



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Evaluační zpráva k projektu „Posílení strategického řízení města Roudnice nad Labem“ (CZ.03.4.74/0.0/0.0/17_080 /0009997)“

Filip Hrůza

Provedení a zpracování této evaluační zprávy bylo realizováno v rámci projektu Posílení strategického řízení města Roudnice nad Labem reg. číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/17_080/0009997 a tato konkrétní aktivita je součástí KA 4 Pilotní implementace a monitorování strategie Chytrá Roudnice 2030. Jejím smyslem je vyhodnocení relevantních zpracovaných dokumentů a posouzení jejich souladu s principy metodického prostředí pro koncept smart city a smart governance v ČR včetně realizovatelnosti definovaných cílů či navrhovaných opatření.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Úvod

Evaluace vyhodnocuje vytvořené dokumenty z hlediska dobré praxe a doporučení relevantních materiálů a metodik zaměřených na přípravu strategických dokumentů obecně a zvláště v oblasti Smart Cities a Smart Governance.

Předmětem evaluace je následující soubor dokumentů připravených v rámci projektu „Posílení strategického řízení města Roudnice nad Labem“ (CZ.03.4.74/0.0/0.0/17_080/0009997)“:

- Strategie Chytrá Roudnice 2030
- Koncepce dopravy
- Plán rozvoje sportu
- Koncepce VO
- Pasportizace nemovitostí
- Akční plán

Uvedené strategické dokumenty mají obvyklou strukturu pro takový typ komplexních dokumentů. Ústřední strategický dokument „Strategie Chytrá Roudnice 2030“ obsahuje základní východiska pro zpracování dané strategie včetně identifikace vazeb dokumentu na související metodické dokumenty v oblasti smart cities a smart governance a hlavní Strategický plán rozvoje města Roudnice nad Labem 2016-2025, nebo také vymezení základních definic, pojmů a přístupů či metodický postup zpracování strategie. Dále pak v něm lze nalézt Profil města rozdělený do základních tematických oblastí: Chytrá veřejná správa, Chytrí lidé, Chytrá ekonomika, Chytrá doprava, Chytré životní prostředí, Chytré bydlení a život. Analytickou část pak defacto uzavírá část věnovaná identifikaci a popisu přístupů ke smart city v rámci kraje a dále regionu na příkladu vybraných měst doplněná o analýzu relevantních stakeholderů. Následně je provedena syntéza hlavních poznatků a zjištění prostřednictvím dílčích souhrnů a souhrnných a tematicky diferencovaných SWOT analýz dle výše uvedených tematických oblastí. V dalších částech dokument obsahuje formulovanou vizi města v roce 2030 a její rozpad skrze tři základní specifické cíle (Chytře na moderní a udržitelnou dopravu, Chytře spravované město, Chytře na trvale udržitelný rozvoj a životní prostředí). Dále je popsána



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

implementace strategie skrze definování její strukturu, popis procesu, komunikace strategie směrem k veřejnosti a identifikaci možných externích zdrojů financování konkrétních projektů. Na závěr nechybí také popis řídicích a kontrolních mechanismů pro naplňování dané strategie při realizaci v rámci hodnotícího a monitorovacího rámce. Hlavní dokument je doplněn o Akční plán na příslušné kratší období a další relevantní koncepční dokumenty.

Město má dle Strategie Chytrá Roudnice s přípravou a realizací projektů v oblasti smart cities či smart governance celkem bohaté zkušenosti již z minulosti, kdy v rámci v rámci programového období 2007-2013 realizovalo 3 projekty v oblasti smart governance k posílení efektivnosti fungování MěÚ skrze strategické a komunitní plánování či vzdělávání v oblasti e-governmentu a v dalším období 2014-2020 realizovalo opět projekty v podobných tematických oblastech. Analytická část dokumentu také ještě identifikuje projekty v rámci zásobníku projektů Strategického plánu rozvoje města Roudnice nad Labem 2016-2025, které souvisejí s konceptem rozvoje smart cities. Jsou zaměřeny například na následující cílové oblasti: 1) vzdělanost obyvatel, 2) chytrá správa, 3) kvalitní životní prostředí, udržitelná doprava, funkční infrastruktura.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Vymezení základních pojmů a definic

Evaluace jako činnost, resp. nástroj, je nedílnou součástí strategického řízení a strategického plánování a svým ex-post charakterem a účelem (vyhodnocení) má napomáhat k jejich zlepšování na bázi učící se organizace. Díky těmto vlastnostem má evaluace za cíl zhodnotit kvalitu nastavení strategických dokumentů ve vztahu k cílům a skrze navržená opatření.

Metodika pro přípravu a realizaci konceptu Smart Cities na úrovni měst, obcí a regionů (MMR ČR 2018b) identifikuje dvě hlavní roviny při zavádění konceptu Smart Cities:

- *strategický dokument, který dává rozvoji Smart Cities směr, cíl a systém; zpravidla navazuje na již existující strategické dokumenty města a je s nimi provázán; provázanost musí být zejména se strategickým plánem a přes něj i s územním plánem.*
- *konkrétní rozvojové projekty, kterými je tento koncept naplňován; v případě implementace moderních technologií mohou mít povahu buďto výzkumnou/vývojovou (zkoušení dosud nehotových řešení ve městě jako „živé laboratoři“) nebo investiční (nákup a zavádění již plně odzkoušených řešení).*

Dle metodiky Konceptu inteligentních měst spadá město Roudnice nad Labem do kategorie D (tj. velikost 5-15 tisíc obyvatel).



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Úvodní část – základní východiska

Strategický dokument obsahuje úvodní část, která se v obecnější rovině snaží o identifikaci základních východisek pro přípravu dokumentu zejména prostřednictvím reflexe základních principů a požadavků relevantních metodických dokumentů v oblasti smart cities a smart governance, ale také v souvislosti s již zpracovaným hlavním strategickým dokumentem města Strategickým plánem rozvoje města Roudnice nad Labem 2016-2025. V tomto případě lze kvitovat snahu o provázání tohoto základního strategického dokumentu města s tematicky orientovaným strategickým dokumentem Chytrá Roudnice 2030 skrze navázané oblasti smart city. V rámci dobré praxe zpracování takových dokumentů lze také identifikovat strukturovaný popis metodického postupu zpracování dané strategie, který obsahuje kombinaci několika různých metod a přístupů (dotazníková šetření, pracovní skupina, benchmarking, příklady dobré praxe či řízené rozhovory).

V rámci zpracování dokumentu Chytrá Roudnice nad Labem proběhlo celkem 5 dotazníkových šetření, jejichž souhrnný přehled lze nalézt v následující tabulce včetně základních charakteristik.

	Cílová skupina	Velikost vzorku	Cíl / Téma
1	Obyvatelé města	321	Silné a slabé stránky rozvoje města, přístupy k SC
2	Zaměstnanci MěÚ	98	Rozvojové potřeby směrem k SG
3	Vybraní vedoucí zaměstnanci MěÚ	25	Základní povědomí o konceptu SC
4	Ředitelé MŠ a ZŠ	10	Koncept SC ve vzdělávání
5	Vedoucí představitelé dalších příspěvkových organizací města	2	Názory a povědomí ohledně zavádění SC

Dotazníková šetření byla doplněna také o metodu řízených rozhovorů se zaměstnanci MěÚ. Dále byla ustanovena pracovní skupina složená ze zástupců vedení města a dalších



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

zainteresovaných aktérů, která se v průběhu zpracování strategie scházela, diskutovala a připomínkovala jednotlivé části strategického dokumentu. Byl také proveden benchmarking skrze vybraná témata a data prostřednictvím porovnání s municipalitami s podobnými charakteristikami v rámci regionu (Varnsdorf, Krupka, Klášterec nad Ohří, Rokycany, Tachov). Při zpracování strategického dokumentu byla také použita metoda analýzy dobré praxe na vybraných příkladech municipalit z ČR i zahraničí.

Zvolený set analytických metod a přístupů v kombinaci s cílovými skupinami lze hodnotit jako odpovídající pro zpracování obdobně koncipovaných strategických dokumentů. Dotazníkové šetření mezi obyvateli města (1) by mohlo s ohledem na velikost municipality obsahovat větší vzorek (N).



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Analytická část

Analytická část strategie je logicky strukturovaná podle hlavních definovaných tematických oblastí. Je zpracována přehledným způsobem s formulací hlavních zjištění v závěru každé tematické části a je logicky provazovaná s ostatními relevantními zdroji, ať už se jedná o jiné související strategické dokumenty, dílčí výstupy z realizovaných dotazníkových šetření či využívání relevantních dat. Mj. i díky aplikaci těchto principů a postupů jsou strategické dokumenty stavěny na relevantních důkazech, tj. s využitím tzv. evidence-based přístupů. Analytická část nejdříve analyzuje aktuální stav otevřenosti, komunikace a míry participace města se svými obyvateli s pomocí dotazníkového šetření č. 1. Dále se pak zabývá charakteristikou a popisem organizační struktury a vnitřního fungování městského úřadu doplněnými o hlavní zjištění z dotazníkového šetření realizovaného mezi zaměstnanci MěÚ (č. 2).

Analytická část dokumentu dále popisuje a identifikuje relevantní nástroje a aktivity realizované městem v rámci této komponenty ve formě popisu participativních procesů a nástrojů, které město používá. Strategie Chytrá Roudnice v rámci dílčí analýzy Chytrá veřejná správa vyhodnotila, že město řadu aktivit a prvků tohoto rámce SC naplňuje, ale také byly identifikovány určité nedostatky či prostor pro zlepšení, čímž nejen v této části strategie naplňuje charakteristiku problémově orientovaného dokumentu (tzv. problem-oriented). Například je zde potenciál pro větší zapojení veřejnosti skrze různé moderní participativní nástroje (například participativní rozpočet), v rámci šetření byla také identifikována poptávka po intenzivnější komunikaci a otevřenosti, větší otevřenost úřadu (otevírací doba, komunikace s klienty, elektronizace), zastaralý a nepřehledný web.

V dokumentu je analyzován a identifikován systém předškolního, základního vzdělávání mj. i se snahou o identifikaci principů, nástrojů či jiných vazeb na smart přístupy. Z hlediska kvantitativního není bohužel u všech škol uvedena kapacita, resp. počet tříd, které by mohly pomoci identifikovat míru naplněnosti a další související proměnné. Na druhou stranu obsahuje tato část analytiky hlavní zjištění identifikovaná v rámci dotazníkového šetření mezi řediteli ZŠ a MŠ, které poukazují například na poptávku po větší elektronizaci agend či komunikace se zřizovatelem, požadavek po modernějším ICT vybavení a učeben či stavebních



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

úprav v rámci energetických úspor budov, poptávku po podpoře ze strany města v rámci dotačních projektů či poptávku po větším využívání inovativních nástrojů v rámci dílčích výukových či doplňkových aktivit škol. V rámci identifikace oblasti dalšího či doplňkového vzdělávání ve městě byl v analytické části dokumentu identifikován pouze jeden subjekt. V rámci této části chybí větší identifikace potřeb subjektů (organizace) či objektů (obyvatelé) v rámci doplňkového či dalšího vzdělávání ve městě.

V rámci části Chytrá ekonomika je analyzována ekonomika města a jeho rozpočet. Identifikace ekonomické základny města prostřednictvím nasbíraných a prezentovaných dat je v základní rovině skrze analýzu zaniklých a vzniklých subjektů ve vybraném časovém intervalu či skrze strukturu firem podle velikosti (počet zaměstnanců), nebo vývoj nezaměstnanosti. Dále tato část obsahuje také přehled nejvýznamnějších podniků s jejich základní charakteristikou. Zajímavým prvkem této specifické části je identifikace inovativních podnikatelských subjektů v rámci města, které mohou přispívat k dílčímu naplňování principů SC v rámci města. V další části je provedena základní analýza hospodaření města za vybrané období prostřednictvím jejich příjmů a výdajů spolu se zahrnutím rozpočtového výhledu. Zde se ještě nabízelo při analýze hospodaření města zahrnout nejen příjmy a výdaje, ale i majetek, jeho strukturu a její vývoj v čase. Nakládání s majetkem je důležitou komponentou finančního řízení municipalit z více důvodů. S ohledem na formulaci různých aktuálních i budoucích požadavků na obnovu či modernizaci majetku (bez ohledu na nové investice) je dobré tento vícedimenzionální pohled (majetek a jeho struktura, účetnictví, pasportizace, promítnutí dílčích opatření založených na principech SC apod...) umět promítnout do analýzy hospodaření municipality v dlouhém období, aby bylo možné hospodařit udržitelně v takovém období.

Chytrá doprava jako dílčí tematická komponenta analytické části opět vychází jak z hlavních zjištění dotazníkového šetření v dané oblasti, tak z analýzy relevantních primárních či sekundárních dat o dojezdnosti, městské hromadné dopravě, cyklodoprově, ale řeší také intenzitu a bezpečnost dopravy s odpovídajícími doprovodnými vizualizačními analýzami založenými na sběru relevantních primárních dat, nebo také možnosti elektromobility. Z hlediska výchozích podmínek je doprava respondenty vnímána jako prioritní, ale zároveň také negativně hodnocena, přičemž jako problematická je vnímána doprava uvnitř města a



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

dále pak také kvalita místních komunikací či kapacita parkovacích míst. Městská hromadná doprava je dle analýzy řešena soukromou společností v rámci IDS kraje + příměstské autobusy v rámci PID, což v rámci realizace případných opatření dle principů SC a SG může potenciálně znesnadňovat případnou implementaci dílčích opatření s ohledem na složitější rozhodovací struktury a procesy a absenci přímých vztahů mezi poptávkou ze strany města, resp. jeho obyvatel, po zajištění této služby a nepřímým zajištěním této služby skrze jiný než městem přímo vlastněným subjektem. To neznamena, že municipalita nemá v rámci naplňování avizovaných principů SC a SG žádné možnosti ovlivnění v takovémto případě, jen je tato vazba díky tomuto aspektu více zprostředkovaná a to by mělo být reflektováno při případném nastavování strategie a formulaci příslušných opatření v dané oblasti. Cyklodoprava ve městě je popsána prostřednictvím identifikace stávajících cyklostezek procházejících městem většinou v návaznosti na větší územní celky. Není detailněji popsán systém stezek, resp. cyklopruhů, v rámci města, takže se zde nabízí prostor pro vytvoření efektivní sítě v rámci intravilánu. Dopravní část je hodně řešena z hlediska analýzy dat v oblasti bezpečnosti dopravy, chybí ale detailnější analytický pohled na parkovací kapacity v rámci města. Přitom téma parkování prochází strategií od identifikace v rámci dotazníkového šetření přes určení jako slabé stránky v rámci příslušné SWOT analýzy až do návrhové části v rámci příslušného specifického cíle.

Dále následuje v rámci analytické části oblast životního prostředí, která v sobě zahrnuje dílčí tematické podoblasti jako jsou energetika se zevrubným popisem aktuálního stavu distribuce energií v rámci města z hlediska typu energie. Opět i zde je možnost města ovlivnit tuto dílčí tematickou komponentu s ohledem na soulad s principy SC a s ohledem na aktuální podmínky (struktura a charakter poskytovatelů), viz analytická část, omezená a vliv zprostředkovaný. Nabízí se ale s ohledem na strukturu majetku a provedenou pasportizaci či zvláště zpracovanou koncepci veřejného osvětlení řešit tuto oblast například skrze reflektování uvedených principů a aspektů do požadavků při správě majetku, tj. nové investice či modernizace nebo rekonstrukce stávajícího majetku. Nedílnou součástí této tematické oblasti je i odpadové hospodářství, jehož systém je v rámci analytické části zmapován a popsán. Zatímco zmapování sítě kontejnerů dle typu dopadu je podle mého názoru dostatečné, větší prostor mohl být také



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

věnován přímo problematice nakládání s odpady, zejména s ohledem na fakt, že město zřizuje relevantní příspěvkovou organizaci zabývající se touto problematikou. V tomto případě by mělo také smysl a třeba i s ohledem na implementaci principů SC a SG uchopit tuto problematiku případně i v rámci většího územního celku (skupina municipalit, mikroregion...). Logickou součástí je i zmapování nakládání s vodou, jak tou pitnou, tak i s odpadními vodami, či zhodnocení místního ovzduší, koeficientu ekologické stability a jeho vývoje mezi roky 2009-2018. V oblasti environmentální je území města zatíženo zejména znečištěním ovzduší a zvýšeným hlukem, kdy je obojí spojeno s vysokou dopravní zátěží.

Posledním vymezeným tematickým okruhem analytické části je Chytré bydlení a život, který se v základní rovině zabývá zhodnocením bytové výstavby a jejího vývoje ve městě a snaží se jej i určitým způsobem „objektivizovat“ prostřednictvím srovnání vývoje relevantních dat v rámci příslušného okresu či kraje. V této části je také propojení na jiný relevantní dokument a to územní plán. Opět tak dochází k propojování relevantních analytických, strategických a plánovacích dokumentů. Dále jsou pak v této části popisným způsobem zpracovány oblasti jako kultura, cestovní ruch, sport, kterému se pak ještě zvlášť věnuje Plán rozvoje sportu města na období 2020-2025. Ten má svoji vlastní, velmi detailně a komplexně zpracovanou analytickou část věnující se oblasti sportu z hlediska aktivit, relevantních stakeholderů, ale také souvisejícího zázemí a sportovní infrastruktury. Dále je zde řešena kvalita a pokrytí internetovým připojením s využitím dostupných relevantních dat. Skrze zmapování poskytovatelů sociálních služeb je popsána oblast sociálních služeb, dále pak podobným deskriptivním způsobem oblast zdravotnictví. V závěrečné části tohoto tematického okruhu je popsána problematika kriminality, sociálně vyloučených lokalit či exekuce obyvatel. I v tomto tematickém okruhu byly v duchu problémově orientovaného přístupu analýzy identifikovány nejen problematické oblasti (cena a dostupnost bydlení), ale také příležitosti (veřejná wi-fi) k řešení.

Analytická část strategie je také doplněna o situační analýzu s příklady reflektujícími přístupy k problematice SC v rámci příslušného regionu či kraje, což může danému městu z hlediska nastavení strategie pomoci nejen jako inspirace, ale případně také jako příležitost komplementárních řešení a přístupů, na které může město při realizaci svých koncepcí či



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

konkrétních opatření navazovat i s ohledem na principy SC. Na to pak navazuje ucelená analýza klíčových stakeholderů se základním hodnocením jejich vlivu a očekávání, disponibilních zdrojů, ale také dostupných dat. Tato dílčí analýza identifikuje významné subjekty s potenciálem aktivního zapojení do realizace strategického plánu nebo s možností významného ovlivnění realizací dané strategie. Mohlo by být ještě konkrétnější vymezení (charakteru) stakeholderů vůči konkrétním tematickým oblastem s ohledem na větší účelnost hodnocení. Analýza diverzifikuje v základním rozdělení identifikované stakeholdery podle vlivu a očekávání s ohledem na úspěšnou implementaci strategie. S využitím sektorového členění následně identifikuje a hodnotí dispozici stakeholderů zdroji, dispozici relevantními daty, jejich očekávání a vliv. Takový postup reflektuje uchopení partnerů/stakeholderů a jejich rolí v rámci konceptu SC pohledem příslušné metodiky.

Analytická část obsahuje vedle ex-post analytických přístupů (zejména v oblastech demografie) i snahu o prognózu s využitím dostupných metod a dat při identifikaci relevantních limitů a omezení. Demografická analýza obohacená o prognózu budoucího vývoje dává této analýze nejen silnější vypovídací schopnost, ale i určitou schopnost predikce budoucího vývoje populace dané municipality a její základní struktury, což může napomoci lépe odhadnout potřebu navrhovaných opatření nejen pro aktuální, ale i budoucí (pravděpodobné) potřeby ohledně veřejných služeb a veřejného majetku. Zvolený postup má ale svoje limity a omezení, které jsou v dokumentu identifikovány.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Návrhová část

Návrhová část začíná přehlednými souhrnnými tematickými bloky se souvisejícími SWOT analýzami, které shrnují hlavní zjištění a poznatky z analytické části a promítají je skrze rozdělení do silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, což napomáhá přirozenému prolínání informací mezi analytickou, návrhovou a následně implementační fází strategických dokumentů. Tematické rozdělení zavedené již v analytické části napomáhá nejen celkové přehlednosti této části a dokumentu celkově, ale také vytváří předpoklady pro větší účelnost ve vztahu mezi identifikovanými problémy a navrhovanou vizí, cíli a formulovanými opatřeními. Formulovaná vize a následná hierarchie souvisejícího strategického cíle a dílčích specifických cílů spolu s navrhovanými prioritami je zpracována jasně, přehledně, komplexně a logicky strukturovaná a je také identifikován její soulad či styčné body s nadřazeným strategickým dokumentem města, což zajišťuje a vytváří adekvátní předpoklady pro účinné strategické plánování a řízení. Konkrétní struktura a obsah vize a souvisejících cílů se snaží reflektovat principy SC a SG. Vize a na ni navázaný strategický cíl se směrem k operativní úrovni strategie rozpadá prostřednictvím definovaný specifických cílů. Ty jsou jednak opět tematicky rozděleny, dále jsou strukturovány vhodným způsobem, kdy nejdříve nastolují kýžený cílový stav v dané oblasti, kterého chtějí dosáhnout prostřednictvím realizace následně navrhovaných opatření. Dále definují očekávané hlavní přínosy z hlediska obyvatel a hlavně vybrané měřitelné indikátory pro každou oblast zvlášť, které jsou vhodné implementovat u strategických dokumentů z hlediska jejich účinného řízení a naplňování. Jednotlivé specifické cíle jsou pak ještě více konkretizovány ve formě dílčích priorit a souvisejících již konkrétních doporučených aktivit. Tento systém cílů, priorit a doporučení je navíc obohacen vybranými příklady identifikovanými jako dobré praxe dle konceptu SC. Navrhovaná doporučení a aktivity v této části dokumentu jsou všeobecně v souladu s principy SC a SG s ohledem na charakter, specifika a velikost municipality. K lepší přehlednosti ale také reálnosti z hlediska strategického plánování a řízení by bylo ještě vhodné doplnit tento systém cílů, priorit a opatření také o aspekt prioritizace či chronologie.

Princip sdílení je ve strategii identifikován například přes zjištění přítomnosti coworkingového centra umožňujícího sdílení kancelářských prostor nebo následně v rámci dopravy skrze



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

identifikaci příležitostí, mezi které strategie řadí sdílenou dopravu. Mezi ve strategii formulovanými doporučenými aktivitami tak lze nalézt například podporu projektů sdílení ekonomiky v oblasti dopravy (např.: bikesharing nebo carsharing). V rámci „měkkých“ aktivit na principu sdílení dokument identifikuje již řadu existujících aktivit, které město podporuje či přímo organizuje (např.: farmářské trhy, tematické přednášky a besedy apod.). Komunitní prvky fungování města jsou také identifikovány v rámci již realizovaných „měkkých“ aktivit jako například Kavárnička pro seniory a další.

V rámci kultivace veřejného prostoru byla dokumentem hned v několika tematických oblastech (Chytrá ekonomika, Chytré životní prostředí, Chytré bydlení a život) identifikovaná jako příležitost problematika brownfieldů v rámci města z různých úhlů pohledu (např.: revitalizace a následná přeměna na zastavitelné plochy), které jsou ale v soukromých rukou především, což situaci města znesnadňuje (absence přímé vazby na regeneraci a rekultivaci prostor).

Strategie v rámci Specifického cíle 1, Priority 4 Koncepční přístup k udržitelné mobilitě a využití dat skrze formulaci doporučených aktivit jako získávání a vyhodnocování dat v rámci oblasti dopravy reflektuje požadavky metodiky SC na vytvoření předpokladů pro následné efektivnější plánování dopravních systémů ve městě.

V rámci řešení odpadové problematiky má město na svém území vybudovanou síť stanovišť, nadzemních i podzemních doplněnou o sběrný dvůr. S ohledem na akční plán lze identifikovat i snahu o akcentaci principů SC (komponenta D.3) například prostřednictvím navrženého projektu na zavedení motivačního systému sběru tříděného odpadu (SC3, Priorita 2 Efektivní odpadové hospodářství). Úspora finančních prostředků občanů s ohledem na jejich udržitelné a šetrnější chování k životnímu prostředí je zde vyjádřena ve formě slevy na poplatek za komunální odpad v závislosti na množství.

V rámci strategického dokumentů lze také identifikovat konkrétní návrhy k propojení ICT s oblastmi dopravy (viz výše) a energetiky například skrze SC3, Prioritu 3 Inovativní a úsporné nakládání s energiemi. V této části je autory navrhováno například nejen pořízení konkrétních technologií k řešení dílčích souvisejících tematických problémů, ale i systémové



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

aktivity jako například doporučení realizace pilotního projektu na energetický management na budovách ve vlastnictví města.

V rámci SC2 Priority 1 by podle mě bylo dobré nechat zpracovat systém relevantního vzdělávání ve vazbě na SMART city koncepty, ale i s ohledem na jejich kompetence a agendy. Cílem je zaprvé, aby vzdělávání v tomto ohledu bylo efektivní, ale také co účelné a účinné s ohledem, jak na množství informací v oblasti SMART cities, tak i nepřehledné množství různých kurzů apod. Ne všechny kurzy, které mohou posilovat kompetence a schopnosti úředníků ve vztahu ke konceptům SMART cities musí také nutně být přímo spojené s touto problematikou. Také bych doporučil v rámci této dílčí oblasti se zaměřit na analýzu a efektivní nastavení řízení znalostí a informací v rámci úřadu a ve vztahu k vnějšímu prostředí (sběr, vyhodnocování a práce s daty).

V rámci SC2 Priorit 2 a 3 bych také nejdříve doporučil zpracovat audit komunikace úřadu s občany s ohledem mj. i na používané služby či jejich potřeby a poptávky. Mohlo by to být součástí aktivity pilotního ověřování vybraných nástrojů a smyslem je identifikovat skutečnou potřebnost a slepá místa komunikace z hlediska nástrojů, ale i oblastí, protože zavádění nových, byť sofistikovaných nástrojů není dobré provádět bez ověření či analýzy stávajících, aby nedocházelo ke zbytečným překryvům a či duplicitám a aby tyto procesy v ideálním případě disponovaly charakteristikou či principy založenými na důkazech (evidence-based přístupy). V rámci Priority 3 bych také doporučil odlišení komunikace vnitřní a vnější z pohledu úřadu a v případě té vnější diverzifikaci s ohledem na občany města, rezidenty, a lidi mimo město (turisté, dojíždějící, pracující apod..).

Návrh opatření Spolupráce a sdílení dobré praxe v oblasti SC v rámci SC 2 by mělo s ohledem na svůj charakter mezi měřitelnými ukazateli také obsahovat například počet partnerství, nebo vedle konferencí i jiné formy relevantních vzdělávacích akcí v dané oblasti.

Prezentace příkladů dobré praxe je určitě dobrým obohacením strategického dokumentu, nicméně doporučoval bych jejich umístění spíše v rámci analytických částí a za druhé chybí identifikace postupu a principů výběru určení dobré praxe, stejně tak u některých chybí



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

identifikace provazby či extrakce pro potřeby zpracovaného strategického dokumentu s ohledem na efektivní využití informace.

Dokument identifikuje také klíčové strategické dokumenty města a v dílčích částech je reflektuje či propojuje s dílčími tématy. Reflexe propojení mezi hlavním strategickým dokumentem a tematickým dokumentem Chytrá radnice probíhá i v návrhové části například skrze hodnocení propojení a souladu vize a specifických cílů v rámci obou dokumentů. Vize a specifické cíle jsou podle mého názoru formulovány odpovídajícím a jasným způsobem pro tento typ komponenty strategického plánování.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Implementační část a akční plán

Zpracování implementační části poukazuje na snahu o jasné vymezení realizovatelnosti strategie při následném řízení a uskutečňování v praxi a to prostřednictvím podle mého názoru vhodně zvolených a identifikovaných dílčích komponent a nástrojů. Z hlediska organizačního strategický dokument v rámci své implementační části identifikuje politické zajištění realizace dané strategie a identifikuje roli dílčích komponent politického vedení města s ohledem na implementaci strategického dokumentu. Organizační zajištění implementace strategie je dále řešeno v dokumentu návrhem Komise pro oblast SC se zastoupením místních podnikatelů, neziskové sféry a odborníky v oblasti SC a také rolí Manažera pro SC, který má za cíl například sestavit akční plán, sběr návrhů projektů, podíl na realizaci příslušných projektů či administrace příslušené komise.

V rámci dílčích návrhů strategie řeší prohlubování komunikace s občany a možnosti zvyšování jejich participace na fungování města skrz dílčí opatření v oblasti zavádění inovativních nástrojů. Posiluje také roli tradičních online komunikačních nástrojů (např.: web, facebook) s cílem zvýšit informovanost obyvatel o dílčích aktivitách, projektech ale i strategiích, které reprezentují SC a SG přístupy a udržitelný rozvoj.

Implementační část strategie doplněná o strukturu implementace prostřednictvím identifikace dílčích zajištění úspěšného naplňování implementace strategie je vhodným postupem z hlediska zajištění potenciální realizace dané strategie v budoucnu. V rámci politického zajištění implementace by bylo vhodnější navrhnout univerzální postup bez ohledu na aktuální personální obsazení radnice, ale spíše s ohledem na obecný organizační model příslušné komponenty radnice (samospráva). V rámci institucionálního zajištění je navrhováno zřízení úplně nové komise se zaměřením na SMART city, což je sice logické, nicméně bych doporučil ještě zvážit jednak její obsah a náplň z hlediska dlouhodobého, ale také hlavně bych doporučil nejdříve posoudit stávající systém komisí s ohledem na potenciál naplňování implementace SC a SG konceptů v rámci radnice s ohledem na účelnost a efektivitu. Je dobré zjistit, zda zaměření a poslání stávajících komisí nebude případně duplikováno (řada témat se bude řešit pravděpodobně i v již stávajících komisích) působením této nové komise a pokud ano tak, o jak velký překryv půjde z hlediska řešených témat a případně, jak nastavit systém,



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

aby případné nové rozložení bylo efektivní a účinné. Zavedení nové komise by tedy mělo mít jasně definovaný smysl, účel a hlavně přínos navíc.

Hodnocení obecných opatření pro dopravu dle konceptu SC

Dílčí obecná opatření věnující se parkování dle konceptu SC jsou řešena ve strategickém dokumentu Chytrá Roudnice nad Labem v rámci SC1, Priorita 1 Chytré parkování a navržena příslušná doporučení jako například realizace projektů chytrých parkovišť vybavených senzory k přehledu volných míst (např. prostřednictvím mobilní aplikace). SC1, Priorita 4 pak například v oblasti podpory sdílení vozidel či jízdních kol navrhuje podporu těchto projektů sdílené ekonomiky. Podpora cyklistické dopravy je zase řešena určitým způsobem v koncepci dopravy a jsou tam navržena příslušná opatření. Město v rámci strategického dokumentu Chytrá Roudnice nad Labem v SC1, Prioritě 4 věnující se koncepčnímu přístupu k udržitelné mobilitě a využití dat doporučuje realizaci aktivity získávání a vyhodnocování dat v rámci dopravních kamerových systémů a projektů inteligentního řízení dopravy z hlediska získávání a vyhodnocování dat, což by mělo vytvářet určité předpoklady pro sběr dat pro řízení dopravy a dopravního plánování dle principů SC. Z hlediska tzv. „měkkých“ aktivit dle principů SC v oblasti prezentace a osvětě směrem k podpoře udržitelné dopravy město v rámci strategického dokumentu Chytrá Roudnice nad Labem v SC1, Prioritě 4 věnující se koncepčnímu přístupu k udržitelné mobilitě a využití dat doporučuje realizaci osvětových aktivit za účelem snížení individuální automobilové dopravy a posílení preference udržitelnějších forem přepravy například ve formě veřejné hromadné dopravy nebo cyklistiky.

Hodnocení obecných opatření pro energetiku dle konceptu SC

V rámci této specifické oblasti a s ohledem na příslušnou metodiku MMR (2015) sem spadají oblasti, aktivity a činnosti, které mají vliv na spotřebu energie a to jak ze strany poptávky, tak ze strany nabídky. V ideálním případě by se daná oblast měla ze strany municipality řešit uceleně a koncepčně (tj. vlastní koncepce), nicméně i příslušné metodiky v tomto případě berou v potaz opět velikost municipality s ohledem na příslušná doporučená opatření pro řízení SC. Město v rámci svých zpracovaných strategických dokumentů tuto problematiku reflektuje spíše skrze dílčí opatření (například v akčním plánu skrze aktivitu na organizaci



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

zajištění akce „dny pro klima a energii“) nebo skrze dílčí oblasti (například skrze Plán obnovy a modernizace VO). V rámci tematických SWOT analýz – Chytré životní prostředí – je mezi silnými stránkami uveden i dobrý stav technické infrastruktury energetiky a jako příležitost byla identifikována podpora obnovitelných zdrojů či využití dotačních schémat na podporu chytrých projektů v oblasti udržitelného životního prostředí. Zavádění inovativních opatření a projektů je v obecném duchu součástí i vize Chytré Roudnice 2030. Speciálně Specifický cíl 3 Chytře na udržitelné životní prostředí a zeleň zmiňuje prioritu Chytře na udržitelné životní prostředí a zeleň, jejímž smyslem a hlavním přínosem její implementace má být například snížení energetické náročnosti města či úspory provozních výdajů. Město s těmito typy projektů již evidentně má zkušenosti i z minulosti s ohledem na realizaci projektů jako například Snížení energetické náročnosti krytého plaveckého bazénu Roudnice nad Labem nebo Snížení energetické náročnosti ZŠ Karla Jeřábka v Roudnici nad Labem. Dále pak také SC 2 Chytře spravované město, Priorita 4 Elektronizace a zefektivnění fungování úřadu a jeho organizací zmiňuje projekt Postupná obnova a modernizace veřejného osvětlení s očekávaným přínosem například v podobě z toho plynoucích ekonomických úspor.

Strategie mezi doporučené aktivity a opatření směrem k naplnění těchto cílů navrhuje například:

- pořízení úsporných technologií v rámci veřejného osvětlení (např. úsporná LED svítidla nebo lampy osazené senzory, které regulují jejich provoz);
- realizace investičních projektů snižování energetické náročnosti na budovách ve vlastnictví města s důrazem na školy a další příspěvkové organizace;
- pilotní projekt energetického managementu na budovách ve vlastnictví města;
- realizace tzv. EPC projektů (Energy Performance Contracting) – model spolupráce, kdy v oblasti energetické účinnosti je počáteční investice nebo její část, financována postupně z dosažených provozních úspor;
- projekty využití energetického využití zbytků a odpadu (např. pořádání akce „dny pro klima a energii“).

Z hlediska hodnocení jednotlivých komponent a obecných opatření pro oblast energetiky konceptu SC lze v rámci komponenty A identifikovat snahu města o dílčí vizi pro tuto oblast,



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

z hlediska určení odpovědnosti jsou v rámci akčního plánu určeny. Přímo funkce městského energetického manažera či samostatného útvaru pro příslušnou specifickou oblast identifikovány nebyly. Dále v rámci této komponenty byla identifikována přítomnost specifické koncepce a to Koncepce veřejného osvětlení města Roudnice nad Labem, vyšší a komplexnější specifické dokumenty identifikovány nebyly. V rámci personálního zabezpečení je počítáno se zřízením Komise pro oblast smart city Rady města Roudnice nad Labem, která by měla být průřezovějšího a komplexnějšího charakteru, tj. předpokládá se řešení i této specifické problematiky, nicméně specializovaná skupina na toto téma nebyla identifikována v rámci příslušných dokumentů. Participace a zapojení obyvatel do řešení a řízení této problematiky je zamýšleno jednak z hlediska realizace tzv. soft tematických aktivit zvyšujících povědomí obyvatel o dané problematice jako například organizace zajištění akce „dny pro klima a energii“, tak i z hlediska průběžné komunikace a informování například skrze navržený projekt na samostatnou webovou sekci pro strategie a koncepce s cílem zlepšit dostupnost a informovanost obyvatel ohledně záměrů a rozvoje města komplexně i skrze dílčí strategie (v tomto případě se jedná například o Koncepci obnovy veřejného osvětlení atd..). Město mimo to zapojuje své obyvatele do přípravy strategických či koncepčních dokumentů či řízení a rozhodování skrze různé participativní nástroje (od cílených dotazníkových šetření, přes ankety, komunitní plánování ve vybraných oblastech, až po veřejná projednávání konkrétních aktivit či veřejná jednání zastupitelstva). Aktuální návrh strategických dokumentů také vytváří určité předpoklady pro princip vytváření relevantních komunit například skrze již zmíněné tematické akce věnující se i problematice energetiky. Tento avizovaný vliv lze ale identifikovat spíše jako nepřímý ve vazbě na konkrétní tematickou oblast a možná opatření dle konceptu SC.

Hodnocení obecných opatření pro ICT a open data dle konceptu SC

Mezi slabými stránkami byly v rámci této oblasti identifikovány aspekty jako:

- nepřehlednost webových stránek z pohledu občana;
- nedostupné záznamy (audio nebo video) ze zasedání zastupitelstva;
- relativně nižší míra zavádění elektronizace a digitalizace služeb úřadu;



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- schází systematický přístup k vzdělávání zaměstnanců úřadu ve vazbě na inovativní technologie a služby ve veřejné správě.

V rámci tematické části Chytří lidé byl pak pro potřeby strategie identifikován požadavek na pořízení moderního ICT vybavení a učeben ze strany zástupců škol. V rámci vize formulované ve strategickém dokumentu byl identifikován Specifický cíl 2 Chytře spravované město, který se má mimo jiné orientovat také z hlediska této specifické oblasti na relevantní kompetence úředníků a jejich posilování v dané oblasti, přehlednou a srozumitelnou komunikaci města vůči veřejnosti, využívání digitálních a uživatelsky přívětivých služeb úřadu či rozvoj ICT kompetencí v rámci zřizovaných škol.

Strategie následně v rámci navrhovaných opatření doporučuje soubor dílčích opatření v dané tematické oblasti řešící komplexním či dílčím způsobem relevantní problémy, resp. slabé stránky a hrozby identifikované v analytické části. Mezi opatření obecného charakteru lze jistě zařadit spolupráci a sdílení dobré praxe v oblasti SC, pro které se i v rámci jiných komponent město snaží vytvořit vhodné předpoklady a i zpracované analytické a strategické dokumenty pracují s řadou příkladů dobré praxe z oblasti SC. Dále se ve strategii ale objevují i návrhy konkrétnější doporučených aktivit směřujících ke zkvalitnění a posílení ICT komponenty SC prostřednictvím například návrhu na rozšiřování informačních systémů komunikace s občany či pořízení nových elektronických zařízení, které mají také pomoci přispět k lepší informovanosti a komunikaci mezi městem a jeho obyvateli. Samotná Priorita 4 cílí na pořízení moderních nástrojů a služeb, které mají zlepšit jak vnitřní, tak i vnější fungování úřadu. Doporučované aktivity směřují jak do oblasti zpracování dat (např. pořízení digitálních pasportů, vytvoření systému využití dostupných dat pro řízení města a případně i pro potenciální zveřejnění ve formátu otevřených dat atd.), tak do oblasti digitalizace a automatizace procesů či podpory pořízení moderních technologií (např. se zaměřením na zřizované školy).



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Závěr

Tato evaluační zpráva byla zpracována v rámci řešení projektu Posílení strategického řízení města Roudnice nad Labem reg. číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/17_080/0009997 a to konkrétně v rámci KA 4 Pilotní implementace a monitorování strategie Chytrá Roudnice 2030. Jejím smyslem bylo zhodnotit soulad relevantních dokumentů zpracovaných v rámci tohoto projektu a jejich posouzení z hlediska souladu s principy metodického prostředí pro koncept SC a SG v ČR. Předmětem hodnocení této evaluační zprávy pak byl ucelený soubor strategických a koncepčních dokumentů zpracovaných v rámci realizace tohoto projektu. S ohledem na zmíněné hlavní metodiky a přizpůsobení jejich požadavků na velikost a specifika dané municipality dle definované kategorie by samozřejmě bylo možné ještě paletu dokumentů či navrhovaných opatření rozšířit, nicméně souboru zpracovaných dokumentů vzhledem k jejich komplexnosti a struktuře se podle mého názoru podařilo odpovídajícím způsobem a s ohledem na velikost a možnosti dané municipality postihnout hlavní tematické oblasti v rámci těchto vyhotovených dokumentů. Město samozřejmě do budoucna v této otázce může jít dále a zpracovat či nechat si zpracovat další dílčí tematické analýzy, strategické, koncepční či jiné typy dokumentů či navrhnout a následně realizovat i další opatření dle metodik věnujících se implementaci konceptů SC a SG v ČR. Celkové zpracování dílčích strategických a koncepčních dokumentů hodnotím pozitivně z hlediska struktury, způsobu naplnění či obsahu s ohledem na standardy a požadavky těchto metodik. Účinnější provázání mezi zpracovanými dokumenty a příslušnými metodikami je reflektováno vhodně zvoleným klíčováním, resp. tematickým dělením, dílčích částí dokumentů. V rámci jednotlivých dokumentů či jejich dílčích částí byly identifikovány i určité rezervy, limity či možné dílčí nedostatky včetně navržení případných zlepšení či úprav. Předností zpracování je i určitá schopnost provazby koncepčních a strategických dokumentů města mezi sebou navzájem, ale také snaha o identifikaci a reflexi i ostatních relevantních dokumentů. Na zpracovaných dokumentech také kviduji snahu o aplikaci tzv. evidence-based a problem-oriented přístupů, které jim podle mého názoru dodávají na větší reálnosti a zvyšují možnost uskutečnitelnosti navrhovaných opatření. Otevřenou otázkou pak samozřejmě zůstává schopnost samotné realizace. Akční plán je logicky zpracován pouze na krátké období a reflektuje pouze část věcí



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

identifikovaných v rámci jemu předcházejících částí zpracovaných strategických a koncepčních dokumentů. Z hlediska delšího období a budoucnosti obecně bude klíčová schopnost realizace a překlopení navrhovaných opatření obecné povahy do akčních plánů dalších období. Akční plán pro nejbližší období je zpracován podle mého názoru a zkušeností zejména se zpracováním strategických dokumentů měst a obcí na odpovídající úrovni z hlediska přehlednosti, následné realizovatelnosti a řízení. Plusem je i přítomnost Hodnotícího a monitorovacího rámce, které mají zajistit metodickou pomoc městu při snaze o průběžné vyhodnocování a aktualizaci příslušných strategických a koncepčních dokumentů.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Použitá literatura

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2018a) Metodika přípravy veřejných strategií, Praha.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2018b) Metodika Smart Cities. Metodika pro přípravu a realizaci konceptu Smart Cities na úrovni měst, obcí a regionů, Praha.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2015) Metodika Konceptu inteligentních měst, Praha.
Metodika Smart Governance (MMR ČR, 2019).

Slavík, J. (2017): Smart city v praxi. Profi Press, Praha, ISBN 978-80-86726-80-9.