje města Štramberk. Novější akční/strategické plány nejsou brány v potaz.

- III. střednědobý plán sociálních služeb na území města Kopřivnice se zapojením města Štramberk a obcí Závišice a Ženklava 2018–2021;
- Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje 2009–2020, aktualizace 2012, 2012;
- Strategie ITI ostravské aglomerace, 2015.

Tabulka 25: Hodnocení kvality Strategie rozvoje města Štramberk

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.1.1 Dokument vychází z aktuálních a relevantních dat (vzhledem k disponibilním datům).	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: Analytická část dokumentu je zpracována na základě 3 typů zdrojů dat: - Analýza výstupů projektů, které město Štramberk realizovalo před zahájením zpracování Strategického plánu; - Rozhovory se zástupci politického, společenského a ekonomického života ve městě (počet respondentů ani další údaje o struktuře této skupiny nejsou v textu uvedeny); - Dotazníkové šetření mezi veřejností, provedené pomocí webových stránek města (počet respondentů není v textu uveden, na základě grafů o odpovědích lze odvodit, že se jedná o skupinu 102 respondentů), ve které dotazovaní vyjadřovali míru spokojenosti s vybranými tématy (např. Školství, Kultura a společenský život, Sportovní vyžití), kdy vybírali známku na stupnici od 1 do 10. Zpracovatel konstatuje, že výše uvedená data jsou aktuální a mají vztah k řešenému území, ale pro analytickou část Strategického plánu by bylo na místě zohlednit mnohem širší datovou základnu, tj. data jsou hodnocena jako nedostatečně relevantní. Příklady údajů, které v analytické části absentují: demografické údaje o složení obyvatelstva území, přehled a míra vytížení školských zařízení v území, přehled a míra vytížení/obsazenosti zařízení poskytujících sociální služby, přehled disponibilních zařízení pro sportovní vyžití a míra jejich vytížení, vyjížďka za prací a do škol v řešeném území (dle dat ČSÚ), parametry týkající se dostupnosti parkování ve městě, parametry týkající se veřejné hromadné dopravy ve městě, nehodovosti v dopravě, bezpečnosti pěších tras ve městě atd.	
1.1.2 Dokument využívá více typů zdrojů dat (např. analýzy, dotazníky apod.).	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Jak je uvedeno v rámci hodnocení v parametru kvality 1.1.1, analytická část dokumentu je zpracována na základě 3 typů zdrojů dat: analýza výstupů projektů, které město Štramberk realizovalo před zahájením zpracování Strategického plánu, rozhovory se zástupci politického, společenského a ekonomického života ve městě, dotazníkové šetření mezi veřejností, provedené pomocí webových stránek města. Je tedy využito více zdrojů dat. Současně zpracovatel konstatuje, že pro dokument takové míry komplexnosti, jakou předpokládá Strategický plán, by bylo vhodné využívat více zdrojů dat (viz příklady uvedené v rámci hodnocení parametru kvality 1.1.1). Dokument obsahuje 2 SWOT matice, přičemž u první z nich je uvedeno, že se jedná o „SWOT matici z analytických schůzek“ (není zřejmé, o jaké analytické schůzky se jedná; je možné, že jsou tímto způsobem vytěženy rozhovory se zástupci politického, společenského a ekonomického života ve městě), druhá je označena jako „SWOT matice z analytických dat“. Původ ani charakter analytických dat, která byla využita pro sestavení druhé z uvedených SWOT, nejsou v textu specifikovány. Obsah obou SWOT se částečně překrývá, nicméně není identický.	
1.2.1 Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Jak je uvedeno v rámci hodnocení v parametru kvality 1.1.1, analytická část dokumentu je zpracována na základě 3 typů zdrojů dat: analýza výstupů projektů, které město Štramberk realizovalo před zahájením zpracování Strategického plánu, rozhovory se zástupci politického, společenského a ekonomického života ve městě, dotazníkové šetření mezi veřejností, provedené pomocí webových stránek města. Všechny tyto 3	

Parametr kvality	Dosažené skóre
skupiny dat se přímo vztahují k řešenému území. Současně zpracovatel konstatuje, že pro dokument takové míry komplexnosti, jakou předpokládá Strategický plán, by bylo vhodné využívat více zdrojů dat (viz příklady uvedené v rámci hodnocení parametru kvality 1.1.1) a více tak popsat situaci/stav daného území.	
1.2.2 Dostupná data jsou v dokumentu vhodně komparována s daty za jiné územní jednotky na stejné či vyšší měřítkové úrovni.	**Nesplňuje**
Odůvodnění: Parametry řešeného území v analytické části dokumentu nejsou porovnávány s daty za jiné obdobné územní jednotky, ani za jednotky na vyšší úrovni (např. kraj či ČR jako celek).	
1.3.1 Definice priorit přímo navazuje na analytickou část a je zpracována konkrétně ve vztahu k řešenému území.	**Nesplňuje**
Odůvodnění: Návrhová část dokumentu vymezuje vizi města, na ni navazují prioritní osy, které jsou dále členěny do strategických cílů.  Obrázek 20 Strategické cíle a prioritní osy Nicméně vazba této koncepce priorit na analytickou část plánu není zřejmá. V textu není k tomuto bodu žádné upřesnění a ani po analýze textů doplňujících názvy jednotlivých prioritních os a strategických cílů Zpracovatel vazbu neidentifkoval. Důvodem je primárně to, že tyto doplňující texty jsou obecného charakteru a nejsou formulovány dle konkrétní situace v řešeném území. Příklady: Strategický cíl „Infrastruktura“; doprovodný text: *„Jedním z hlavních cílů rozvoje občanské vybavenosti je dobudování infrastruktury tak, aby sloužila ke zvýšení kvality života obyvatelstva. Na základě vyhodnocení potřebnosti dobudování veřejné infrastruktury v jednotlivých místních částech, zohledňujícího zejména požadavky na bezpečnost obyvatel, bude postupně rozhodováno o přípravě a realizaci jednotlivých investičních akcí. Cílem města je zejména dobudování vodovodu či doplnění napojení na kanalizaci, další efektivní využití budov v majetku města. Dalším cílem je komplexní rozvoj komerčních ploch k podnikání.*“ Strategický cíl „Sociální začleňování“; doprovodný text: *„Sociální začleňování v návaznosti na státní politiku by mělo garantovat, že osoby sociálně vyloučené nebo sociálních vyloučením ohrožené dosáhnou příležitostí a možností, které jim pomáhají plně se zapojit do ekonomického, sociálního i kulturního života společnosti a žít způsobem, který je ve společnosti považován za běžný. Zjednodušeně řečeno, sociálně vyloučení jsou ti občané, kteří mají ztížený přístup k institucím a službám (tedy institucionální pomoci), jsou vyloučeni ze společenských sítí a nemají dostatek vertikálních kontaktů mimo sociálně vyloučenou lokalitu. Základní charakteristikou propadu na sociální dno je nahromadění důvodů, které vedou k životní krizi (ztráta*	

Parametr kvality	Dosažené skóre
zaměstnání, platební neschopnost, problémy s bydlením, problémy dětí ve škole, nemoc atd.). Sociálně vyloučení lidí obvykle nestojí před jedním problémem, ale před jejich komplexem, přičemž mnohý z nich by i jednotlivě ohrožoval normální fungování člověk ve společnosti. S postupným propadem na dno přestává být zřejmé, co je původním důvodem propadu a co jeho následkem. Město bude vstřícné vůči charitativním akcím a bude svou autoritou podporovat ochranu slabších členů společnosti.“ Strategické cíle by měly být dále konkretizovány opatřeními a projekty, které jsou zahrnuty do Akčního plánu. Nicméně struktura Akčního plánu nenavazuje na prioritní osy a strategické cíle; jeho obsahem jsou jen jednotlivé tabulky s parametry opatření a s parametry projektů, přičemž ani pro opatření, ani pro projekty není mezi charakteristikami vazba na vymezené prioritní cíle, resp. prioritní osy. Některá opatření / některé projekty věcně navazují na zjištění z analytické části a bylo by i možné je navázat na některý z vymezených strategických cílů, v textu jsou ovšem i opačné případy. (Příklad: SWOT analýza mezi silnými stránkami města uvádí „Výborné hospodaření s odpady“, akční plán však obsahuje projekt „Vybudování sběrného dvora“, který je odůvodněn cílem „Zlepšit zpracování odpadu ve městě“.)	
1.4.1 Dokument pokrývá všechny relevantní oblasti dané problematiky, tj. nevynechává žádnou z oblastí, které by měly být řešeny.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Analytická část dokumentu nepokrývá všechny relevantní oblasti (viz výše hodnocení v parametru kvality 1.1.1). Návrhová část ve struktuře Vize – Prioritní osy – Strategické cíle postihuje v zásadě všechna témata, která zpravidla strategické dokumenty tohoto charakteru upravují. Problematické je, jak je uvedeno v rámci hodnocení parametru kvality 1.3.1, že texty doplňující názvy prioritních os a strategických cílů jsou obecného charakteru a nejsou formulovány dle konkrétní situace v řešeném území.	
1.4.2 Dokument řeší danou problematiku na všech relevantních úrovních (regionální správa, obecní správa, veřejnost, podnikatelský sektor, neziskový sektor apod.).	**Nelze posoudit**
Odůvodnění: Plán nevymezuje cíle/projekty, u nichž by nositelem aktivity měl být jiný subjekt než město Štramberk. Míra obecnosti prioritních os a strategických cílů neumožňuje posoudit, do jaké míry budou při implementaci plánu zohledněny potřeby podnikatelského sektoru, neziskových organizací apod.	
1.5.1 Dokument obsahuje jasně definovaný harmonogram, jasně definované finanční prostředky a jasně definovanou zodpovědnost na úrovni jednotlivých opatření.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Akční plán obsahuje 2 skupiny informací: - Tabulky s informacemi k tzv. opatřením (kdy opatřeními je dle textu rozuměn *„soubor činností, které je vhodné vykonávat průběžně a usilovat o jejich plnění“*; příklady: „Využití dotačních titulů“, „Podpora cestovního ruchu“), - Tabulky s informacemi k tzv. projektům (kdy projekty se dle textu rozumí *„konkrétní činnost vedoucí k cíli, které jsou vytýčeny opatřeními, prioritními osami a strategickými cíli“*; příklad: „Vybudování záchytného parkoviště“. U opatření nejsou specifikovány finanční nároky (resp. u všech vymezených položek je uvedeno „V rámci běžné činnosti“), ani není specifikována zodpovědná osoba (resp. téměř ve všech případech je jako zodpovědná osoba uvedeno „Vedoucí odborů“ nebo „Politická reprezentace“. Také harmonogram plnění je u nich jednotně specifikován výrazem „Průběžně“. V případě projektů je míra detailu vyšší, informace specifikují předpokládaný rozpočet a dobu realizace (tj. harmonogram), jako zodpovědná osoba je ovšem vždy uvedeno pouze „Politická reprezentace“.	

Parametr kvality	Dosažené skóre
2.1.1 Pro každé opatření je vhodně a přesně definována cílová skupina, které se dané opatření týká.	**Nesplňuje**
Odůvodnění: Cílová skupina je parametr, se kterým Strategický plán nepracuje. Protože popis, resp. specifikace prioritní os a strategických cílů je obecná, není snadné odvodit cílovou skupinu z těchto částí dokumentu. U jednotlivých opatření a projektů je možnost odhadu cílové skupiny snazší, nicméně ani zde to není proveditelné jednoznačně.	
3.1.1 Dokument dává navržená opatření do vazby s místními akčními či strategickými plány.	**Není relevantní**
Odůvodnění: Strategický plán je jeden ze základních rozvojových dokumentů vyjadřující předpokládaný (žádoucí) vývoj řešeného území, a to napříč všemi tematickými oblastmi.	
3.2.1 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na předcházející dokument věnovaný stejné problematice.	**Nesplňuje**
Odůvodnění: Město Štramberk mělo na období 2014–2018 zpracovaný Plán rozvoje města Štramberka. Tento plán byl rozpracovaný do Akčního plánu rozvoje města 2014–2018. Strategický plán, který vznikl v rámci realizace projektu financovaného z OPZ ovšem ani jeden z těchto dokumentů neuvádí jako výchozí či referenční dokumenty. V Akčním plánu rozvoje města 2014–2018 jsou vymezena opatření a projekty, Zpracovatel ovšem neidentifikoval návaznost mezi tímto Akčním plánem a obsahem Strategického plánu.	
3.2.2 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na zastřešující dokumenty na vyšší měřítkové úrovni.	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: Vazba na zastřešující dokumenty (v tomto případě se jimi rozumí strategické plány vzniklé pro úroveň MAS Lašsko, resp. ORP Kopřivnice, resp. Moravskoslezský kraj) je v textu řešena jen ve velmi malém rozsahu. Strategický plán obsahuje přehledovou kapitolu o těchto dokumentech, s malými výjimkami ovšem nejsou řešeny konkrétní priority/cíle či opatření v rámci těchto dokumentů, na které má Strategický plán města Štramberk vazbu.	
4.1.1 Dokument má srozumitelnou strukturu, jednotlivé části dokumentu na sebe logicky navazují.	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: Srozumitelnost dokumentu je nízká zejména z důvodu, že plán nemá provázané analytickou a návrhovou část (více viz hodnocení v rámci parametru kvality 1.3.1) a také chybí provázanost mezi hierarchicky vyšší částí návrhové části (tj. úrovněmi Vize – Prioritní osy – Strategické cíle) a obsahem Akčního plánu (zahrnujícího opatření a projekty). Kromě toho je ve strategickém plánu poměrně velký prostor věnován tématu strategického plánování obecně (nikoli konkrétně pro město Štramberk) a také je zařazena kapitola „Metrika strategie – parametry ke sledování“, ve které jsou vymezeny parametry, jež mají být sledovány v průběhu implementace Strategického plánu (včetně osoby odpovědné za sledování a frekvence vyhodnocení parametru), ale nejedná se o indikátory plnění Strategického plánu (ani Akčního plánu). Příklady parametrů zařazených do metriky strategie: • Parametr: Struktura podnikání; cíl vyhodnocení: Zjistit, jak je diversifikováno riziko nezaměstnanosti; • Parametr: Průměrná mzda v oblasti; cíl vyhodnocení: Informace o možnostech kupní síly v regionu; • Parametr: Hustota silnic; cíl vyhodnocení: Zjištění, jaká je hustota silnic a železnic v kraji;	

Parametr kvality	Dosažené skóre
• Počet evidovaných vozidel v okrese; cíl vyhodnocení: Kolik je v okrese automobilů, taktéž má vypovídací hodnotu o kupní síle.	
4.1.2 Formální podoba dokumentu (grafika, užívaný jazyk) zvyšuje přehlednost a srozumitelnost předávaných informací.	**Spíše nesplňuje**

Odůvodnění:

Dokument nemá titulní stranu, na které by bylo označeno, že jde o Strategický plán; dokument začíná stranou, na které se uvádí, že jde o Analýzu návazností (Obsah návazných projektů s ohledem na budování strategie rozvoje města), teprve na str. 12 je dílčí nadpis ve znění „Návrhová část strategie rozvoje města (Vize a cíle města ve střednědobém horizontu)“.

Název dokumentu nenese označení „města Štramberk“; identifikace města je pouze v doprovodném textu, ve kterém je specifikováno, že dokument vznikl v rámci projektu podpořeném z OPZ. Díky tomu, že název města je součástí názvu podpořeného projektu, se čtenář dozví, že se jedná o Strategický plán města Štramberk.

Jazyk dokumentu je redundantní, obsahuje větší množství obecných frází, snižuje atraktivitu a čtivost tohoto dokumentu.

Použité grafické prvky působí nemoderně; jejich kvalita je spíše nízká. Příklady:





Byly identifikovány nedostatky týkající se finálních korektur textu (např. přehled tabulek na konci dokumentu obsahuje 106 položek, ale poslední tabulka v textu je označená jako 108, byl identifikován opakující se odstavec atd.).

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 10: Vizualizace hodnocení kvality Strategie rozvoje města Štramberk[81]



Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 26: Sumarizace hodnocení kvality Hodnocení kvality Strategie rozvoje města Štramberk

Silné stránky	Slabé stránky
	• Analytická část vychází pouze z malé skupiny zdrojů dat, data nejsou dostatečně relevantní.
	• Plán nemá provázané analytickou a návrhovou část a také chybí provázanost mezi hierarchicky vyšší částí návrhové části (tj. úrovněmi Vize – Prioritní osy – Strategické cíle) a obsahem Akčního plánu (zahrnujícího opatření a projekty).
	• Dokument nemá titulní stranu, na které by bylo označeno, že jde o Strategický plán; dokument začíná stranou, na které se uvádí, že jde o Analýzu návazností (Obsah návazných projektů s ohledem na budování strategie rozvoje města), teprve na str. 12 je dílčí nadpis ve znění „Návrhová část strategie rozvoje města (Vize a cíle města ve střednědobém horizontu)“.

Zdroj: Vlastní zpracování.

[81] V grafu nejsou zahrnuty parametry kvality, u nichž nebylo možné kvalitu posoudit, nebo které nejsou pro dokument relevantní. Čím vzdálenější je hodnota od středu grafu, tím vyšší kvality dokument v rámci daného parametru dosahuje.

Hodnocení kvality Strategie efektivního hospodaření města Štramberka

Strategie efektivního hospodaření města Štramberka byla zpracovávána od jara 2017 do září 2018. Zastupitelstvo města Štramberka dokument schválilo 12. 9. 2018.

Akční/strategické plány: Žádné.

Starší dokumenty, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu: Žádné.

Hierarchicky výše postavené dokumenty, na které by měl mít dokument (vzhledem k zaměření a charakteru) vazbu: Žádné.

Pozn.: Strategie efektivního hospodaření města Štramberka je dokument, který se soustředí na témata z oblasti rozpočtování, účetnictví, dále cash flow, kontroly smluv a majetku. S ohledem na takto úzké zaměření Strategie Zpracovatel vyhodnotil, že zde není relevantní vazba na žádné další akční/strategické dokumenty, a to ať už na úrovni města, nebo vyšších územních celků. K zaměření Strategie Zpracovatel dodává, že ji vyhotovila společnost VERA, spol. s r. o., která městu Štramberk poskytuje jakožto dodavatel informační systém IS VERA Radnice. (Využívá se zejména pro správu financí a majetku a vedení spisové služby).

Tabulka 27: Hodnocení kvality Strategie efektivního hospodaření města Štramberka

Parametr kvality	Dosažené skóre
1.1.1 Dokument vychází z aktuálních a relevantních dat (vzhledem k disponibilním datům).	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: Analytické pasáže dokumentu pracují s daty, která v oblasti rozpočtových parametrů postihují období do roku 2016 včetně, v oblasti legislativy a vnitřních předpisů města Štramberk jsou zohledněny i dokumenty vydané v roce 2017. Zpracovatel konstatuje, že výše uvedená data jsou aktuální a mají vztah k řešenému území, ale bylo by na místě zohlednit mnohem širší datovou – zdrojovou základnu, tj. data jsou hodnocena jako nedostatečně relevantní. Příklady údajů, které v analytické části absentují: informace o příspěvkových organizacích zřizovaných městem (jakým způsobem hospodaří, jaké příspěvky jsou jim poskytovány, jaké mají příjmy z jiných zdrojů než od zřizovatele atd.), informace o rozsahu a charakteru zapojení občanů do tvorby a kontroly rozpočtu města, informace o inventarizaci majetku, o plánech údržby a využívání majetku, popis aplikovaných procesů controllingu, informace o řízení rozpočtových/ekonomických rizik, popis aplikovaných protikorupčních opatření, informace o manažerské kapacitě a vzdělávacích potřebách pracovníků městského úřadu v oblasti hospodaření atd.	
1.1.2 Dokument využívá více typů zdrojů dat (např. analýzy, dotazníky apod.).	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Analytické pasáže dokumentu pracují s daty pocházejícími v zásadě z 2 zdrojů: • Data města Štramberk, • Data ze statistik Ministerstva financí. Současně zpracovatel konstatuje, že pro dokument týkající se efektivního hospodaření by bylo vhodné využívat více zdrojů dat (pozn.: souvisí to s identifikovanými absentujícími oblastmi, které jsou specifikovány	

Parametr kvality	Dosažené skóre
v rámci hodnocení parametru kvality 1.1.1; pokud by byla zahrnuta i tato témata, pak by skupina využívaných zdrojů byla podstatně širší). Dokument obsahuje SWOT, přičemž není specifikováno, zda do jejího zpracování byli zapojeni i pracovníci městského úřadu např. formou individuálních (skupinových) rozhovorů či pracovních skupin.	
1.2.1 Dokument vychází z dat týkajících se přímo řešeného území.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: Jak je uvedeno v rámci hodnocení v parametru kvality 1.1.1, analytické pasáže dokumentu jsou zpracovány na základě 2 zdrojů dat. Data se přímo vztahují k řešenému území. Současně zpracovatel konstatuje, že by bylo vhodné využívat více zdrojů dat (viz příklady uvedené v rámci hodnocení parametru kvality 1.1.1) a více tak popsat situaci/stav daného území.	
1.2.2 Dostupná data jsou v dokumentu vhodně komparována s daty za jiné územní jednotky na stejné či vyšší měřítkové úrovni.	**Nesplňuje**
Odůvodnění: V dokumentu není zahrnuto porovnání s daty za jiné obdobné územní jednotky, ani za jednotky na vyšší úrovni (např. kraj či ČR jako celek).	
1.3.1 Definice priorit přímo navazuje na analytickou část a je zpracována konkrétně ve vztahu k řešenému území.	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: V kapitole „Návrhy a doporučení“ je specifikováno celkem 10 témat, v rámci nichž jsou definována dílčí opatření. Přehled témat: 1) Proces vedení veřejných zakázek (zahrnuje 2 opatření) 2) Veřejná kontrola smluv a závazků (zahrnuje 2 opatření) 3) Kontrola cash-flow (zahrnuje 3 opatření) 4) Vedení rozpočtového účetnictví (zahrnuje 3 opatření) 5) Manažerská kontrola majetku (zahrnuje 2 opatření) 6) Řešení nedostatku finančních prostředků na realizaci rozsáhlejších investic (zahrnuje 7 opatření) 7) Optimalizace nákladů na vlastnictví (zahrnuje 3 opatření) 8) Definice výhledu rozpočtů (zahrnuje 2 opatření) 9) Snižování nákladů (zahrnuje 4 opatření) 10) Efektivní sledování ekonomických ukazatelů (zahrnuje 2 opatření) Celkem se tedy jedná o 30 navržených opatření. Vazba mezi analytickými pasážemi a sadou opatření je ovšem pouze volná. Celkem 16 opatření nemá žádnou vazbu na některou ze slabých stránek identifikovaných ve SWOT. Opatření jsou relevantní pro řešené území, velká část z nich je ovšem vymezena velmi obecně; příklady obecně formulovaných opatření: • Udržovat povědomí o aktuální legislativě; • Využívat vhodné dotace; • Navrhnout vhodná opatření na snížení nákladů; • Vyhodnocovat ukazatele z IS.	
1.4.1 Dokument pokrývá všechny relevantní oblasti dané problematiky, tj. nevynechává žádnou z oblastí, které by měly být řešeny.	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: Analytická část dokumentu nepokrývá všechny relevantní oblasti (viz výše hodnocení v parametru kvality 1.1.1). Také kapitola „Návrhy a doporučení“ je omezena jen na výsek toho, co je možné zahrnout do tématu efektivního hospodaření. Pozn.: Zpracovatel při náhledu slova efektivní vychází z definice, kdy efektivností se	

Parametr kvality	Dosažené skóre
rozumí takové použití veřejných prostředků, kdy je dosaženo nejlepších možných výstupů (např. rozsah, kvalita) ve srovnání s objemem prostředků na zajištění těchto výstupů vynaložených. Efektivní je taková činnost, kdy dochází k optimalizaci zdrojů organizace/projektu/činnosti při tvorbě výstupů, tj. jsou zajištěny maximální výstupy z daných zdrojů, či dojde k dosažení daného výstupu s minimem zdrojů při zachování kvality výstupu. Příklady absentujících opatření: protikorupční opatření, zvyšování kvality výkonu práce pracovníků městského úřadu apod.	
1.4.2 Dokument řeší danou problematiku na všech relevantních úrovních (regionální správa, obecní správa, veřejnost, podnikatelský sektor, neziskový sektor apod.).	**Nelze posoudit**
Odůvodnění: Plán nevymezuje cíle/projekty, u nichž by nositelem aktivity měl být jiný subjekt než město Štramberk. Není specifikováno zapojení příspěvkových organizací zřizovaných městem Štramberk, ani dalších subjektů (např. ORP Kopřivnice, Moravskoslezského kraje).	
1.5.1 Dokument obsahuje jasně definovaný harmonogram, jasně definované finanční prostředky a jasně definovanou zodpovědnost na úrovni jednotlivých opatření.	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: Kapitola „Návrhy a doporučení“ (a také samostatně stojící dokument „Akční plán ke Strategii efektivního hospodaření pro roky 2018 a 2019“, který obsahuje stejná opatření jako Strategie jako taková) obsahují parametr „Termín“ pro jednotlivá opatření. Ovšem pouze ve 13 případech (z celkových 30) je termín vymezen konkrétně; ve zbývajících případech dokument termín vymezuje jako „Průběžně“. U opatření nejsou specifikovány finanční nároky, ani není specifikována zodpovědná osoba, resp. subjekt.	
2.1.1 Pro každé opatření je vhodně a přesně definována cílová skupina, které se dané opatření týká.	**Nesplňuje**
Odůvodnění: Cílová skupina je parametr, se kterým Strategie nepracuje.	
3.1.1 Dokument dává navržená opatření do vazby s místními akčními či strategickými plány.	**Není relevantní**
Odůvodnění: Strategie je natolik úzce zaměřená, že vazba na jiné akční/strategické plány není relevantní.	
3.2.1 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na předcházející dokument věnovaný stejné problematice.	**Není relevantní**
Odůvodnění: Dokument nenavazuje na žádný dříve existující dokument obdobného zaměření.	
3.2.2 Dokument explicitně a konkrétně zmiňuje způsob, jakým navazuje na zastřešující dokumenty na vyšší měřítkové úrovni.	**Není relevantní**
Odůvodnění: Strategie je natolik úzce zaměřená, že vazba na jiné akční/strategické plány není relevantní.	
4.1.1 Dokument má srozumitelnou strukturu, jednotlivé části dokumentu na sebe logicky navazují.	**Spíše nesplňuje**
Odůvodnění: Srozumitelnost dokumentu je nízká zejména z důvodu, že Strategie nemá důsledně provázané analytické pasáže a návrhy, resp. opatření (více viz hodnocení v rámci parametru kvality 1.3.1). Dále je negativním	

Parametr kvality	Dosažené skóre
parametrem poměrně vysoká obecnost nemalé skupiny opatření (viz příklady uvedené v rámci hodnocení v rámci parametru kvality 1.3.1).	
4.1.2 Formální podoba dokumentu (grafika, užívaný jazyk) zvyšuje přehlednost a srozumitelnost předávaných informací.	**Spíše splňuje**
Odůvodnění: V analytických pasážích jsou zařazeny tabulky a grafy, které posilují přehlednost a srozumitelnost dat o rozpočtu, resp. hospodaření města. Lze ovšem konstatovat, že tabulky nemají jednotnou formální úpravu, což působí částečně rušivě. Tabulka v kapitole 13 (Vazba opatření na SWOT analýzu) je zpracovaná způsobem, aby v textu zabírala pouze 1 stranu, což má ovšem za následek, že písmo je kvůli velmi malé velikosti nečitelné.	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 11: Vizualizace hodnocení kvality Strategie efektivního hospodaření města Štramberka[82]



Zdroj: Vlastní zpracování.

[82] V grafu nejsou zahrnuty parametry kvality, u nichž nebylo možné kvalitu posoudit, nebo které nejsou pro dokument relevantní. Čím vzdálenější je hodnota od středu grafu, tím vyšší kvality dokument v rámci daného parametru dosahuje.

Tabulka 28: Sumarizace hodnocení kvality Strategie efektivního hospodaření města Štramberka

Silné stránky	Slabé stránky
	• Analytická část vychází pouze z malé skupiny zdrojů dat, data nejsou dostatečně relevantní.
	• Analytická část dokumentu nepokrývá všechny relevantní oblasti.
	• Vazba mezi analytickými pasážemi a sadou opatření je jen volná. Celkem 16 opatření z celkových 30 nemá žádnou vazbu na některou ze slabých stránek identifikovaných ve SWOT. Dále je negativním parametrem poměrně vysoká obecnost nemalé skupiny opatření

Zdroj: Vlastní zpracování.

8.4 Vzdělávací aktivity

Do jaké míry bylo v projektu účelně a proveditelně nastavené vzdělávání?

Parametry vzdělávání v rámci projektu stanovil Štramberk dopředu ve velké míře detailu. Během realizace bylo postupováno podle toho, co bylo obsaženo v žádosti o podporu (tj. nedošlo k zařazení žádného kurzu navíc a školení se účastnily osoby/pracovní pozice, které byly vytipovány dopředu v rámci případy projektu).

Záměrem bylo, aby školení probíhala na městském úřadu a vždy pro skupinu účastníků. To ovlivnilo výběr školených oblastí. V případě vzdělávání v odborné agendě jednotlivých útvarů by se v rámci úřadu (vzhledem k jeho velikosti) účastnili jen jednotlivci (či dvojice pracovníků), proto tato témata v rámci projektu školena nebyla.

„Jsme malý úřad a jiná skladba hromadných školení pro všechny zaměstnance ani moc vytvořit nejde. Myslím, že jsme to ani nemohli udělat jinak. Respektive mě nenapadá nic, co by se dalo udělat v širším okruhu a za efektivního využití času, kdy školitelé přijedou k nám.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Snažili jsme se to udělat tak, abychom úředníky školicími cykly nezavalili. Podařilo se nám školení natáhnout na dva roky. Vycházelo to zhruba, že na jeden cyklus v pololetí to byly tři maximálně čtyři školicí dny, což napomohlo k průběžnému vzdělávání, které je podle zákona o úřednících povinné. Okruhy byly směřovány tak, abychom využili maximální možnou kapacitu školitelů, protože při velikosti našeho úřadu nelze odborné agendy realizovat formou školení. Jedná se totiž zpravidla o jednoho dva úředníky, takže ty si na školení vysíláme sami.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Nejvíce jsme se věnovali komunikačním dovednostem. Celkem čtyři dny. Tři dny pro všechny zaměstnance a jeden den ještě pro vedoucí zaměstnance. To byla asi největší oblast. Říkali jsme si, že vztah klient-úředník by přeci jen měl být na nějaké úrovni. Vychází to i ze zákona o úřednících, jakým způsobem se úředník má vůči klientovi chovat a jaké má mít zásady. Této oblasti jsme se věnovali hodně, protože jsme tušili, že to by mohlo povznést úřad na vyšší úroveň. (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Školení jsme plánovali mimo úřední dny, to znamená, že školicí den byl vždy čtvrtek. Vždy jsme to v rámci daného dne plánovali dopředu a zaměstnanci o tom byli informováni a snažili se vyčlenit si čas

tak, aby je to nezatížilo. (…) Měli jsme to rozvržené a myslím, že se to povedlo a že zaměstnanci to tak brali.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

Tabulka 29: Přehled vzdělávacích aktivit v projektu

Zaměření	Název kurzu	Počet účastníků	z toho starosta a místostarosta	z toho ostatní zastupitelé	z toho vedoucí pracovníci MÚ	z toho referenti
Strategické řízení	Strategické řízení města I	12	2	4	2	4
	Strategické řízení města II	8	2	0	2	4
	Strategické řízení města III	8	2	0	2	4
	Strategické řízení města IV	8	2	0	2	4
	Strategický plán města - seminář pro zastupitele	18	2	16	0	0
Strategie hospodaření	Strategie hospodaření - finanční řízení a rozpočet	13	2	0	1	10
	Strategie hospodaření - finanční řízení a rozpočet	13	1	0	2	10
Projektové řízení	Projektové řízení	7	2	0	2	3
Veřejné zakázky	Pravidla veřejných zakázek	8	2	0	2	4
Kybernetická bezpečnost	Informační a kybernetická bezpečnost pro non IT pracovníky	20	2	0	1	17
eGovernment	Pokročilé techniky eGovernmentu	20	2	0	2	16
	Pokročilé techniky eGovernmentu	21	2	0	2	17
Manažerské dovednosti	Manažerské dovednosti	8	2	1	2	3
	Manažerské dovednosti	8	2	0	2	4
Personální řízení	Personální řízení pro vedoucí pracovníky	8	2	0	2	4
Komunikační dovednosti	Komunikační dovednosti I část 1	20	1	0	2	17
	Komunikační dovednosti I část 2	17	2	0	2	13

Zaměření	Název kurzu	Počet účastníků	z toho starosta a místostarosta	z toho ostatní zastupitelé	z toho vedoucí pracovníci MÚ	z toho referenti
	Komunikační dovednosti I část 3 (sk.1)	10	2	0	2	6
	Komunikační dovednosti I část 3 (sk.2)	9	0	0	0	9
	Komunikační dovednosti II	6	2	0	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Školení zaměřené na strategické řízení města proběhla jako součást zakázky na zpracování Strategie rozvoje města Štramberk. Obdobně vzdělávání na téma strategického hospodaření proběhla v rámci smlouvy s dodavatelem Strategie efektivního hospodaření města Štramberka.

Celkem se vzdělávání v projektu zúčastnilo 43 osob, z toho 18 referentů, 3 vedoucí útvarů městského úřadu a 22 osob z pozice zastupitele města. Školení trvala většinou 8 hodin, některé akce měly časovou dotaci 4 hodiny. Celkový počet hodin vzdělávání, kterého se účastníkům dostalo, dosahuje 1 768.

Tabulka 30: Zapojení různých skupin účastníků do vzdělávacích aktivit

	Starosta a místostarosta	Ostatní zastupitelé	Vedoucí pracovníci MÚ	Referenti
Podíl školení s účastí osob z dané skupiny	95 %	15 %	90 %	95 %

Zdroj: Vlastní zpracování

U celkem 17 osob přesáhla počet absolvovaných hodin vzdělávání limit pro bagatelní podporu (tj. 40 hodin).

Zpětnou vazbu od účastníků školení získalo město prostřednictvím anonymních dotazníků.

„Od školitelů jsme dostávali zpětnou vazbu. Každý z nich měl na konci školení anonymní dotazník, takže určitou zpětnou vazbu jsme měli. Musím říct, že mě celkem překvapilo, že většina, asi 80-90 % účastníků školení vyjádřilo spokojenost s průběhem školení, a stejně tak se školitelem, materiály atd. Myslím, že 80-90 % je celkem dobré číslo vzhledem k typu školení.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Už při volbě školitele, jsme se snažili školení/seminář/workshop koncipovat tak, aby to nebyla přednáška, ale spíše komunikace. Aby školitel účastníky zapojoval aktivně, ať už formou úkolů, nebo cvičení atd., což si myslím, že se podařilo. Samozřejmě asi ne u všech, protože pokud jde někdo na školení s tím, že je to ztráta času, asi těžko ho přesvědčíte o opaku. Ale musím říct, že z 90 % se uchazeči zapojovali aktivně.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

Vyhodnocení nadřízených či vedení úřadu, zda školení přispělo ke zkvalitnění fungování úřadu, nebylo prováděno, nicméně většina respondentů v rámci rozhovorů uvedla, že tato část projektu byla přínosná.

„Určitě byl v rámci projektu obrovský skok. V rámci normálních („bezprojektových“) podmínek má každý úředník prostředky zhruba na povinná školení/povinné vzdělávání, které je u úředníků dáno ze zákona. Aby tuto povinnost splnil, vychází tři čtyři školení na rok. Tím, že jsme ponechali odborná školení a navíc jsme měli ještě měkké projekty, za období dvou let se finanční prostředky na vzdělávání myslím zdvojnásobily nebo ztrojnásobily. Bylo to podle mě ku prospěchu věci a zaměstnanci z toho nyní čerpají.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

„Vzdělávání se účastnili většinou všichni vedoucí jednotlivých oddělení a některých školení se účastnili i všichni zaměstnanci. Ta školení, co byla pro všechny zaměstnance, byla určitě přínosná. U školení pro jednotlivé vedoucí, si myslím, že ve většině případů to mělo smysl.“ (Zastupitel, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Musím říct, že vývoj zaměstnanců je vidět. (…) Určitě se zlepšila komunikace, ať už uvnitř kolektivu, nebo vůči klientům. Ne vždy se zaměstnanci k těmto formám školení dostali. Většinou jsou vybírána školení, která jsou pasována na jejich odbornou agendu, kterou vykonávají, a jiné věci zůstávají v pozadí. Díky penězům z EU jsme tyto semináře mohli uskutečnit, a obohatit tak zaměstnance i po stránce tzv. měkkých dovedností.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„To, co jsem potřebovala, tam bylo. Byl tam e-Government, práce s textovými soubory a to, jak mají vypadat dokumenty, tedy čeština v jazyce úředníka. Co se týče mé práce, byly tam soft techniky, příprava projektu, průběh a zpracování projektu, zakončení a sebereflexe a zpětná vazba na dané postupy. Také práce vedoucí a práce s lidmi, což je pro mě velmi přínosné. (…) Je zde také možnost srovnání s ostatními vedoucími oddělení. Je to za účasti kolektivu nadřízených celého úřadu, dochází i ke stmelení kolektivu a zpětné vazby jsou vzájemné. Myslím si, že školení byla doopravdy přínosem.“ (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

8.5 Personální audit

Jak hodnotí vedení MÚ přínos provedeného personálního auditu?

Štramberk pověřil zpracováním personálního auditu externího odborníka, Ing. Aleše Dreslera, na zpracování auditu byly vyhrazeny měsíce květen a červen 2018.

Samotné zpracování personálního auditu probíhalo v následujících krocích:

1) Sběr podkladů pro zahájení auditu (stávající organizační struktura, náplně práce, směrnice, atd.);
2) Individuální konzultace se zaměstnanci;
3) Návrh zapracování změn do aktuální organizační struktury, návrh úpravy stávajících pracovních náplní do podoby procesně orientovaných náplní práce (procesního modelu);
4) Vypracování návrhu auditní zprávy, včetně návrhů na změny procesů;
5) Konzultace výsledků s vedením města, zapracování podnětů vedení města do finální verze auditní zprávy.

Během individuálních konzultací bylo cílem identifikovat skutečný obsah pracovních náplní na jednotlivých útvarech a pracovních pozicích v rámci městského úřadu. Diskutováno bylo také téma

kapacity, resp. vytěžování zaměstnanců/útvarů, a téma spokojenosti spolupráce s vedením i kolegy na úřadu.

K vydefinovaným procesů byli přiřazeni vlastníci a pravomoci a odpovědnosti (včetně odkazů na příslušnou řídící dokumentaci).

Personální audit na základě šetření stanovil několik doporučení.

Tabulka 31: Přehled doporučení z personálního auditu městského úřadu Štramberk

Kategorie	Č.	Doporučení
Konkrétní doporučení	1	**Pravidelné hodnocení zaměstnanců** „Jednou za rok by měl starosta zrealizovat individuální rozhovor/hodnocení u každého zaměstnance na základě informací obsažených v pracovní náplni.“
	2	**Realizace průzkumu spokojenosti zaměstnanců, klientů, občanů** „Pro získání zpětné vazby o potřebách jednotlivých zainteresovaných stran je klíčové zajistit zpětnou vazbu.“
	3	**Organizační uspořádání – front office** „Pro zvýšení komfortu klientů je ideální soustředit nejčastěji využívané agendy na jedno místo a nejlépe do jedné místnosti.“
	4	**Organizační uspořádání – ostatní pozice** - „Je bezpodmínečně nutné posílit agendu na realizaci zjišťování přestupků proti stavebnímu úřadu.“ - „Oddělení technické správy a bytového hospodářství je vhodné doplnit minimálně o 2 zaměstnance.“ - „Je vhodné posílit pozice v oblasti kultury a cestovního ruchu“ - „Je vhodné přijmout minimálně 1 novou pozici na Správu majetku města, rozvoje a investic.“
Doporučení pro nastavení celkového systému řízení	5	Auditor personálního auditu doporučuje Štramberku využít některé z následujících: ○ Metodické doporučení k řízení kvality v ÚSC (pozn. jedná se o text zpracovaný Ministerstvem vnitra v roce 2016); ○ CAF 2013 (pozn.: Jedná se o využití Společného hodnotícího rámce – Modelu CAF) ○ Projekt Portfolio (pozn. Jedná se o projekt. Národní sítě Zdravých měst ČR, z.s.)

Zdroj: Vlastní zpracování

Štramberk v souvislosti s realizací této aktivity nakoupil také podpůrný software. Záměrem bylo v rámci auditu nastavit v systému organizační strukturu města, včetně souvisejících parametrů (jako např. přehledu interní řídící dokumentace relevantní pro daný útvar či pracovní pozici). Tento softwarový nástroj současně umožňuje tvorbu procesních map a je také prostorem pro záznamy týkající se hodnocení a motivace zaměstnanců úřadu.

Část respondentů rozhovorů uskutečněných za účelem zpracování této studie vnímá personální audit jako přínosný. Podle nich poukázal na dílčí poddimenzovanost úřadu a byl následně spouštěcím prvkem pro navýšení personálních kapacit úřadu.

„Personální audit nám ukázal, že ve srovnání s ostatními úřady podobného typu a podobného rozsahu aktivit jsme na to velmi dobře. Naopak vyplynulo, že některé pozice jsou poddimenzované, takže na základě auditu nám vyšly dvě oblasti, které jsme doplnili. Např. to byla technická správa, která je pod městem, tam jsme rozšířili organizační schéma o dvě pozice – dělník a referent. Druhá oblast, která v personálním auditu vyšla, byla rozdělena na dva úseky – úsek kultury a úsek cestovního ruchu – a tyto dva úseky jsme na základě auditu sloučili a vytvořili jsme jedno místo vedoucího oddělení, který má tyto

oblasti na starosti. Naše domněnka byla (a audit nám to potvrdil), že dané oblasti spolu souvisí. Jsou to provázené sektory. Tím, že to má na starosti jeden vedoucí pracovník, je to podle nás řízeno efektivněji a také jsou efektivněji využívány kapacity zaměstnanců." (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Dříve jsme měli dva úseky – kultury a cestovního ruchu. Na základě auditu jsme tyto úseky sloučili a vytvořili pozici vedoucího oddělení, která tyto dva úseky, které se prolínají, sdružuje do jednoho. Vedoucí koordinuje veškerou činnost týkající se kultury, cestovního ruchu a využití volného času." (Zaměstnanec MÚ podílející se na implementaci intervence, rozhovor ze dne 18. 9. 2020)

Jiná část respondentů ve svém hodnocení poukázala na to, že personální audit nezjistil nic, co by odpovědní pracovníci města nevěděli.

„Upřímně, potvrdilo nám to jen to, co jsme si mysleli. Že máme nedostatek pracovníků na technických službách. A že chybí projektový manažer, který by se věnoval investicím a dotacím." (Zastupitel, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

„Personální audit potvrdil špatnou komunikaci mezi turistickým ruchem a kulturou. Byli tady dva kohouti na jednom hnojišti. My jsme to spojili a nyní už to funguje druhým rokem. Jsou to věci, které se věděly, ale které personální audit potvrdil. Personální audit byl tedy určitě přínosem." (Zastupitel, rozhovor ze dne 15. 9. 2020)

8.6 Zdroje dat

MS2014+:

- Žádost o podporu z OPZ, včetně příloh;
- Rozhodnutí o poskytnutí dotace z OPZ na projekt, včetně příloh;
- Zprávy o realizaci projektu č. 1 až č. 4, včetně příloh;
- Žádosti o platbu č. 1 až č. 5, včetně příloh;
- Žádosti o změnu č. 1 až č. 7, včetně příloh.

Individuální rozhovory se zaměstnanci městského úřadu Štramberka a zastupiteli města Štramberk:

- Vymezení respondentů (celkem se jedná o 11 respondentů):
  - 1 zástupce realizačního týmu (koordinátor projektu)
  - 1 zaměstnanec úřadu, který byl zapojený do tvorby Strategie rozvoje města Štramberk
  - 1 zaměstnanec úřadu, který byl zapojený do tvorby Strategie efektivního hospodaření města Štramberk a Akčního plánu k této Strategii
  - 1 zaměstnanec úřadu, který má pracovat se Strategií rozvoje města Štramberk
  - 1 zaměstnanec úřadu, který má pracovat se Strategií efektivního hospodaření města Štramberk
  - 2 zástupci vedení obce či zastupitelé
  - 1 zástupce vedení městského úřadu, který je zodpovědný za personální otázky
  - 1 osoba zodpovědná za koordinaci školení na městském úřadu
  - 2 nadřízení účastníků vzdělávacích akcí realizovaných v projektu
- Rozhovory se uskutečnily v září 2020.

Strategické dokumenty, akční plány a obdobné:

- Pro zpracování studie byly využity jak strategické dokumenty a akční plány zpracované na úrovni města Štramberk, tak související strategické dokumenty a akční plány, které existují pro MAS Lašsko, ORP Kopřivnice a Moravskoslezský kraj;
- Specifikace relevantní dokumentace je obsažena v rámci kap. 3 této případové studie.

8.7 Seznam zkratek použitých ve studii

CLLD	z anglického Community-led Local Development (překl. Komunitně vedený místní rozvoj)
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
ESF	Evropský sociální fond
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (angl. General Data Protection Regulation)
IS	Informační systém
MAS	Místní akční skupina
MÚ	Městský úřad
OPZ	Operační program Zaměstnanost
ORP	Obec s rozšířenou působností
ŘO	Řídicí orgán