

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Procesy monitorování úspěšnosti strategického plánu

Bc. Zuzana Hepnerová

Diplomová práce

2009

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav veřejné správy a práva  
Akademický rok: 2008/2009

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana HEPNEROVÁ**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Regionální rozvoj**

Název tématu: **Procesy monitorování úspěšnosti strategického plánu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
2. Základní pojmy
3. Procesy monitorování úspěšnosti strategických plánů
4. Návrh hodnotících kritérií
5. Závěr
6. Použitá literatura

Rozsah grafických prací: –  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BERAN, V. a kol. Strategie rozvoje území. Promítnutí do zadání ÚPD. Praha: ČVUT Praha, Fakulta stavební, 1999.
- BERMAN, N. L., a kol. Úspěšná česká města. Průvodce strategickým plánováním. Praha: 1998.
- PERLÍN, R. Strategický plán mikroregionu. Metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích. Praha: 2000.
- ŠILHÁNKOVÁ, V. Aplikace zásad strategického plánování ve veřejné správě členských států Evropské unie. In Scientific Papers 9/2004. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko - správní, 2004. Str.162 – 172.
- BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. Teorie regionálního rozvoje. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2002. 211 s. ISBN 80-246-0384-5.
- GOODALL, B. Dictionary of Human Geography. London: Penguin, 1987.
- HAMPL, M., GARDAVSKÝ, V., KŮHNL, K. Regionální struktura a vývoj systému osídlení ČSR. Praha: Univerzita Karlova, 1987.
- HAMPL, M. a kol. Geografická organizace společnosti a transformační procesy v České republice, Praha: Univerzita Karlova, 1996. ISBN 80-902154-2-4.
- WOKOUN, R. Regionální rozvoj : východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování. Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.

Vedoucí diplomové práce: **RNDr. Zita Kučerová**  
Ústav veřejné správy a práva  
**doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.**  
Ústav veřejné správy a práva

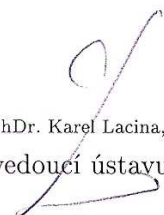
Datum zadání diplomové práce: **10. června 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 1. 5. 2009

Bc. Zuzana Hepnerová

Na tomto místě bych ráda poděkovala RNDr. Zitě Kučerové za zájem, připomínky a čas, který věnovala mojí diplomové práci.

Dále patří poděkování všem mým blízkým za jejich podporu během mého studia.

## **Anotace**

Práce je zaměřena na problematiku strategického plánování na úrovni měst. Konkrétně se jedná o monitorování indikátorů, pomocí kterých lze hodnotit naplňování stanovených strategických cílů. V práci jsou uvedeny různé sady indikátorů a možnosti jejich využití. Cílem práce je navrhnout charakter vhodného indikátoru

## **Klíčová slova**

strategický plán; indikátory, monitorování

## **Title**

Process of strategic plan efficiency monitoring

## **Annotation**

The thesis is focused on the problems of strategical planning at the level of the towns. Specifically it deals with the monitoring of indicators, with which help it is possible to fulfil the set strategical targets. There are different sets of indicators stated in the thesis and their possibilities of use. The objective of this work is to propose a suitable indicator character.

## **Keywords**

strategic plan, indicators, monitoring

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod .....  | 8  |
| 1 Základní pojmy .....  | 10 |
| 1.1 Regionální rozvoj .....                                       | 10 |
| 1.1.1 Strategie regionálního rozvoje České republiky .....        | 10 |
| 1.2 Strategické řízení a plánování .....                          | 11 |
| 1.2.1 Strategické řízení .....                                    | 11 |
| 1.2.2 Proces strategického řízení regionu .....                   | 12 |
| 1.2.3 Strategické regionální plánování .....                      | 13 |
| 1.2.4 Proces regionálního strategického plánování .....           | 15 |
| 1.2.5 Význam strategického regionálního plánování .....           | 15 |
| 1.2.6 Vztah strategického plánování a územního plánování .....    | 16 |
| 1.3 Strategický plán .....  | 16 |
| 1.3.1 Dimenze strategického plánu rozvoje kraje nebo obce .....   | 17 |
| 1.4 Strategické a akční plány .....                               | 18 |
| 1.5 Udržitelný rozvoj .....                                       | 18 |
| 1.5.1 Základní principy udržitelného rozvoje .....                | 19 |
| 1.6 Přístup udržitelného rozvoje ke strategickému plánování ..... | 20 |
| 1.7 Místní Agenda 21 .....  | 21 |
| 1.7.1 Definice základních pojmů: .....                            | 21 |
| 1.8 Indikátory .....  | 22 |
| 1.8.1 Indikátory udržitelného rozvoje .....                       | 23 |
| 1.8.2 Požadavky na indikátory .....                               | 24 |
| 1.9 Monitoring .....  | 24 |
| 1.10 Evaluace .....   | 25 |
| 1.10.1 Předběžné hodnocení (evaluace ex ante) .....               | 25 |
| 1.10.2 Průběžné hodnocení .....                                   | 25 |
| 1.10.3 Následné hodnocení (evaluace ex post) .....                | 26 |
| 2 Procesy monitorování úspěšnosti strategických plánů .....       | 27 |
| 2.1 Národní síť zdravých měst ČR .....                            | 28 |
| 2.1.1 DataPlán NSZM .....   | 28 |
| 2.1.2 Indikátory NSZM v členských městech .....                   | 29 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 2.2    | Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj .....     | 31 |
| 2.2.1  | Burza indikátorů .....                                   | 32 |
| 2.2.2  | Indikátory ECI/TIMUR v členských městech .....           | 32 |
| 2.3    | Balanced Scorecard .....                                 | 33 |
| 2.3.1  | Tvorba strategické mapy a ukazatelů .....                | 34 |
| 2.4    | Příklady indikátorových sestav strategických plánů ..... | 36 |
| 2.4.1  | České Budějovice .....                                   | 37 |
| 2.4.2  | Hradec Králové.....                                      | 38 |
| 2.4.3  | Chrudim .....  | 39 |
| 2.4.4  | Kopřivnice .....   | 40 |
| 2.4.5  | Liberec .....  | 41 |
| 2.4.6  | Litoměřice.....  | 42 |
| 2.4.7  | Mariánské Lázně.....                                     | 43 |
| 2.4.8  | Mladá Boleslav .....                                     | 44 |
| 2.4.9  | Ústí nad Labem.....                                      | 44 |
| 2.4.10 | Vsetín.....  | 45 |
| 2.5    | Společná témata .....                                    | 46 |
| 2.6    | Realizace monitorování indikátorů.....                   | 47 |
| 3      | Návrh hodnotících kritérií .....                         | 48 |
| 3.1    | Zdroje dat.....  | 48 |
| 3.1.1  | Vlastní šetření .....                                    | 49 |
| 3.2    | Návrh charakteru vhodného indikátoru .....               | 49 |
| 3.3    | Nastavení procesu monitorování .....                     | 50 |
|        | Závěr .....  | 51 |
|        | Použitá literatura a odkazy .....                        | 53 |
|        | Seznam tabulek.....                                      | 58 |
|        | Seznam obrázků.....                                      | 59 |
|        | Seznam příloh.....                                       | 60 |



## Úvod

V posledních letech intenzivně pronikají moderní manažerské metody a přístupy ze soukromého do veřejného sektoru. Jedním z využívaných nástrojů je strategické plánování. Strategické plánování představuje nejvyšší plánovací úroveň a zahrnuje nejdelší časové období. Obecně strategie představuje souhrn činností, které je třeba provést, aby bylo dosaženo daného cíle. Strategické plánování je proces vedoucí k rozvoji jakékoliv organizace. Dále se bude práce výhradně zaměřovat na strategické plánování na úrovni měst.

Základem formulování vlastní strategie je definování vize, tedy ideálního stavu města v delším časovém horizontu. Tato vize je dále rozpracována na jednotlivé podrobnější klíčové oblasti neboli strategické cíle, které jsou řešeny. V současnosti má většina obcí, měst a regionů vytvořené strategické plány rozvoje.

Strategický plán by měl vycházet z důkladné analýzy daného prostředí a odrážet tak specifika daného města nebo regionu. Strategický plán rozvoje lze charakterizovat jako významný dokument, jehož úkolem je sjednotit pohled na celkový rozvoj dotčeného území, definovat dlouhodobé cíle a priority a návazně dále navrhnout konkrétní projekty včetně způsobu realizace a financování. Strategický plán je také „pomocný nástroj“ pro získání finančních prostředků nejen z fondů Evropské unie.

Aby měl strategický plán pro dané město reálný význam, musí být aktivně naplňovány cíle v něm vymezené. Potom se strategický plán stává nástrojem, který pomocí konkrétních kroků vede k rozvoji dané oblasti a pozitivním změnám. Plnění strategie je dobrovolné a strategie není závazná. Z toho vyplývá, že záleží pouze na daném městě nebo regionu, zda ji bude realizovat.

Vzhledem k tomu, že je strategie vytvořena na delší časové období, je třeba strategický plán průběžně monitorovat a na základě výsledků analýz provádět její aktualizaci. Důvodem je přizpůsobení záměrů aktuálním podmínkám tak, aby lépe docházelo k naplňování vize strategického plánu.

Každý strategický dokument by měl mít stanoveny prostředky měření úspěšnosti naplňování jeho cílů, tedy indikátory. Pro hodnocení strategických dokumentů neexistuje jednotná metodika a postupy. Každé město nebo region si tak může vybrat, zda bude hodnocení provádět, a pokud ano, jaké indikátory k tomu použije.

Cílem této práce je definovat vlastnosti indikátorů, které mohou města využívat k monitorování cílů strategického plánu.

První kapitola představuje teoretický základ práce. Je v ní blíže specifikováno strategické plánování a udržitelný rozvoj a dále definovány pojmy související s indikátory a hodnocením.

Cílem druhé kapitoly je analýza současného stavu využívání indikátorů a monitorování strategických plánů ve vybraných městech. Fakt, že strategické plánování není jednotně upraveno, vede k tomu, že ve strategických plánech není užívána jednotná terminologie a postup pro jejich zpracování, což poměrně komplikuje jejich porovnání. Tato kapitola se také zaměřuje na indikátorové sady organizací Národní síť zdravých měst a Týmová iniciativa místního udržitelného rozvoje.

Třetí kapitola se věnuje hodnotícím kritériím strategických plánů, definuje charakter indikátorů vhodných pro monitoring.

Práce vychází z informací, které jsem čerpala převážně z internetových zdrojů, vzhledem k tomu, že problematika indikátorů je poměrně nová a literatura k ní není prakticky dostupná. V průběhu práce jsem využívala strategické plány měst, které byly veřejně přístupné na internetových stránkách jednotlivých měst.

# 1 Základní pojmy

Předmětem této kapitoly bude vymežit pojmy související se strategickým plánováním, regionálním rozvojem a hodnocením strategických plánů.

## 1.1 Regionální rozvoj

„Řešení otázek regionálního rozvoje na odborné úrovni je relativně novou záležitostí probíhající přibližně 70 let. Definice regionálního rozvoje není zcela dána, přesto lze říci, že regionální rozvoj lze chápat ve dvou základních přístupech – praktickém a akademickém.

Dle praktického chápání je regionálním rozvojem míněno vyšší využívání a zvyšování potenciálu daného území vznikající v důsledku prostorové optimalizace socioekonomických aktivit a využití přírodních zdrojů. Toto zvýšení a vyšší využití se projevuje v lepší konkurenceschopnosti soukromého života, životní úrovni obyvatel a stavu životního prostředí apod. Potenciál regionu lze hodnotit pomocí ukazatelů hrubého domácího produktu na obyvatele, míry nezaměstnanosti, průměrné mzdy, vzdělanostní struktury, kvality a dostupnosti infrastruktury apod. Přírodně-geografický potenciál lze hodnotit například množstvím a kvalitou nerostných surovin, znečištěním ovzduší, vod a půdy.

Toto praktické chápání regionálního rozvoje najdeme zejména v činnosti neakademických institucí, tj. zejména krajských, městských, obecních úřadů, soukromých společností.

Akademický přístup chápe regionální rozvoj jako aplikaci nauk, zejména ekonomie, geografie a sociologie, řešících jevy, procesy, vztahy systematicky vymezeného prostoru (území), které jsou ovlivněny přírodně-geografickými, ekonomickými a sociálními podmínkami daného regionu. Primární je hledání příčin zákonitostí, rozmíst'ování ekonomických činností, nerovnoměrného osídlování území a navazující hledání nástrojů pro ovlivnění těchto procesů, ovlivnitelných a neovlivnitelných faktorů rozvoje apod.“<sup>1</sup>

### 1.1.1 Strategie regionálního rozvoje České republiky

Po vstupu České republiky do Evropské unie se vnímání nutnosti podpory regionálního rozvoje neustále zintenzivňuje. Základním dokumentem politiky regionálního rozvoje je Strategie regionálního rozvoje České republiky.

---

<sup>1</sup> Damborský, M.: Prostorový rozvoj. In: WOKOUN, R. *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0, s. 11 – 18.

Cílem strategie je formulování témat a aspektů významných pro podporu regionálního rozvoje. Tato strategie představuje orientaci pro budoucí programy regionálního rozvoje na centrální i regionální úrovni.

## **1.2 Strategické řízení a plánování**

„Termín strategie je odvozený z řeckého strategos (generál) + agein (vést) a v širším kontextu původně označoval umění a vědu, jak řídit vojenské operace.

Strategické postupy pronikaly v průběhu 20. století, zejména po druhé světové válce, postupně z vojenství do nevojenských disciplín. Především do systémových přístupů a do řízení a staly se jejich neoddelitelnou součástí.

### **1.2.1 Strategické řízení**

Již od počátku uplatňování strategických postupů v civilním životě systémoví a ekonomičtí teoretikové přinášeli různá pojetí strategie. Proto dnes existuje velké množství jejich definic. Jedna z nejstarších definic od A. Chandlera říká, že „Strategie je určení základních dlouhodobých cílů subjektu, způsobu jejich dosažení a alokace zdrojů nezbytných pro uskutečnění těchto cílů.“

- J. B. Quinn vnímá strategii jako „model nebo plán, který integruje hlavní cíle subjektu, politiky a aktivity do soudržného celku.“
- W. F. Glueck definuje strategii jako „jednotný, souhrnný a integrovaný plán, který je navržený, aby zabezpečil dosažení základních cílů subjektu.“

Vezmeme-li z citovaných definic to, co mají společné, lze obecně říci, že strategie je způsob identifikace (stanovování) a dosahování cílů. Teorie strategického řízení rozeznává různá pojetí strategie, zejména podle filozofie, z níž vychází, a přístupů, jimiž je formována (tvořena).

Definujme si několik základních pojetí:

- strategie jako přirozený výběr – subjekty jsou vystavené mohutnému tlaku prostředí a jsou nuceny se ustavičně přizpůsobovat vnějším změnám,
- strategie jako plán – vzniká jako výsledek systematických forem plánování,
- strategie jako posloupnost dílčích kroků – je adaptivním přístupem, který na rozdíl od přirozeného výběru je důsledně řízený,
- strategie jako kultura – je přístup, který je založený na zkušenostech, invenci, předpokladech a představách reprezentantů subjektu,

- strategie jako politika – vzniká po množství vnitřních střetů, ve kterých aktéři (jednotlivci nebo skupina) vyjednávají o svých zájmech (lobují) a přijímají kompromisy,
- strategie jako vize – jí dominuje jednotlivec nebo skupina, která disponuje určitou vizí, kam se subjekt může, resp. by se měl dostat.

Tyto v teoretické rovině definované formy strategie lze v řídicí praxi izolovaně stěží nalézt. Zpravidla jde o jejich kombinaci. Obzvláště to platí pro strategické řízení regionů a obcí.“<sup>2</sup>

### 1.2.2 Proces strategického řízení regionu

Strategické řízení je složitý interaktivní proces, kladoucí velké odborné i lidské nároky na všechny jeho aktéry.

Proces strategického řízení od definování záměru po jeho realizaci zahrnuje velké množství vzájemně provázaných aktivit. Lze je rozdělit do tří základních fází. Jsou jimi:

- strategická analýza,
- návrh strategie,
- implementace (realizace) strategie.

„Strategická analýza vytváří výchozí poznatkovou základnu umožňující pochopení problémů strategie v organizaci (v kraji, mikroregionu, obci). Jejím výsledkem by mělo být poznání:

- K jakým změnám dochází a jak ovlivňují region a jeho aktivity?
- Jaké jsou zdroje a kvalifikace regionu a zda mohou být základem nějakých zvláštních výhod nebo vytvořit nové možnosti?
- Jaké jsou aspirace lidí a skupin, spojených s regionem – občanů, politiků, podnikatelů, manažerů, vlastníků a dalších, zejména těch, kteří jsou potenciálními investory – a jak tyto skupiny ovlivňují budoucí vývoj regionu?

Účelem strategické analýzy tedy je formulovat klíčové vlivy na současný a budoucí vývoj regionu a možnosti, jaké jsou z hlediska prostředí (vnitřního a vnějšího) a kvalifikací regionu dostupné.

Strategická analýza by měla vždy být účelová, svým pojetím dynamická a charakterem problémově orientovaná.

---

<sup>2</sup> Wokoun, R. Kutscherauer, A.: Strategické řízení a plánování. In: WOKOUN, R. *Regionální rozvoj : východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0, s. 429 – 432.

Návrh strategie je klíčovou fází procesu. Zpravidla se sestává z následujících kroků:

- identifikace základních atributů (podstatných znaků) strategického záměru – kde jsme a kam se chceme dostat,
- hledání, vytváření a formulování možných variant cest k dosažení globálního cíle strategie,
- zhodnocení variant a výběr strategických možností – stanovení strategických cílů a cest k jejich dosažení.

Implementace (realizace) strategie se zabývá nejširším kontextem převodu strategie do praxe. Musí srozumitelně a kontrolovatelně stanovit:

- způsob realizace postupů a metod stanovených v taktické fázi,
- úkoly, které je třeba provést,
- manažerskou zodpovědnost za úspěšné uvedení strategie do praxe,
- změny v činnosti a organizační struktuře regionu nezbytné pro realizaci strategie,
- potřeby adaptace souvisejících systémů využívaných, resp. majících bezprostřední vztah k řízení regionu,
- odpovědnost jednotlivých organizačních útvarů regionu,
- způsob informačního zabezpečení procesu,
- zdrojové zajištění realizace celé strategie, vč. případných změn v současném mechanismu financování,
- personální zajištění procesu (stávajícími pracovníky, přeškolením pracovníků, novými lidmi – zpravidla jde o jejich kombinaci),
- způsob provádění monitoringu průběhu realizace a dosažených výsledků strategie,
- způsob realizace zpětné vazby,
- využití strategie pro zlepšování, resp. vytváření image regionu.“<sup>3</sup>

### 1.2.3 Strategické regionální plánování

„Regionální plánování dosáhlo v evropských zemích značného rozšíření v 50. a 60. letech 20. století. Příčinou byly snahy řešit problémy s ekonomickým růstem a rostoucími územními rozdíly. Hlavním úkolem regionálních plánů bylo stanovit rámec pro soukromé investice a další významné aktivity financované z veřejných zdrojů. Do regionálního plánování byly vkládány velké naděje.

---

<sup>3</sup> Wokoun, R. Kutscherauer, A.: Strategické řízení a plánování. In: WOKOUN, R. *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0, s. 429 – 432.

Regionální plánování bylo považováno ze efektivní nástroj řízení regionálního rozvoje. Po období plánovací euforie došli západoevropští plánovači již koncem 70. let 20. století k poznání, že většina problémů obcí, měst a regionů se nevyřešila a že očekávání jak plánovačů, politiků, tak i obyvatel se nenaplnila. Politici plány začali brát pouze na vědomí. Vytykali jim, že jsou příliš vzdáleny reálnému vývoji a mají malou prosazovací sílu, a tudíž malou šanci na realizaci.

Od 80. let 20. století můžeme proto ve vyspělých zemích Evropy sledovat větší důraz na prosaditelnost a realizovatelnost regionálních plánů. Jedním ze způsobů řešení uvedených problémů a nedostatků tradičního regionálního plánování se ukázalo využívání marketingového a manažerského myšlení a jednání a s tím spojené zavádění strategického regionálního plánování.

Také Evropská unie v 80. letech 20. století reagovala na kritiku, že v rámci regionální (strukturální) politiky nekoordinovaně podporuje jednotlivé projekty s malým dopadem na regionální rozvoj příslušných území. Proto je v případě projektů financovaných ze strukturálních fondů od r. 1994 požadováno, aby byly regionálně zakořeněné, to znamená aby vycházely z příslušných strategických dokumentů.

Strategické plánování je komplexní proces vytváření a prosazování společného zájmu regionu, jehož součástí je situační analýza, formulace rozvojové vize, cílů rozvoje, vhodných strategií a opatření k dosažení těchto cílů, dále pak vlastní realizace a kontrola.

Hlavním cílem strategického regionálního plánování je koordinace regionálního rozvoje. V regionálním strategickém plánu by měly být integrovány cíle a opatření územního plánování (politiky územního rozvoje), regionální politiky, komunálních politik a všech ostatních relevantních sektorových politik (zemědělství, životního prostředí, průmyslu a obchodu atd.).

Strategické regionální plány by se však v žádném případě neměly zabývat všemi tématy a všemi aspekty regionálního vývoje, ale pouze těmi, na nichž se významní aktéři regionálního rozvoje dohodnou, že jsou prioritami. I tady by mělo platit známé Paretovo pravidlo: zaměříme-li se na řešení 20 % problémů, vyřešíme jich 80 %.

Strategické regionální plánování ve srovnání s tradičním regionálním plánováním přineslo následující inovativní aspekty:

- vyhledávání a využití rozvojových potenciálů namísto „ideálních“ urbanistických koncepcí, navržených urbanisty či plánovači,
- konkrétnější a výraznější orientaci na poptávkové skupiny (orientace na ty, jichž se opatření týkají),

- změnu od jednoduše naplánovaných cílů k pružně reagující strategii, obsahující dlouhodobou vizi a určení strategických cílů, které jsou operativně naplňovány rozvojovými aktivitami (od cílové k procesní orientaci regionálního plánování),
- koncepční integraci parciálních aktivit a zájmů,
- důraz na koordinaci a spoluúčast (participaci) významných regionálních aktérů (nejenom zástupců politiky a veřejné správy, ale také podnikatelů, zástupců zájmových sdružení, hnutí a spolků atd.),
- propojenost mezi plánovacím procesem a vlastní realizací rozvojových aktivit (opatření a projektů).“<sup>4</sup>

#### **1.2.4 Proces regionálního strategického plánování**

Praxe strategického regionálního plánování ukazuje, že se nejedná o dokumenty založené na deduktivní analýze „co by mělo být uděláno“, ale na přístupu „co si přejí regionální aktéři“. Strategické plánování v podstatě spojuje naši výchozí pozici, to znamená, kde jsme, s tím, kam chceme jít. K tomu používá výběr směrů a cílů a volbu aktivit (vlastní strategie) pro jejich dosažení. Jinak řečeno, strategické regionální plány nelze pojímat normativně.

To znamená, že nelze „vědecky“ stanovit a nařídit cílový (optimální, zákonitý) stav, neboť současný ekonomický a sociální vývoj se vyznačuje značnou diskontinuitou, neustálými změnami, doprovázenými rostoucí neurčitostí, chaosem a rizikem nesprávných rozhodnutí. P. Drucker v této souvislosti hovoří o turbulentní době. Jedná se tedy o rozhodování o budoucnosti v podmínkách neurčitosti a nejistoty prostředí. Strategické regionální plány by proto měly vyjadřovat spíše celkovou a etapově členěnou, pružně reagující strategii, zaměřenou na podporu a stimulování žádoucích vývojových trendů.

#### **1.2.5 Význam strategického regionálního plánování**

Strategické plánování je z pohledu teorie řízení pouze výchozím bodem, obsahuje vymezení cíle a naznačuje cesty, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Realizace cílů ve skutečnosti závisí nejenom na kvalitě plánovacího procesu, ale i na výkonu ostatních manažerských funkcí, jakými jsou vedení, koordinace, organizování, komunikace a kontrola.

---

<sup>4</sup> Ježek, J.: Strategické regionální plánování. In: WOKOUN, R. *Regionální rozvoj : východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0, s. 39 – 43.



Jedině tak totiž může být strategické plánování účinné. V posledních letech se proto hovoří o potřebě přechodu od regionálního plánování k regionálnímu managementu.

Strategické regionální plánování vnáší do komunální a regionální politiky konzistentnost a uvažování v dlouhodobé perspektivě, a tím překlenuje např. personální změny, k nimž často dochází po volbách. Strategické plánování také může zamezovat ad hoc rozhodování bez zohlednění širších strategických souvislostí a dopadů (může omezovat krátkodobé politické vlivy) a může být platformou pro posilování důvěry občanů a podnikatelů v orgány veřejné správy. Strategické regionální plány díky koordinační funkci a stanovování priorit při výběru projektů mohou také přispívat k vyšší efektivitě nakládání s veřejnými prostředky. Podmínkou ovšem je, aby instituce, které o přidělování finančních prostředků rozhodují, při svých rozhodováních k těmto strategickým plánům přihlížely.

### **1.2.6 Vztah strategického plánování a územního plánování**

Na rozdíl od územních plánů, jejichž cíle, obsah a postupy zpracování a schvalování jsou určeny zákonem o územním plánování a stavebním řádu, vznikají strategické plány na základě dobrovolné spolupráce aktérů regionálního rozvoje a úspěšnost jejich realizace závisí do značné míry na identifikaci aktérů s těmito strategiemi. Na rozdíl od územních plánů, které se zabývají materiálně-technickým řešením území (funkčním využití území, vedením technické infrastruktury atd.), se strategické regionální plány zabývají především ekonomikou, pracovním trhem, bydlením, infrastrukturou, sociálními otázkami, životním prostředím atd. Na rozdíl od restriktivního (regulačního) územního plánování můžeme strategické regionální plánování charakterizovat spíše jako pozitivní a integrované plánování strany nabídky regionu.

Řada expertů v poslední době zdůrazňuje potřebu vzájemné provázanosti územního a strategického plánování.

### **1.3 Strategický plán**

Pod pojmem strategický regionální plán nebo zkráceně strategický plán rozumíme různé strategické rozvojové dokumenty, které v České republice vznikají na úrovni obcí, měst, mikroregionů či jiných dobrovolných sdruženích měst a obcí, krajů, regionů soudržnosti a státu. V praxi se s nimi můžeme setkat pod různými označeními: regionální rozvojové koncepce, strategie regionálního rozvoje, integrované strategie rozvoje mikroregionů, programy rozvoje krajů atd. Jako plánovací a řídicí nástroje vychází strategické plánování

v ČR ze zákona o obcích (zákon č. 128/2000 Sb.), o krajích (zákon č. 129/2000 Sb.) a o podpoře regionálního rozvoje (zákon č. 248/2000 Sb.).

### 1.3.1 Dimenze strategického plánu rozvoje kraje nebo obce

„Strategický plán rozvoje kraje (obce), jako základní dokument strategického řízení deklarující dlouhodobé cíle rozvoje kraje (obce), vymezující základní cesty (priority) jejich dosažení a zakládající kontinuitu jeho rozvoje na 10 – 15 let, má svou společensko-politickou, systémovou a věcnou dimenzi.

Nelze stanovit, která z těchto dimenzí je významnější, neboť všechny působí přísně synergicky. Jejich provázaná existence působí akceleračně – efekty násobí, absence kterékoliv z nich působí retardačně – efekty výrazně omezuje.

Jak interpretovat základní dimenze Strategického plánu:

- společensko-politická dimenze – Strategický plán je všeobecnou dohodou se relevantními politickými silami a občany o tom, kam má kraj (obec) v horizontu Strategie dospět,
- systémová dimenze – Strategický plán je nástrojem strategického řízení kraje (obce) a zapadá do soustavy (je integrální součástí) strategických a programových dokumentů České republiky,
- věcná dimenze – Strategický plán je obsahově orientován na klíčové problémy (hlavní články, priority) dlouhodobého rozvoje kraje (obce).

Strategický plán nemůže být izolovaným dokumentem. Ze systémového pohledu by měl být jedním ze stavebních kamenů v systému strategického řízení regionálního a municipálního rozvoje, hierarchicky rozvíjeného z úrovně Evropské unie přes úrovně České republiky a krajů až do úrovně obcí.

Není to požadavek jen systémový, ale také paradigmatická potřeba zajistit i na úrovni krajů a obcí vícezdrojové financování jejich rozvojových aktivit.

Jedním z významných úkolů Strategického plánu rozvoje kraje (obce) je vnést do jejich vývoje jistou kontinuitu. Proto je zcela nezbytné, aby Strategický plán byl přijat na konsenzuálním principu – na základě všeobecné politické dohody všech relevantních politických sil v kraji či obci.“<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Wokoun, R. Kutscherauer, A.: Strategické řízení a plánování. In: WOKOUN, R. *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0, s. 444 – 445.

## ***1.4 Strategické a akční plány***

Akční plán rozpracovává dlouhodobou strategii rozvoje města na kratší období. Obsahuje návrhy projektů, jimiž by měly být konkrétně prováděny prioritní aktivity, a tak naplňovány strategické cíle problémových okruhů, k jejichž realizaci má město předpoklady. To znamená, že v případě získání dostatečných finančních prostředků disponuje kapacitami na zajištění realizace projektů a je schopno v případě potřeby zajistit jejich spolufinancování v požadované výši.

Nepředpokládá se však, že všechny navržené projekty budou realizovány v daném období a v plném rozsahu. Jedním z účelů strategického plánu rozvoje města je umožnit získávání prostředků na realizaci projektů z vnějších zdrojů (zejména, ale nejen) z fondů EU. Proto budou zřejmě přednostně vybrány k realizaci projekty, na něž se podaří získat ve významném rozsahu finanční zdroje mimo rozpočet města. Ostatní projekty budou řešeny podle okolností, například tím, že jejich realizace bude rozfázována do delšího období nebo odložena na pozdější dobu, případně bude omezen rozsah projektu tak, aby se snížila jeho finanční náročnost. Volba konkrétních řešení takovýchto projektů je součástí pravidelné aktualizace akčního plánu.

Akční plán tedy není závazným rozpisem přesně stanovených akcí, ale spíše zásobníkem kvalitně zpracovaných a městem schválených námětů, jehož existence umožní na jedné straně efektivně vyhledávat existující finanční zdroje na realizaci projektů a na druhé straně rychle využívat příležitostí, které se v tomto směru budou objevovat.

Vzhledem k tomu, že strategické cíle nelze naplňovat bez vypracování celé řady konkrétních projektů, vznikají v návaznosti na strategické dokumenty akční plány. Realizace konkrétních projektů vyplývajících ze strategického plánu lze považovat za základ úspěšného naplňování strategického plánu.

## ***1.5 Udržitelný rozvoj***

„Udržitelný rozvoj je takový způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby.

Udržitelný rozvoj znamená především rovnováhu - rovnováhu mezi třemi základními oblastmi našeho života (ekonomikou, sociálními aspekty a životním prostředím), také rovnováhu mezi zeměmi, různými společenskými skupinami, dneškem a budoucností apod. „<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> *Udržitelný rozvoj* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.cenia.cz/\\_C12571B20041E945.nsf/\\$pid/MZPMSFHV0HSB](http://www.cenia.cz/_C12571B20041E945.nsf/$pid/MZPMSFHV0HSB)>.

Udržitelný rozvoj je komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických prostředků a technologií uspokojovat lidské potřeby, materiální, kulturní i duchovní, při plném respektování environmentálních limitů; aby to bylo v globálním měřítku současného světa možné, je nutné redefinovat na lokální, regionální i globální úrovni jejich sociálně-politické instituce a procesy.

Cesta k udržitelnému rozvoji je podmíněna kvalitou veřejné správy, kterou se na lokální a regionální úrovni zabývá místní Agenda 21. Řešení problémů i tvorba rozvojových plánů, které mají směřovat k udržitelnosti, vyžaduje respektování určitých principů. Základní principy udržitelného rozvoje obsahuje dokument Agenda 21.

### **1.5.1 Základní principy udržitelného rozvoje**

„Pokud chce společnost dospět k naplnění definice udržitelného rozvoje, je třeba respektovat následující principy:

- propojení základních oblastí života - ekonomické, sociální a životního prostředí,
- dlouhodobá perspektiva – každé rozhodnutí je třeba zvažovat z hlediska dlouhodobých dopadů, je třeba strategicky plánovat,
- kapacita životního prostředí je omezená – nejenom jako zdroje surovin, látek a funkcí potřebných k životu, ale také jako prostoru pro odpady a znečištění,
- předběžná opatrnost – důsledky některých našich činností nejsou vždy známé,
- prevence – je mnohem efektivnější než následné řešení dopadů; na řešení problémů, které již vzniknou, musí být vynakládáno mnohem větší množství zdrojů,
- kvalita života – má rozměr nejen materiální, ale také společenský, etický, estetický, duchovní, kulturní a další, lidé mají přirozené právo na kvalitní život,
- sociální spravedlnost – příležitosti i zodpovědnosti by měly být děleny mezi země, regiony i mezi rozdílné sociální skupiny. Chudoba je ohrožující faktor udržitelného rozvoje; proto je až do jejího odstranění naše odpovědnost společná, ale diferencovaná. Sociálnímu pilíři udržitelného rozvoje se přikládá stále větší význam a udržitelný rozvoj je čím dál častěji chápán jako „Trvalé zlepšování sociálních podmínek v rámci ekologické únosnosti Země.“ Ekonomika v tomto výkladu hraje roli nástroje k dosažení zlepšení sociálních podmínek,
- zohlednění vztahu „lokální-globální“ – činnosti na místní úrovni ovlivňují problémy na globální úrovni – vytvářejí je nebo je mohou pomoci řešit (a naopak),

- vnitrogenerační a mezigenerační odpovědnost (či rovnosti práv), tj. zabezpečení rovnosti, respektování práv všech současných i budoucích generací na zdravé životní prostředí a sociální spravedlnost,
- demokratické procesy – zapojením veřejnosti již od počáteční fáze plánování vytváříme nejen objektivnější plány, ale také obecnou podporu pro jejich realizaci.“<sup>7</sup>

## **1.6 Přístup udržitelného rozvoje ke strategickému plánování**

„V současné době nejsou strategické plány vnímány pouze jako plány ekonomického rozvoje, ale dochází k širšímu vnímání této problematiky.

Ukázalo se, že při procesu strategického plánování nelze eliminovat environmentální problematiku, s níž úzce souvisejí cíle udržitelného rozvoje. Agenda 21, která principi udržitelnosti vyhlásila, byla na místní úrovni rozpracována do dokumentu s názvem Místní agenda 21. (Podrobněji uvedeno v následující kapitole).

Přechod k udržitelnému rozvoji vyžaduje rozhodování s dlouhodobým výhledem.

Adekvátní jsou takové plánovací postupy, které:

- řeší problémy dlouhodobě a komplexně,
- umožňují optimálně využívat zjevné i skryté zdroje,
- pomáhají dosáhnout konsensu všech účastníků v hlavních otázkách.

Takovým nástrojem se strategické plánování, které mobilizuje a co nejefektivněji využívá všechny vlastní zdroje a včas a adekvátně reaguje na změny v okolním prostředí. Neznalost či nechuť ke strategickému plánování může být vážnou překážkou udržitelného rozvoje obcí a regionů.

V tomto pojetí je na strategický plán nahlíženo jako na základní a směrný dokument daného místa, který by měl odpovídat potřebám udržitelného rozvoje a Agendy 21.

Strategické plánování je tedy proces, při kterém jsou respektovány výše uvedené principy udržitelnosti, jsou vytvořeny dlouhodobé cíle a stanoveny cesty k jejich dosažení.

Tyto cíle by měly vycházet k reálných potřeb místních lidí a možností území.“<sup>8</sup>

<sup>7</sup> *Udržitelný rozvoj* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHV0HSB](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHV0HSB)>.

<sup>8</sup> ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7395-019-4.

## 1.7 Místní Agenda 21

„MA21 je programem rozvoje obce, regionu, který zavádí principy udržitelného rozvoje do praxe. To znamená: strategický plán, který propojuje ekonomické a sociální aspekty s oblastí životního prostředí a je vytvářen ve spolupráci s veřejností.

MA21 je velkou příležitostí dosáhnout lepší kvality života pro místní obyvatele s dlouhodobou perspektivou rozvoje.“<sup>9</sup>

### 1.7.1 Definice základních pojmů:

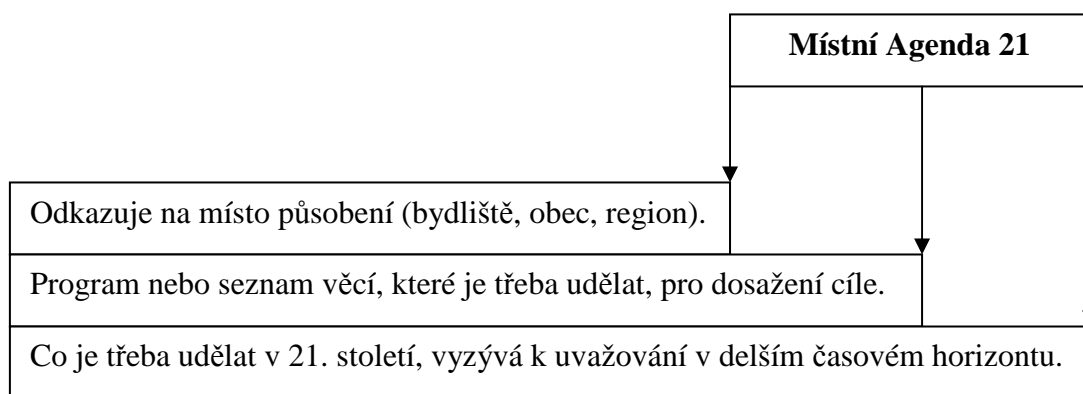
#### Agenda 21

„Je dokument OSN, který byl přijat na konferenci o životním prostředí v Rio de Janiero roku 1992 (na tzv. „Summitu Země“). Je programem pro 21. století, ukazuje cestu k udržitelnému rozvoji na naší planetě. Je komplexním návodem globálních akcí, které mohou poznamenat nebo ovlivnit přechod na udržitelný rozvoj.

#### Místní Agenda 21 (MA21)

Jedná se o nástroj pro uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni v praxi. Je prováděna v konkrétním čase a místě a v obci nebo regionu. Je to proces, který prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování (řízení), zapojování veřejnosti a využívání všech dosažených poznatků o udržitelném rozvoji v jednotlivých oblastech zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech a směřuje k zodpovědnosti občanů za jejich životy i životy ostatních bytostí v prostoru a čase.“<sup>10</sup>

Obrázek 1: Místní Agenda 21



Zdroj: *O místní Agendě 21* [online]. [cit. 2009-04-05]. Dostupný z WWW:

<[http://www.ma21.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFGSI0KM](http://www.ma21.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFGSI0KM)>, vlastní

<sup>9</sup> *Metod-MA21* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: [http://www.ma21.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/CENMSFL5ZKH1/\\$FILE/Metod-MA21\\_03-systemMA21\\_0503.pdf](http://www.ma21.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFL5ZKH1/$FILE/Metod-MA21_03-systemMA21_0503.pdf)

<sup>10</sup> *O místní Agendě 21* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: [http://www.ma21.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFGSI0KM](http://www.ma21.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFGSI0KM)

„Místní úřady/správy obcí mají rozhodující roli v udržitelném rozvoji, protože:

- zastupují místní společenství a pracují v jeho zájmu
- mají právní nástroje k regulaci činností v území
- mají významnou úlohu při plánování
- místní samosprávy vlastní a spravují majetek v nejrůznější míře
- mohou z velké části ovlivňovat místní obyvatele i návštěvníky pomocí osvěty, poradenství, informací a příkladů
- mohou podněcovat a příznivě ovlivňovat širší spolupráci mezi různými organizacemi, institucemi a sektory, mají přímé vlivy jako spotřebitelé a zaměstnavatelé.“<sup>11</sup>

Pokud uplatníme Místní Agendu 21, pak můžeme pozitivně ovlivnit následující oblasti, které zobrazuje tato tabulka:

**Tabulka 1: Oblasti Místní Agendy 21**

|                              |                          |  |
|------------------------------|--------------------------|--|
| dopravu,                     | nakládání s odpady,      | sociální péči,                             |
| ekonomickou úroveň a rozvoj, | kvalitu ovzduší,         | spokojenost obyvatel a návštěvníků,        |
| výrobu a spotřebu,           | kvalitu potravin,        | rozmanitost přírody, kultury, názorů atd., |
| zaměstnanost,                | kvalitu a spotřebu vody, | krajinu,                                   |
| nakládání s energií,         | infrastrukturu,          | přírodu a zeleň,                           |
| počet obyvatel,              | kvalitu bydlení,         | rekreaci,                                  |
| stupeň kriminality,          | turistiku,               | společenský život,                         |
| bezpečnost,                  | zdraví,                  | stav historických budov,                   |
| těžbu hornin a surovin,      | komunikaci mezi lidmi,   | výstavbu,                                  |
| znečištění prostředí,        | výchovu a vzdělávání,    | plánování,                                 |
| produkci odpadů,             | místní tradice,          | a další oblasti.                           |

Zdroj: *Metod-MA21* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: [http://www.ma21.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/CENMSFL5ZKH1/\\$FILE/Metod-MA21\\_03-systemMA21\\_0503.pdf](http://www.ma21.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFL5ZKH1/$FILE/Metod-MA21_03-systemMA21_0503.pdf), vlastní

## 1.8 Indikátory

Indikátory představují ukazatele vývoje určitého vybraného jevu získané průběžným sledováním, zaznamenáváním a vyhodnocováním souboru přesně stanovených údajů.

Indikátor lze chápat jako způsob měření daného cíle, dosaženého efektu nebo kvality. Je množinou informací, která ukazuje jak se přibližujeme ke stanoveným cílům. Ukazuje zda určité aktivity mají nějaký dopad na vybrané oblasti.

<sup>11</sup> *faq\_ma21* [online]. [cit. 2009-03-17]. Dostupný z WWW: [http://www.ma21.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFGSI0KM/\\$FILE/faq\\_ma21.pdf](http://www.ma21.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFGSI0KM/$FILE/faq_ma21.pdf)

„Indikátory jsou výsledkem zpracování a určité interpretace primárních dat. V současných přístupech k vytváření (a také hodnocení) indikátorů lze rozlišit dva hlavní směry:

- klíčové (titulkové, „headline“) indikátory,
- agregované indikátory.

Indikátory musí mít jasný vztah ke všem rozměrům udržitelného rozvoje. Velký počet témat však způsobuje, že je obtížné trvale zaujmout pozornost médií, politiků i široké veřejnosti. To je důvodem snahy o výběr klíčových indikátorů. Jejich smyslem je poskytnout jednoduchou a jasnou informaci o vybraných klíčových faktorech. Příkladem v sociální oblasti může být míra nezaměstnanosti, v environmentální oblasti emise skleníkových plynů na obyvatele.

Jiným typem jsou agregované indikátory, které integrují do jediného údaje řadu skutečností s cílem poskytnout celkový obraz (agregací rozumí seskupování více proměnných různých veličin do jednoho indexu). Příkladem je v ekonomické oblasti „Hrubý domácí produkt“, v environmentální oblasti nedávno publikovaný „Index environmentální udržitelnosti“. Zatímco u souborů klíčových indikátorů jde především o správnou selekci indikátorů, které jsou „atraktivní“ pro politiky i veřejnost a jsou dostatečně reprezentativní, agregované indikátory musí mít jednak „správný“ výběr proměnných, jednak musí být založeny na správném agregačním algoritmu (pro sloučení dílčích dat či indikátorů).

Výhodou postupu založeném na agregaci je spojení i relativně nehomogenních složek do jednoho konečného ukazatele. Výsledky je možné poměrně jednoduše a jasně prezentovat odborné i laické veřejnosti bez užití složitých statistických metod a popisů vazeb, jejich závislostí a vlivů.

Výtky agregátních modelů se týkají zjednodušování reality do všezahrnujícího ukazatele a nejasného postupu jeho výpočtu. V očích veřejnosti se tak tyto modely mohou jevit jako „černá skříňka“, která sice poskytuje jednoznačný a srozumitelný výsledek, aniž by však bylo jasné jakým způsobem se k němu došlo.“<sup>12</sup>

### **1.8.1 Indikátory udržitelného rozvoje**

Snahy o sledování indikátorů udržitelného rozvoje jsou rozvíjeny nejen na místní, ale i na národní a mezinárodní úrovni.

„Správně zvolený indikátor místního udržitelného rozvoje v sobě odráží sociální spravedlnost, zájmy místní ekonomiky a ochranu životního prostředí, ale zároveň také snahu

---

<sup>12</sup> Centrum pro otázky životního prostředí – Agregované indikátory [online]. [cit. 2009-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://cozp.cuni.cz/COZP-36.html>>



o posílení role místní samosprávy nebo zabezpečování místních potřeb na místní úrovni. Indikátory umožňují vidět problematické oblasti a ukázat cestu k jejich nápravě. Uplatnění jednotné sady zvolených indikátorů umožní mimo jiné posoudit, jak si daná obec vede ve srovnání s jinými a usnadňuje poznání jejích silných a slabých stránek.

Důležitou skupinou místních indikátorů udržitelného rozvoje jsou tzv. programové indikátory uplatňované ve strategických (plánovacích) procesech. Ty slouží jako kontrolní nástroj pro vyhodnocování účinnosti a úspěšnosti naplánovaných opatření (například v rámci strategických plánů rozvoje města). Jsou vypracovávány v průběhu plánovacích procesů vždy specificky pro daný účel.<sup>13</sup>

### 1.8.2 Požadavky na indikátory

Mají-li být indikátory skutečně použitelné, musí splňovat řadu kritérií. Mezi ně patří:

- „významnost,
- správnost,
- reprezentativnost,
- jedinečnost,
- měřitelnost, možnost získání dat,
- náklady a užitek,
- minimalizace negativních účinků na prostředí,
- spolehlivost,
- srovnatelnost,
- průhlednost,
- pochopitelnost, jednoznačnost, srozumitelná prezentace,
- výpovědní schopnost,
- načasování,
- využitelnost.“<sup>14</sup>

## 1.9 Monitoring

Monitorování poskytuje informace o stavu indikátorů, na základě kterých je možné sledovat plnění strategického plánu. V průběhu realizace strategického plánu se často objevují

---

<sup>13</sup> *Co je indikátor – Timur* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.timur.cz/cz/indikatory/co-je-indikator-3.html>

<sup>14</sup> *Centrum pro otázky životního prostředí – Co jsou to indikátory* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://cozp.cuni.cz/COZP-14.html>.

nové skutečnosti, se kterými při zpracování dokumentu nebylo kalkulováno. Z tohoto důvodu je zapotřebí plán průběžně monitorovat tak, aby mohl být na základě daných zjištění aktualizován.

„Cílem monitorování je průběžné zjišťování pokroku v realizaci plánu, resp. projektů, a porovnávání získaných dat a informací s výchozím předpokládaným plánem. Monitorování úzce souvisí s hodnocením. Sledování kritérií, prováděné soustavně, je vstupem pro následné hodnocení. Monitorování generuje kvantitativní údaje.“<sup>15</sup>

## **1.10 Evaluace**

„Evaluace je proces hodnocení. Hlavním cílem evaluace by mělo být zlepšení kvality, účinnosti nebo efektivity. Hodnotit lze například naplňování cílů, nakládání s finančními prostředky nebo kvalitu projektů. Evaluace včas upozorňuje na potencionální nebo skutečné problémy.

Hodnocení se provádí před zahájením určitého projektu (ex ante), během něho (ad hoc, ongoing nebo souhrnné) a po něm (ex post).“<sup>16</sup>

### **1.10.1 Předběžné hodnocení (evaluace ex ante)**

Předběžná evaluace probíhá na začátku cyklu. Tato forma evaluace pomáhá zajistit maximální věcnost a promyšlenost programu nebo plánu. Výsledky evaluace ex ante mají být zohledněny při procesu rozhodování. Předběžná evaluace se zaměřuje především na analýzu silných a slabých stránek. Poskytuje prvotní závěry o tom, zda otázky rozvoje byly správně určeny, zda navržená strategie a úkoly jsou relevantní, zda existuje soulad s politikou a legislativou EU, zda jsou očekávané dopady realistické atd. Návrhem jasných, a pokud možno kvantifikovatelných, úkolů zároveň poskytuje nezbytné podklady pro monitoring a pro budoucí evaluace.

### **1.10.2 Průběžné hodnocení**

Průběžná evaluace se provádí za účelem odhalení významných odklonů od původně stanovených cílů. Tato fáze velmi úzce souvisí s průběžným monitoringem.

„Proces průběžného vyhodnocování by měl sledovat následující činnosti:

- postup rozvojového procesu ve srovnání s postupem podle časového plánu,
- spotřebované časové a finanční zdroje ve srovnání s přidělenými zdroji,

---

<sup>15</sup> ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7395-019-4.

<sup>16</sup> *Strukturální fondy EU – E* [online]. [cit. 2009-03-28]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/glosar/e>

- změny u jednotlivců a organizací, které by mohly mít vliv na schopnost splnit jejich úkoly,
- změny vnějšího prostředí, které by mohly proces ohrozit,
- hodnocení dílčích výsledků procesu.

V praxi se průběžné vyhodnocování procesu realizuje prostřednictvím dvou typů indikátorů. Jedná se o:

- indikátory procesní – indikátory, které vyhodnocují naplňování schváleného časového plánu (harmonogramu) projektu s periodou hodnocení každé tři nebo šest měsíců. Tyto indikátory hodnotí slovním popisem, případně popisem na Ganttově diagramu dodržování časového a finančního plánu realizace projektu,
- indikátory věcné – indikátory, které popisují změny fyzického stavu lokality, resp. města. Jsou zaměřeny na popis naplňování stanovení věcných cílů. Věcné indikátory podle úrovně jejich zařazení do struktury strategických rozvojových dokumentů města dále členíme na:
  - o strategické indikátory/ukazatele globálního cíle – indikátory, které hodnotí změny v širším kontextu rozvoje města a v delším časovém období (např. po dvou nebo pěti letech),
  - o specifické indikátory/ukazatele cílů nebo opatření – indikátory sledující dílčí pokroky v některých vybraných ukazatelích.<sup>17</sup>

### **1.10.3 Následné hodnocení (evaluace ex post)**

Dodatečná evaluace rekapituluje a posuzuje celý program, především jeho dopady. Jejím cílem je analyzovat použití zdrojů a podat zprávu o účinnosti a rozsahu naplnění očekávaných efektů. Zaměřuje se na faktory úspěchu a selhání a na udržitelnost výsledků a dopadů. Snaží se vyvodit závěry, které bude možné generalizovat a aplikovat dále.

---

<sup>17</sup> ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7395-019-4.

## 2 Procesy monitorování úspěšnosti strategických plánů

Cílem kapitoly je analyzovat vybrané strategické plány a zhodnotit současný stav využívání indikátorů pro monitorování a hodnocení strategických plánů. Existuje několik možností jak mohou být v dané municipalitě nastaveny indikátory hodnocení.

První možností sledování cílů definovaných strategickým plánem je využití stávajících sad indikátorů, ze kterých municipalita vybere ty, které svojí náplní odpovídají cílům definovaným ve strategickém plánu. Již definované sady indikátorů nabízí v České republice například sdružení Týmová iniciativa udržitelného rozvoje (TIMUR) a organizace Národní síť zdravých měst (NSZM). Sady indikátorů TIMUR i NSZM budou podrobněji popsány dále v jednotlivých podkapitolách. Druhou možností je definování zcela vlastní sady indikátorů, které budou přesně navazovat na cíle vymezené strategickým dokumentem. Další možností je využití metody Balanced Scorecard (BSC), která přináší nový pohled na vzájemnou souvislost cílů plánu a hledá rovnováhu mezi jednotlivými prvky rozvoje regionů. Indikátory mohou být částečně nebo zcela převzaté, například ze sady TIMUR.

Je třeba také říci, že sledování ať už jakkoliv definovaných indikátorů není v municipalitách samozřejmostí a celá řada obcí a krajů nemá ve svých strategických dokumentech taková hodnotící kritéria vůbec zahrnuta.

Přehled sledovaných indikátorů v bývalých okresních městech NUTS2 Severovýchod zobrazuje následující tabulka. Pokud je indikátor označen jako „1“, tak má město ve strategickém plánu navrženy indikátory pro sledování naplňování cílů nebo sleduje alespoň jeden indikátor z dané sady. Jestliže není žádný ukazatel sledován, je označen jako „0“.

**Tabulka 2: Počet sledovaných indikátorů - NUTS2 Severovýchod**

| NUTS2 - Severovýchod                                       |    |                     | STRATEGICKÝ PLÁN | INDIKATORY TIMUR | INDIKATORY NSZM | VLASTNÍ UKAZATELE |
|--|----|---------------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| Králové-<br>hradecký kraj                                  | 1  | Hradec Králové      |                  | 1                | 0               | 1                 |
|  | 2  | Jičín               | není dostupný    | 0                | 0               | -                 |
|  | 3  | Náchod              |                  | 0                | 0               | 0                 |
|  | 4  | Rychnov nad Kněžnou | není dostupný    | 0                | 0               | -                 |
|  | 5  | Trutnov             |                  | 0                | 0               | 1                 |
| Liberecký<br>kraj  | 6  | Česká Lípa          |                  | 0                | 0               | 0                 |
|  | 7  | Jablonec nad Nisou  |                  | 0                | 0               | 1                 |
|  | 8  | Liberec             |                  | 0                | 0               | 1                 |
|  | 9  | Semily              |                  | 0                | 0               | 0                 |
| Pardubický<br>kraj   | 10 | Chrudim             |                  | 1                | 1               | 1                 |
|  | 11 | Pardubice           |                  | 0                | 0               | 0                 |
|  | 12 | Svitavy             | není dostupný    | 1                | 0               | -                 |
|  | 13 | Ústí nad Orlicí     |                  | 0                | 0               | 0                 |
| <b>Celkem za jednotlivé skupiny sledovaných indikátorů</b> |    |                     |                  | <b>3</b>         | <b>1</b>        | <b>5</b>          |

Zdroj: vlastní zpracování na základě strategických plánů měst

## 2.1 Národní síť zdravých měst ČR

„Zdravé město, obec, mikroregion, kraj“ je označení pro municipalitu, která je aktivně zapojena do mezinárodního Projektu Zdravé město (obec, region) pod patronací OSN-WHO. V rámci jednotlivých států Evropy vznikají národní sítě, které mezi sebou spolupracují. Ačkoliv Zdravé město, obec, region má organizační zázemí úřadu, není pouhou „úřední aktivitou“. Je zejména projektem komunitním – otevírá prostor pro posilování aktivity a zájmu obyvatel. Zdravá města, obce a regiony systematicky podporují kvalitu veřejné správy, kvalitu strategického plánování a řízení s ohledem na udržitelný rozvoj a podporu zdraví, aktivně se ptají svých obyvatel na jejich názory.

Města sdružená v Národní síti zdravých měst využívají indikátory, které byly stanoveny ke třem společným tématům a to: Udržitelná a bezpečná doprava, Zdravotní stav obyvatelstva, Energetika.

Tato společná téma nejsou přímo součástí jednotlivých strategických dokumentů, ale úzce s nimi souvisí a z plánů vyplývají. Například zlepšení dopravní situace ve městech je ve většině plánů považováno za prioritu.

Sledování těchto společných indikátorů je poměrně nové, známy jsou údaje za poslední dva až tři roky. Přestože nejsou dostupné delší časové řady, které by přesněji určovaly vývojové tendence, už nyní lze indikátory porovnávat vzájemně mezi jednotlivými městy.“<sup>18</sup>

Kompletní výčet ukazatelů ke společným tématům je uveden v příloze číslo jedna.

### 2.1.1 DataPlán NSZM

„Informační systém DataPlán NSZM nyní umožňuje sledování strategických cílů, projektů a finančních prostředků ve městech, obcích a regionech.

DataPlán NSZM sleduje koncepční a strategické dokumenty na úrovni municipalit, zejména samotný strategický plán rozvoje a další rozvojové programy (například program rozvoje kraje), ale i komunitní plány. Díky speciálním funkcím má municipalita přehledné porovnání vlastní strategické dokumentace, srovnání s jinými městy a kraji.

DataPlán NSZM je technicky připraven na sledování a porovnávání konkrétních indikátorů a měřítek, je využíván pro benchmarking.“<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> *nsm\_zaklinfo\_09* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW:

[http://dataplan.info/img\\_upload/2fee7fa2e72b4bdcd8f9ba761433e67a/nsm\\_zaklinfo\\_09.pdf](http://dataplan.info/img_upload/2fee7fa2e72b4bdcd8f9ba761433e67a/nsm_zaklinfo_09.pdf)

<sup>19</sup> *DataPlán NSZM: Informační systém pro strategické řízení* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://dataplan.info/index.shtml?apc=asA>

## 2.1.2 Indikátory NSZM v členských městech

Následující tři tabulky analyzují sledování indikátorů ke společným tématům v členských městech NSZM. Tabulky nepředstavují kompletní výčet členských měst. Počet členských měst NSZM je celkem 67. Města, která jsou zahrnuta v tabulce, sledují minimálně jeden z indikátorů ke společným tématům.

**Tabulka 3: NSZM - indikátory ke společnému tématu "Bezpečná a udržitelná doprava"**

| Národní síť zdravých měst     |   | 1    | 2       | 3       | 4          | 5        | 6     | 7          | 8              | 9                | 10            | 11        | 12      | 13         | 14     | 15             | 16                | 17             | 18     |   |
|-------------------------------|---|------|---------|---------|------------|----------|-------|------------|----------------|------------------|---------------|-----------|---------|------------|--------|----------------|-------------------|----------------|--------|---|
|                               |   | Brno | Hodonín | Chrudim | Kopřivnice | Kroměříž | Kuřim | Litoměřice | Mladá Boleslav | Moravská Třebová | Praha - Libuš | Prostějov | Příbram | Strakonice | Třebíč | Ústí nad Labem | Valašské Meziříčí | Velké Meziříčí | Vsetín | Σ |
| UDRŽITELNA A BEZPEČNA DOPRAVA |   |      |         |         |            |          |       |            |                |                  |               |           |         |            |        |                |                   |                |        |   |
| 1                             | Dopravní nehody - úrazy                       |      | 1       | 1       | 1          |          | 1     | 1          |                |                  | 1             | 1         |         |            |        |                |                   |                | 1      | 8 |
| 2                             | Cyklostezky                                   |      | 1       | 1       | 1          |          | 1     | 1          |                |                  | 1             |           |         |            |        |                |                   |                | 1      | 7 |
| 3                             | Zklidnění dopravy ve městech                  |      | 1       | 1       | 1          |          | 1     | 1          |                |                  |               |           |         |            |        |                |                   |                | 1      | 6 |
| 4                             | Alternativní paliva a biopaliva               |      | 1       |         |            |          |       | 1          |                |                  |               |           |         |            |        |                |                   |                | 1      | 3 |
| 5                             | Zábor plochy v souvislosti s dopravou v klidu |      |         |         |            |          | 1     | 1          |                |                  | 1             |           |         |            |        |                |                   |                | 1      | 4 |
| 6                             | Doprava a územní rozvoj                       |      |         | 1       |            |          |       | 1          |                |                  | 1             |           |         |            |        |                |                   |                | 1      | 4 |
| 7                             | Investice do místní dopravní infrastruktury   |      | 1       |         |            |          | 1     | 1          |                |                  | 1             | 1         |         |            |        |                |                   |                | 1      | 6 |
| 8                             | Mobilita a místní přeprava cestujících (ECI)  |      | 1       | 1       |            |          |       |            |                |                  |               | 1         |         |            |        |                |                   |                | 1      | 4 |
| 9                             | Podíl MHD na přepravě osob                    |      | 1       | 1       |            |          |       | 1          |                |                  |               | 1         |         |            |        |                |                   |                | 1      | 5 |
| 10                            | Bezbariérová MHD                              |      | 1       | 1       |            |          |       | 1          |                |                  |               |           |         |            |        |                |                   |                | 1      | 4 |
| 11                            | Bezbariérové úpravy budov                     |      | 1       |         |            |          | 1     | 1          |                | 1                | 1             |           |         |            |        |                |                   |                | 1      | 6 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z DataPlánu

**Tabulka 4: NSZM - indikátory ke společnému tématu "Zdravotní stav obyvatelstva"**

| Národní síť zdravých měst   |   | 1    | 2       | 3       | 4          | 5        | 6     | 7          | 8              | 9                | 10            | 11        | 12      | 13         | 14     | 15             | 16                | 17             | 18     |    |
|-----------------------------|---|------|---------|---------|------------|----------|-------|------------|----------------|------------------|---------------|-----------|---------|------------|--------|----------------|-------------------|----------------|--------|----|
|                             |   | Brno | Hodonín | Chrudim | Kopřivnice | Kroměříž | Kuřim | Litoměřice | Mladá Boleslav | Moravská Třebová | Praha - Libuš | Prostějov | Příbram | Strakonice | Třebíč | Ústí nad Labem | Valašské Meziříčí | Velké Meziříčí | Vsetín | Σ  |
| ZDRAVOTNÍ STAV OBYVATELSTVA |   |      |         |         |            |          |       |            |                |                  |               |           |         |            |        |                |                   |                |        |    |
| 1                           | Střední délka života                      | 1    | 1       | 1       | 1          | 1        |       | 1          | 1              |                  |               | 1         | 1       | 1          | 1      | 1              | 1                 | 1              | 1      | 15 |
| 2                           | Úmrtnost celková                          | 1    | 1       | 1       | 1          | 1        |       | 1          | 1              |                  |               | 1         | 1       | 1          | 1      | 1              | 1                 | 1              | 1      | 15 |
| 3                           | Úmrtnost dle příčin                       | 1    | 1       | 1       | 1          | 1        |       | 1          | 1              |                  |               | 1         | 1       | 1          | 1      | 1              | 1                 | 1              | 1      | 15 |
| 4                           | Hospitalizace v nemocnicích               | 1    | 1       | 1       | 1          | 1        |       | 1          | 1              |                  |               | 1         | 1       | 1          | 1      | 1              | 1                 | 1              | 1      | 15 |
| 5                           | Incidence novotvarů                       | 1    | 1       | 1       | 1          | 1        |       | 1          | 1              |                  |               | 1         | 1       | 1          | 1      | 1              | 1                 | 1              | 1      | 15 |
| 6                           | Incidence vybraných infekčních onemocnění | 1    | 1       | 1       | 1          | 1        |       | 1          | 1              |                  |               | 1         | 1       | 1          | 1      | 1              | 1                 | 1              | 1      | 15 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z DataPlánu

**Tabulka 5: NSZM - indikátory ke společnému tématu "Energetika"**

| Národní síť zdravých měst                       | 1    | 2       | 3       | 4          | 5        | 6     | 7          | 8              | 9                | 10            | 11        | 12      | 13         | 14     | 15             | 16                | 17             | 18     |   |
|---|------|---------|---------|------------|----------|-------|------------|----------------|------------------|---------------|-----------|---------|------------|--------|----------------|-------------------|----------------|--------|---|
|   | Brno | Hodonín | Chrudim | Kopřivnice | Kroměříž | Kuřim | Litoměřice | Mladá Boleslav | Moravská Třebová | Praha - Libuš | Prostějov | Příbram | Strakonice | Třebíč | Ústí nad Labem | Valašské Meziříčí | Velké Meziříčí | Vsetín | Σ |
| <b>ENERGETIKA</b>                               |      |         |         |            |          |       |            |                |                  |               |           |         |            |        |                |                   |                |        |   |
| 1 Podíl nízkoenergetických domů                 |      |         |         |            |          |       |            |                |                  |               |           |         |            |        |                |                   |                |        | 0 |
| 2 Dotační systém na podporu OZE                 |      |         | 1       |            |          |       | 1          |                |                  | 1             |           |         |            |        |                |                   |                |        | 3 |
| 3 Energetický management                        |      |         | 1       |            |          |       | 1          |                |                  | 1             |           |         |            |        |                |                   |                |        | 3 |
| 4 Spotřeba tepla                                |      |         | 1       |            |          |       | 1          |                |                  | 1             |           |         |            |        |                |                   |                |        | 3 |
| 5 Spotřeba elektrické energie veřejné budovy    |      |         | 1       |            |          |       | 1          |                |                  | 1             |           |         |            |        |                |                   |                |        | 3 |
| 6 Spotřeba elektrické energie veřejné osvětlení |      |         |         |            |          |       | 1          |                |                  | 1             |           |         |            |        |                |                   |                |        | 2 |
| 7 Výdaje za teplo a elektrickou energii         |      |         |         |            |          |       | 1          |                |                  | 1             |           |         |            |        |                |                   |                |        | 2 |
| 8 Úspory energie                                |      |         |         |            |          |       | 1          |                |                  | 1             |           |         |            |        |                |                   |                |        | 2 |
| 9 Obnovitelné zdroje energie                    |      |         |         |            |          |       | 1          |                |                  | 1             |           |         |            |        |                |                   |                |        | 2 |
| 10 Emise CO <sub>2</sub>                        |      |         |         |            |          |       |            |                |                  |               |           |         |            |        |                |                   |                |        | 0 |
| 11 Osvětlové kampaně zaměřené na energetiku     |      |         | 1       |            |          |       | 1          |                |                  | 1             | 1         |         |            |        |                |                   |                |        | 4 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z DataPlánu

Z výše provedené analýzy vyplývá, že nejvíce měst sleduje indikátory týkající se zdravotního stavu obyvatelstva. Nejméně jsou znamenány údaje o energetice. Rozdíl je pravděpodobně zapříčiněn dostupností jednotlivých dat.

Celkové počty sledovaných indikátorů v jednotlivých městech zachycuje následující tabulka.

**Tabulka 6: NSZM - souhrn sledovaných indikátorů**

| Národní síť zdravých měst     | 1        | 2         | 3         | 4          | 5        | 6        | 7          | 8              | 9                | 10            | 11        | 12       | 13         | 14       | 15             | 16                | 17             | 18        |  |
|-------------------------------|----------|-----------|-----------|------------|----------|----------|------------|----------------|------------------|---------------|-----------|----------|------------|----------|----------------|-------------------|----------------|-----------|--|
|                               | Brno     | Hodonín   | Chrudim   | Kopřivnice | Kroměříž | Kuřim    | Litoměřice | Mladá Boleslav | Moravská Třebová | Praha - Libuš | Prostějov | Příbram  | Strakonice | Třebíč   | Ústí nad Labem | Valašské Meziříčí | Velké Meziříčí | Vsetín    |  |
| UDRŽITELNA A BEZPEČNÁ DOPRAVA | 0        | 9         | 7         | 3          | 0        | 6        | 10         | 0              | 1                | 5             | 5         | 0        | 0          | 0        | 0              | 0                 | 0              | 11        |  |
| ZDRAVOTNÍ STAV OBYVATELSTVA   | 6        | 6         | 6         | 6          | 6        | 0        | 6          | 6              | 0                | 0             | 6         | 6        | 6          | 6        | 6              | 6                 | 6              | 6         |  |
| ENERGETIKA                    | 0        | 0         | 5         | 0          | 0        | 0        | 9          | 0              | 0                | 9             | 1         | 0        | 0          | 0        | 0              | 0                 | 0              | 0         |  |
| <b>Celkem</b>                 | <b>6</b> | <b>15</b> | <b>18</b> | <b>9</b>   | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>25</b>  | <b>6</b>       | <b>1</b>         | <b>14</b>     | <b>12</b> | <b>6</b> | <b>6</b>   | <b>6</b> | <b>6</b>       | <b>6</b>          | <b>6</b>       | <b>17</b> |  |

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z DataPlánu

## 2.2 Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj

TIMUR vznikla v roce 2002 za významného přispění Ministerstva životního prostředí jako platforma pro zavádění sady Společných evropských indikátorů (ECI) v rámci kampaně Evropské komise „Towards local sustainability profile – Common European Indicators“. Jde o sdružení nestátních neziskových organizací a partnerských měst, jehož posláním je podporovat udržitelný rozvoj měst, obcí a jejich sdružení v ČR zaváděním místních indikátorů udržitelného rozvoje.

TIMUR metodicky pomáhá zavádět a vyhodnocovat indikátory ECI a další typy indikátorů v městech a mikroregionech ČR a dále jedná z dalšími městy ČR. Organizuje akce pro veřejnost, které slouží pro výběr indikátorů občany a popularizaci problematiky udržitelného rozvoje.

Výsledky ze sledování indikátorů pravidelně zveřejňuje na internetových stránkách. Kde jsou přístupné pomocí aplikace Výsledky indikátorů ECI/TIMUR.

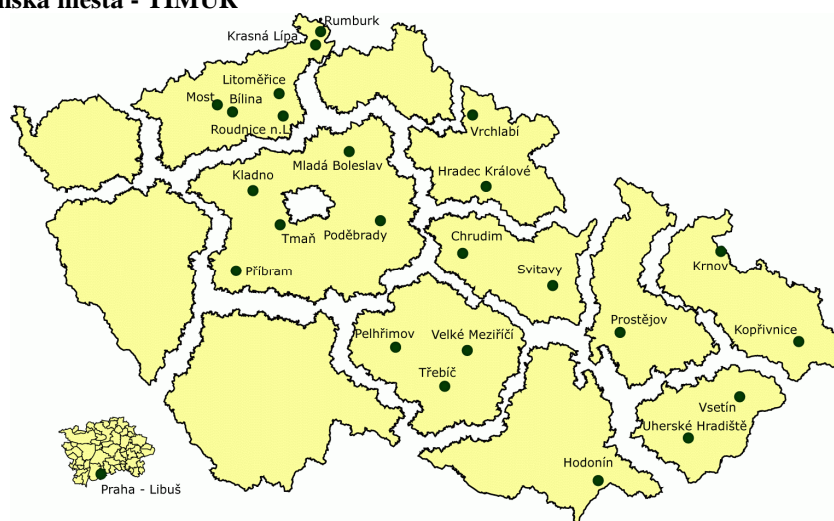
TIMUR spolupracuje s mnoha organizacemi, které se zabývají udržitelným rozvojem a indikátory jak v ČR, tak v zahraničí (Belgie, Slovensko).

I přes to, že indikátory TIMUR byly primárně navrženy ke sledování naplňování principů udržitelného rozvoje se strategickým plánem udržitelný rozvoj úzce souvisí.<sup>20</sup>

Kompletní výčet Společných evropských indikátorů udržitelnosti je uveden v příloze číslo dvě.

Následující mapa zobrazuje členská města iniciativy.

Obrázek 2: Členská města - TIMUR



Zdroj: *mesta\_timur* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW:

<[http://www.timur.cz/images/stories/mapa/mesta\\_timur.gif](http://www.timur.cz/images/stories/mapa/mesta_timur.gif)>

<sup>20</sup> *Co to je – Timur* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.timur.cz/cz/timur/co-to-je-3.html>>



## 2.2.1 Burza indikátorů

„Na internetových stránkách sdružení TIMUR je provozována aplikace s názvem Burza indikátorů udržitelného rozvoje na místní úrovni. Cílem těchto stránek je poskytnout uživateli funkční a pravidelně aktualizovaný databázový nástroj pro výběr vhodných indikátorů místního a regionálního udržitelného rozvoje.

Burza je určena pro zástupce obcí, měst, mikroregionů a krajů i experty a zájemce o indikátory udržitelného rozvoje.

Každé město, mikroregion či kraj se ve svých rozvojových aktivitách zaměřuje na několik prioritních okruhů (např. doprava, rozvoj podnikání či cestovní ruch). Burza umožňuje pomocí různých filtrů (klíčová slova, názvy oblastí, podoblastí a sad či fulltextové vyhledávání) nalézt všechny relevantní indikátory ke zvolené oblasti či tématu. Poskytuje praktický nástroj pro všechny, kteří postrádají metodické nástroje pro objektivního hodnocení vývoje svých obcí či regionů.“<sup>21</sup>

## 2.2.2 Indikátory ECI/TIMUR v členských městech

Následující tabulka analyzuje jak jsou jednotlivými členskými městy sledovány indikátory ECI. Žádné z měst nesleduje všech deset indikátorů. Nejvíce jsou monitorovány vývoj nezaměstnanosti a spokojenost s místním společenstvím.

Tabulka 7: TIMUR - počet sledovaných indikátorů

| Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj | Členská města |          |                |          |          |          |            |             |            |                |          |           |           |           |             |          |                    |          |          |          |                  |                |          | Celkem za indikátor |
|--|---------------|----------|----------------|----------|----------|----------|------------|-------------|------------|----------------|----------|-----------|-----------|-----------|-------------|----------|--------------------|----------|----------|----------|------------------|----------------|----------|---------------------|
|  | 1             | 2        | 3              | 4        | 5        | 6        | 7          | 8           | 9          | 10             | 11       | 12        | 13        | 14        | 15          | 16       | 17                 | 18       | 19       | 20       | 21               | 22             | 23       |                     |
|  | Bílina        | Hodonín  | Hradec Králové | Chrudim  | Kladno   | Krnov    | Kopřivnice | Krásná Lípa | Litoměřice | Mladá Boleslav | Most     | Pelhřimov | Poděbrady | Prostějov | Praha Libuš | Příbram  | Roudnice nad Labem | Rumburk  | Svitavy  | Třebíč   | Uherské Hradiště | Velké Meziříčí | Vsetín   |                     |
| Indikátor                                      |               |          |                |          |          |          |            |             |            |                |          |           |           |           |             |          |                    |          |          |          |                  |                |          |                     |
| 1 Spokojenost s místním společenstvím          | 1             | 1        | 1              | 1        |          | 1        | 1          |             | 1          | 1              |          | 1         |           |           | 1           |          |                    |          |          | 1        | 1                | 1              | 1        | 14                  |
| 2 Místní příspěvek ke globálním změnám         |               |          |                |          |          | 1        |            |             |            |                |          |           |           |           |             |          |                    |          |          |          |                  |                |          | 1                   |
| 3 Mobilita a místní přeprava cestujících       | 1             | 1        | 1              | 1        |          |          |            |             |            |                |          |           |           |           | 1           |          |                    |          |          | 1        |                  | 1              | 1        | 8                   |
| 4 Dostupnost veřejných prostranství a služeb   |               | 1        | 1              | 1        | 1        | 1        |            |             |            |                |          |           |           |           |             |          |                    |          | 1        | 1        |                  |                | 1        | 8                   |
| 5 Kvalita místního ovzduší                     |               |          | 1              |          | 1        |          |            |             |            | 1              |          |           |           |           | 1           | 1        |                    |          | 1        | 1        |                  |                | 1        | 8                   |
| 6 Cesty dětí do školy a zpět                   |               |          | 1              | 1        | 1        | 1        |            | 1           | 1          |                |          |           |           |           | 1           |          |                    |          | 1        | 1        |                  | 1              | 1        | 11                  |
| 7 Nezaměstnanost                               | 1             | 1        | 1              | 1        | 1        | 1        | 1          | 1           | 1          | 1              |          | 1         |           |           |             | 1        | 1                  | 1        | 1        | 1        | 1                | 1              | 1        | 19                  |
| 8 Zatížení prostředí hlukem                    |               |          |                |          |          |          |            |             |            |                |          |           |           |           |             |          |                    |          |          |          |                  |                | 1        | 1                   |
| 9 Udržitelné využívání území                   |               |          | 1              |          |          |          |            |             |            |                |          |           |           |           |             |          |                    |          | 1        |          |                  |                |          | 2                   |
| 10 Ekologická stopa                            |               |          |                | 1        | 1        |          |            |             | 1          |                |          |           |           |           | 1           |          |                    |          |          |          |                  |                | 1        | 6                   |
| <b>Celkem za sledované město</b>               | <b>3</b>      | <b>4</b> | <b>7</b>       | <b>6</b> | <b>5</b> | <b>5</b> | <b>2</b>   | <b>2</b>    | <b>4</b>   | <b>3</b>       | <b>0</b> | <b>2</b>  | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>4</b>    | <b>3</b> | <b>1</b>           | <b>1</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>2</b>         | <b>5</b>       | <b>8</b> |                     |

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů TIMUR

<sup>21</sup> Burza indikátorů [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.timur.cz/cz/burza-indikatoru.html>>.

## 2.3 *Balanced Scorecard*

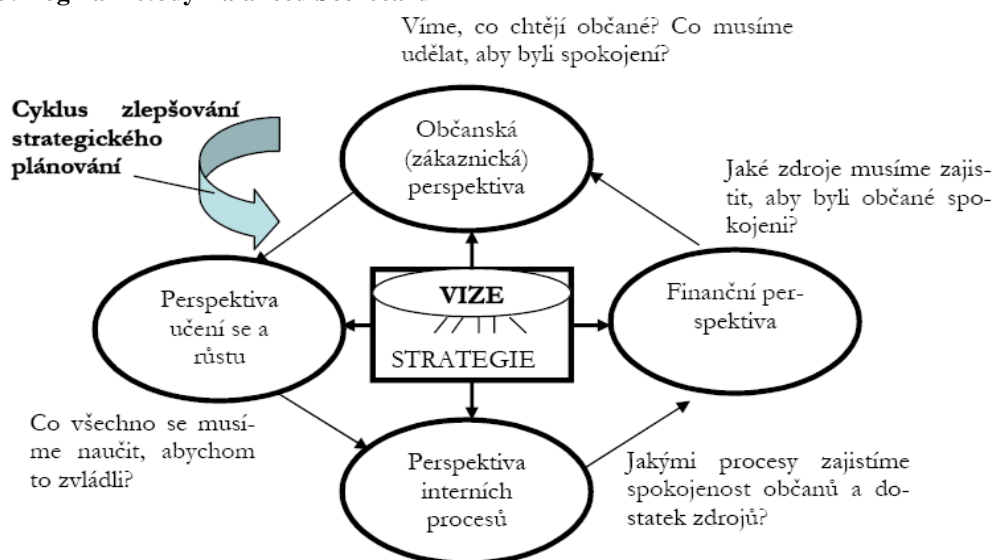
„Metoda Balanced Scorecard (BSC) neboli česky metoda vyvážených ukazatelů byla vytvořena na Harvardské univerzitě v devadesátých letech minulého století a byla úspěšně aplikována v amerických firmách. Jedná se tedy o metodu poměrně novou, která je postupně ze soukromého sektoru přejímána do sektoru veřejného.“<sup>22</sup>

Před uplatněním metody BSC je třeba si vyjasnit vizi a strategické priority. Úkolem metody není stanovit vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění. Jádrem metody BSC je soubor vyvážených indikátorů.

Základní princip metody BSC spočívá v hledání rovnováhy mezi čtyřmi hlavními perspektivami rozvoje regionů tj.:

- Spokojenost občanů (Zahrnuje strategická témata jako úroveň, kvalita služeb poskytovaných občanům, vnímání kvality služeb a priorit občanů a institucí).
- Finanční odpovědnost (dodržení rozpočtů, úspory, získání dodatkových zdrojů apod.)
- Interní procesy, výkonnost úřadu a jeho společností (zavádění norem kvality, produktivita, služby)
- Perspektiva učení se a růstu (jaké nové služby poskytnout regionu, jak zlepšovat schopnosti lidí na úřadě)<sup>23</sup>

Obrázek 3: Logika metody Balanced Scorecard



Zdroj: *Rozvoj města: Vsetín* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW:

<[http://www.mestovsetin.cz/VismoOnline\\_ActionScripts/File.aspx?id\\_org=18676&id\\_dokumenty=483930](http://www.mestovsetin.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.aspx?id_org=18676&id_dokumenty=483930)>.

<sup>22</sup> *Svaz měst a obcí ČR* [online]. [cit. 2009-03-15]. <Dostupný z WWW: <http://www.smocr.cz/data/files/nase-projekty-c2enet/2-obnovitelne-zdroje-energie-a-efektivni-rizeni-samosprav.pdf>>

<sup>23</sup> *Rozvoj města: Vsetín* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW:

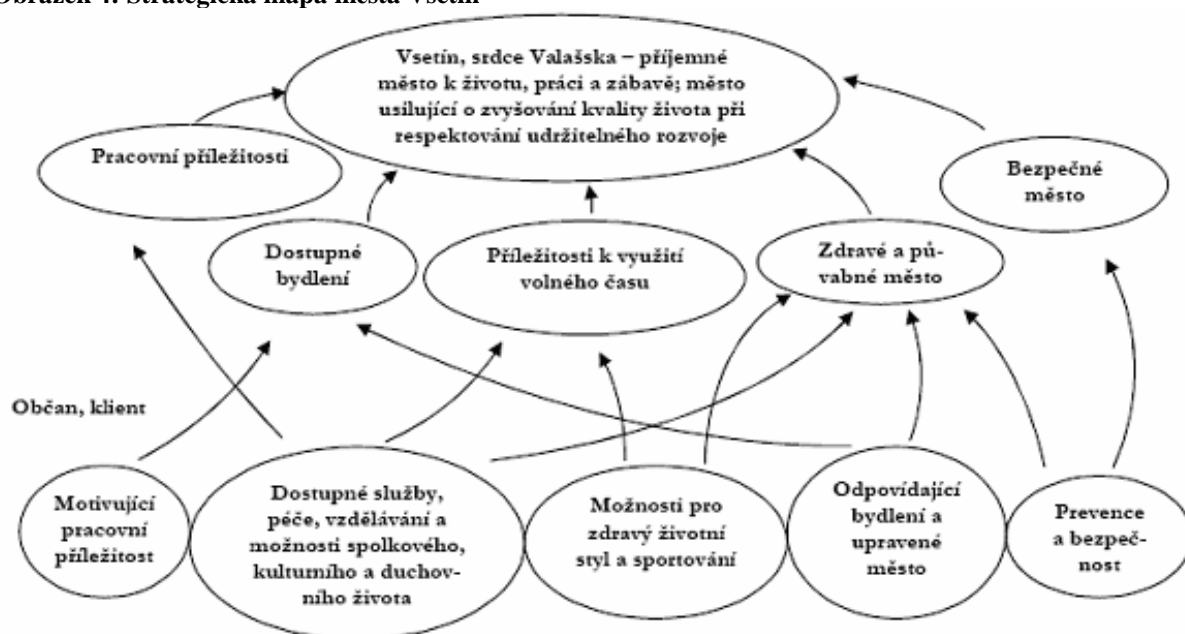
[http://www.mestovsetin.cz/VismoOnline\\_ActionScripts/File.aspx?id\\_org=18676&id\\_dokumenty=479263](http://www.mestovsetin.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.aspx?id_org=18676&id_dokumenty=479263)

### 2.3.1 Tvorba strategické mapy a ukazatelů

Strategická mapa obsahuje témata zapsaná v jednotlivých oválech a zprostředkovává pohled na strategii ze čtyř základních perspektiv – občanské, finanční, procesní, učení se a růstu. Kompletní strategická mapa města Vsetína je zobrazena v příloze číslo tři.

V nejvyšší části strategické mapy je vize města. Pokud má vedení představu, o vizi je třeba říci, jakým způsobem chce oné vize dosáhnout, tedy jaké stanovuje strategie (druhá řada oválů). Strategická témata jsou sycena perspektivou občana a zákazníka. Tyto úrovně znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 4: Strategická mapa města Vsetín



Zdroj: *Rozvoj města: Vsetín* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW:

<[http://www.mestovsetin.cz/VismoOnline\\_ActionScripts/File.aspx?id\\_org=18676&id\\_dokumenty=483930](http://www.mestovsetin.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.aspx?id_org=18676&id_dokumenty=483930)>.

Aktivity pro občany/ zákazníky je třeba financovat, a tak na perspektivu občana navazuje perspektiva finanční. V ní se setkáme s tématy spojenými se zajišťováním financování pro nadřazenou perspektivu. Veškeré dosud popsané aktivity jsou zajišťovány perspektivou interních procesů. Nic z dosud uvedeného není možné realizovat bez lidí, jejich rozvoje a příslušných technologií – to řeší perspektiva učení se a růstu.

Pro každý ovál je vytvořen určitý počet měřítek (indikátorů), která zachycují pozitivní, případně negativní vývoj úspěšnosti daného tématu. K měřítkům se stanovuje jednoznačná metodika. Počet měřítek závisí na místních podmínkách (za přiměřený lze u města považovat 25 až 35 měřítek).

Používají se i dosud nepostižené, tzv. měkké faktory (spokojenost, kvalita apod.), které jsou pro jednotlivé občany často důležitější, než tabulky vykazující plnění rozpočtu. Vzniklou tabulku měřítek potom nazýváme Balanced Scorecard.

Za hlavní přednosti BSC jsou považovány:

- přehlednost: strategická mapa je na jedné straně formátu A4,
- vyváženost: neříkáme jen co chceme pro občany realizovat, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a také, co se pro to musíme naučit,
- měřitelnost: lze stanovit relativně malý počet měřítek,
- vytváří základnu pro odměňování (měření výkonu a kvality práce).

Následující tabulka je ukázkou Balanced Scorecard, jedná se o měřítka vytvořená městem Vsetínem. Kompletní tabulka je součástí přílohy.

**Tabulka 8: BSC - Vsetín**

| Strategické téma  | Měřítka (indikátor)                                 |
|---|---|
| Vize  | 0.1 Index spokojenosti občanů                       |
|   | 0.2 Ekologická stopa                                |
|   | 0.3 Počet obyvatel města                            |
| <b>Občan, klient</b>  |   |
| 1. Motivující pracovní příležitost  | 1.1 Míra nezaměstnanosti                            |
|   | 1.2 Dopravní dostupnost v souvisl. se zaměstnaností |
| 2. Dostupné služby, péče, vzdělávání a možnosti spolkového, kulturního a duchovního života. | 2.1 Dostupnost vybraných služeb a péče              |
| 3. Možnosti pro zdravý životní styl a sportování  | 3.1 Indikátor zdraví obyvatelstva                   |
|   | 3.2 Možnosti pro zdravý životní styl                |

Zdroj: Rozvoj města: Vsetín [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW:

[http://www.mestovsetin.cz/VismoOnline\\_ActionScripts/File.aspx?id\\_org=18676&id\\_dokumenty=483930](http://www.mestovsetin.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.aspx?id_org=18676&id_dokumenty=483930)

Dalším příkladem využitím BSC může být Strategie hlavního města Prahy. Vývoj jednotlivých cílových stavů probíhá na základě souboru měřítek, u kterých byly definovány hodnoty, kterých má být dosaženo.

**Tabulka 9: BSC - Praha**

| Klíčová oblast                                     | Cíle          |          |       |    | Měřítka       |          |       |    |
|--|---------------|----------|-------|----|---------------|----------|-------|----|
|  | Míra dosažení |          |       |    | Míra dosažení |          |       |    |
|  | < 30 %        | 30 - 70% | > 30% | NZ | < 30 %        | 30 - 70% | > 30% | NZ |
| Moderní veřejná správa                             | 1             | 8        | 9     | 4  | 4             | 25       | 22    | 28 |
| Bezpečné město                                     | 0             | 5        | 1     | 8  | 1             | 7        | 4     | 10 |
| Moderní a šetrná dopravní infrastruktura           | 4             | 5        | 8     | 9  | 9             | 4        | 17    | 17 |
| Zdravé a čisté město                               | 0             | 0        | 0     | 23 | 0             | 0        | 0     | 44 |
| Rozvoj města a hospodářská politika                | 0             | 1        | 1     | 13 | 0             | 1        | 1     | 33 |
| Finanční řízení města                              | 1             | 3        | 3     | 4  | 0             | 0        | 5     | 11 |
| Sociální a bytová politika, zdravotní péče v Praze | 0             | 0        | 5     | 14 | 0             | 0        | 5     | 24 |
| Vzdělávání a volný čas                             | 2             | 1        | 9     | 0  | 2             | 1        | 13    | 6  |
| Kultura a cestovní ruch                            | 1             | 3        | 7     | 2  | 2             | 2        | 11    | 2  |
| Zahraniční vztahy                                  | 0             | 4        | 1     | 0  | 0             | 6        | 4     | 0  |

Zdroj: Více o aplikaci BSC (Portál města Prahy) [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW:

[http://www.praha.eu/jnp/cz/obcan/magistrat\\_hmp/balanced\\_scorecard/vice\\_o\\_aplikaci\\_bsc.html](http://www.praha.eu/jnp/cz/obcan/magistrat_hmp/balanced_scorecard/vice_o_aplikaci_bsc.html)

## 2.4 Příklady indikátorových sestav strategických plánů

Tato kapitola se zabývá konkrétními strategickými plány vybraných měst. Jedná se o města, která jsou členy TIMUR nebo NSZM a využívají jejich indikátorové sady nebo naopak o města, která tyto indikátorové sady nevyužívají a mají ve strategických plánech definované vlastní ukazatele naplňování cílů.

Přehled počtu sledovaných indikátorů ECI/TIMUR členskými městy je uveden v následující tabulce. Stejně tak přehled indikátorů ke společným tématům, která byla definována NSZM.

Počet a kvalita indikátorů, která města pro monitorování naplňování cílů a priorit strategických plánů využívají je značně rozdílná. Zde je přehled některých odlišností:

- množství sledovaných indikátorů,
- možnosti sledovat vývoj indikátoru v delší časové řadě,
- zdroje dat,
- možnost srovnání s jinými městy, celorepublikovým průměrem apod.

Níže uvedená tabulka je přehledem vybraných měst, u kterých bude popsáno jaké indikátory mají navrženy.

Tabulka 10: Ukazatele vybraných měst

| MĚSTO            | POČET OBYVATEL | PRIORITY | INDIKÁTORY TIMUR | INDIKÁTORY NSZM | MÍSTNÍ UKAZATELE | BSC |
|------------------|----------------|----------|------------------|-----------------|------------------|-----|
| České Budějovice | 96 000         | 4        | není člen        | není člen       | 62               | -   |
| Hradec Králové   | 94 700         | 8        | 7                | není člen       | 130              | -   |
| Chrudim          | 23 400         | 3        | 6                | 18              | 33               | -   |
| Kopřivnice       | 23 400         | 4        | 2                | 9               | 0                | -   |
| Liberec          | 105 000        | 5        | není člen        | není člen       | 24               | -   |
| Litoměřice       | 24 400         | 6        | 4                | 25              | 121              | -   |
| Mariánské Lázně  | 14 200         | 5        | není člen        | není člen       | 35               | -   |
| Mladá Boleslav   | 43 000         | 3        | 3                | 6               | 0                | -   |
| Ústí nad Labem   | 98 900         | 5        | není člen        | 6               | 25               | -   |
| Vsetín           | 28 400         | 4        | 8                | 17              | 98               | ano |

### Ukazatele dle DataPlán NSZM

Dále následuje podrobnější popis těchto vybraných deseti měst, jedná se, jak o města krajská, tak i menší města, která jsou obcemi s rozšířenou působností.

Informace o jednotlivých městech byly získány z jejich strategických plánů.

## 2.4.1 České Budějovice

Krajské město České Budějovice není členem žádné z výše uvedených organizací. Ve strategickém plánu města jsou definovány čtyři prioritní osy, ke kterým jsou zpracovány indikátory.

Prioritní osy:

- Program pro dostupnost a mobilitu.
- Program pro kvalitu života.
- Program pro ekonomický rozvoj.
- Program pro životní prostředí.

Ke každé oblasti jsou definovány indikátory a je uvedeno, jaký vývoj je žádoucí.

K prvnímu bodu jsou definovány například tyto indikátory:

- Výše provozních nákladů na provoz vozů MHD (palivo, energie) – snížení.
- Podíl cyklistické dopravy na celkové dělbě dopravní práce na území města – zvýšení.
- Počet nehod na místech křížení pěší s ostatními druhy dopravy – snížení.

Kvalita života je sledována pomocí následující ukazatelů například:

- Rozsah revitalizovaných ploch na panelových sídlištích – zvýšení.
- Rozsah veřejně využitelných ploch pro trávení volného času – zvýšení.
- Spokojenost uživatelů sociálních služeb – zvýšení.
- Počet objektů plně bezbariérově přístupných – zvýšení.
- Rychlost vyřizování životních situací občanů na úřadech – zvýšení.
- Efektivita hospodaření města a jeho úřadu – zvýšení.

Ekonomický rozvoj je sledovaný pomocí těchto indikátorů například:

- Počet a rozsah připravených, zainvestovaných a využitých ploch pro podnikání, které svým charakterem odpovídají hospodářské charakteristice města – zvýšení.
- Počet příjezdů návštěvníků do města – zvýšení.

Indikátory sledované v oblasti životního prostředí jsou následující, například:

- Množství imisí, emisí a hluku ve městě – snížení.
- Motivace obyvatel ke třídění odpadů – zvýšení.
- Ekonomická efektivita nakládání s odpady – zvýšení.
- Počet domácností napojených na vodohospodářské sítě – zvýšení.
- Doba realizace velkých investičních akcí zahrnujících úpravy komunikací a inženýrských sítí – zkrácení.

## 2.4.2 Hradec Králové

Krajské město Hradec Králové (HK) je členem sdružení TIMUR. Vedle indikátorů ECI/TIMUR sleduje ještě další indikátory, které má definovány ve svém strategickém plánu.

Ve strategickém plánu jsou definovány tyto klíčové oblasti:

- Urbanismus a bydlení.
- Doprava.
- Podnikání a zaměstnanost.
- Infrastruktura.
- Vzdělávání a školství.
- Životní prostředí.
- Sociální oblast a zdraví obyvatel.
- Kultura, volný čas, sport, cestovní ruch.

Klíčová oblast životní prostředí společně s danými indikátory je pro ilustraci zobrazena v příloze.

Pro oblast urbanismus a bydlení jsou definovány například tyto indikátory:

- Index plošného růstu města.
- Počet lidí a jejich chování ve veřejných prostorech (zjišťování kvality využití).
- Výměra nově zastavěných ploch na zelené louce / Výměře nové zástavby v přestavbovém území (ha)
- Náklady na údržbu a správu BF a NBF ve sledovaném roce v tis. Kč

Klíčová oblast doprava je sledována pomocí ukazatelů, například:

- Podíl měkké dopravy (MHD + kolo + pěší + vlak) na celkové přepravní práci ve městě (%).
- Počet nastupujících a vystupujících cestujících ve stanici HK hlavní nádraží za rok.
- Procento překročených kapacit parkovacích ploch v území (centrální část).
- Podíl délky čtyřpruhových úseků na celkové délce komunikace v procentech

Pro podnikání a zaměstnanost jsou to indikátory, například:

- Celkový počet aktivních podnikatelských subjektů se sídlem ve městě.
- Počet nových pracovních míst vzniklých ve sledovaném roce v okrese HK.

Oblast infrastruktura má stanoveny například tyto ukazatele:

- Počet přerušení dodávek elektrické energie ve městě z důvodů závady na rozvodném zařízení.
- Procento obyvatel města s dostupností veřejně přístupného internetu do patnácti minut chůze od místa bydliště.
- Podíl rozvojových ploch s vyřešeným zasíťováním ke konci daného roku v %

Vzdělávání a školství:

- Podíl populace v produktivním věku se SŠ či VŠ vzděláním v procentech.
- Průměrný počet žáků ve třídě ve sledovaném roce
- Podíl dětí ve věku 6 až 15 let zapojených do mimoškolní výchovy a vzdělávání

Životní prostředí:

- Počet případů překročení mezních hodnot jednotlivých látek znečišťujících ovzduší.

Sociální oblast a zdraví obyvatel:

- Procento odstraněných bariér identifikovaných v rámci analýzy bariér na území města.
- Očekávaná délka života (porovnání s celostátním průměrem)
- Počet lékařů připadajících na 1000 obyvatel města ve sledovaném roce

Kultura, volný čas, sport, cestovní ruch:

- Objem podpory z veřejných zdrojů ve sledovaném roce v Kč.
- Dostupnost hřišť volně přístupných veřejnosti (do 15ti minut chůze v %)
- Kapitálové výdaje města na údržbu a výstavbu sportovní zařízení ve sledovaném roce v Kč
- Délka značených rekreačních cyklostezek a cyklotras na území města v km

### **2.4.3 Chrudim**

Město Chrudim je členem NSZM a TIMUR.

Ve strategickém plánu má definovány tyto tři strategické cíle:

- Vytvořit příznivé podnikatelské prostředí podněcující všestranný rozvoj města a jeho dlouhodobou hospodářskou stabilitu.
- Zlepšit dopravní situaci ve městě a jeho vnější dopravní napojení. Dobudovat technickou infrastrukturu, zlepšit a stabilizovat stav životního prostředí na úrovni respektující požadavky rezidenčního města zaměřeného na kvalitu života.
- Zlepšit životní podmínky a kvalitu života obyvatel města do úrovně, která by zvýšila spokojenost současného obyvatelstva města a byla atraktivní pro bydlení části obyvatelstva dosud žijícího a podnikajícího v okolí a v krajském městě.

Město Chrudim sleduje indikátory NSZM ke společným tématům a dále indikátory ECI/TIMUR. V DataPlánu mají navrženo několik místních indikátorů. Následují přehled hodnotí jak se navržené ukazatele vztahují k jednotlivým cílům definovaným ve strategickém plánu města.



K podnikatelskému prostředí se vztahuje velice málo indikátorů, a to:

- Počet nabízených pracovních míst na Úřadu práce.
- Míra nezaměstnanosti ve městě k 31.12.

Oblast dopravy je sledována intenzivněji. K cíli doprava se vztahují společné indikátory, indikátory ECI/TIMUR a dále například tyto:

- Počet cestujících přepravených MHD za rok.
- Podíl bezbariérových autobusů na celkovém vozovém parku provozovatele MHD.

K cíli kvalita života a atraktivita města je sledováno indikátorů nejvíce. Za prvé indikátory ke společnému tématu zdravotní stav obyvatelstva, indikátory ze sady ECI/TIMUR a dále jsou navrženy například tyto místní:

- Měření znečištění ovzduší na vybraném krizovém místě (křižovatka na průtahu).
- Hodnoty množství polévatého prachu, CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> v ovzduší.
- Výčet sídlišť, ve kterých byla započata revitalizace.
- Množství vytříděného odpadu.
- Počet nových bytů.
- Počet organizací poskytující prevenci sociálně patologických jevů.
- Počet opravených míst.

#### **2.4.4 Kopřivnice**

Město Kopřivnice je členem NSZM a TIMUR.

Ve strategickém plánu má definovány tyto čtyři prioritní oblasti:

- Ekonomický potenciál a rozvoj lidských zdrojů.
- Doprava, infrastruktura, životní prostředí.
- Sociální zázemí.
- Image města.

V Kopřivnici jsou sledovány společné indikátorové sady obou organizací, ve kterých je město členem. Dále jsou v DataPlánu navrženy desítky „indikátorů“, které ovšem hodnotí danou problematiku pouze ve smyslu zadaný úkol splněn/nesplněn. Například k tématu dopravy:

- Úprava zelené plochy před MÚ na parkoviště (ano/ne).
- Úprava křižovatky Kpt. Jaroše x Záhumenní (ano/ne).
- Zahájení jednání s Ředitelstvím silnic a dálnic (ano/ne).

## 2.4.5 Liberec

Krajské město Liberec definovalo na základě analýzy města k řešení následující strategické cíle:

- Ekonomický rozvoj – podpora malých a středních podniků, podpora zaměstnanosti, podpora znalostní ekonomiky, diverzifikace místní ekonomiky.
- Sociální rozvoj a zdraví – lepší zaměstnanost prostřednictvím kvalitnějšího vzdělávání a odborné přípravy, podpora sociálního začlenění a rovných příležitostí pro všechny a to ve všech oblastech života, rozvoj občanské společnosti.
- Dostupnost a mobilita – dopravní dostupnost, dopravní plánování, zklidňování dopravy, bezpečnost dopravy, dostupnost technické infrastruktury a inženýrských sítí.
- Přitažlivé město – dostupnost služeb a informací, přírodní a fyzické prostředí, architektura, cestovní ruch, kultura.
- Životní prostředí – kvalitní životní prostředí, kvalita ovzduší, zdrojů pitné vody, nakládání s odpady, obnovitelné zdroje energie.

Město nevyužívá žádné z již definovaných indikátorových sad, proto jsou ke každému cíli navrženy ve strategickém plánu vlastní indikátory.

Naplnění prvního cíle je monitorováno pomocí například těchto indikátorů:

- Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč v Liberci.
- Počet zainvestovaných průmyslových zón/ha.

Cíl sociální rozvoj a zdraví má definovány například následující indikátory:

- Počet uživatelů služeb sociální péče.
- Počet projektů na kterých se podílí občanský sektor.

Dostupnost a mobilita je sledována například následovně:

- Délka cyklistických stezek.
- Výkony-obslužnost MHD.

Naplnění cíle přitažlivé město má definovány například tyto indikátory:

- Počet projektů zaměřených na rozvoj cestovního ruchu.

V pořadí poslední cíl je sledován například pomocí:

- Kapacita čistíren odpadních vod v m<sup>3</sup> za den.
- Plocha revitalizovaných území v km<sup>2</sup> (přírůstek).

## 2.4.6 Litoměřice

Město Litoměřice je členem sdružení TIMUR i NSZM. Sleduje tedy jednak společné indikátory a dále v strategickém plánu vlastní definované ukazatele.

Kritické oblasti:

- Společenský rozvoj.
- Sociální oblast.
- Podnikání a cestovní ruch.
- Bydlení a územní rozvoj.
- Doprava a technická infrastruktura.
- Životní prostředí.

První z oblastí je monitorována pomocí těchto kritérií, například:

- Počet specifických sportovišť pro děti a mládež.
- Zrekonstruovaný a zmodernizovaný plavecký bazén.
- Počet organizovaných rekreačních aktivit na Střeleckém a Písečném ostrově.
- Vybudovaný městský stadion.
- Zpracovaná Koncepce rozvoje školství.

Sociální oblast má definovány následující ukazatele:

- Nový Domov důchodců.
- Počet nově vybudovaných bezbariérových přístupů a tras.
- Pro oblast podnikání a cestovní ruch jsou stanoveny například tyto indikátory:
- Vybudované centrum podnikatelských služeb.
- Realizovaný projekt „Svatostánek českého vinařství“.
- Vybudované přístaviště a kotviště.

Naplnění cílů v oblasti bydlení a územního rozvoje se sleduje pomocí, například:

- Počet obnovených a využitých brownfields města.
- Počet (v km<sup>2</sup>) zainvestovaných ploch pro bydlení.

Pro oblast dopravy a technické infrastruktury jsou stanoveny například tyto indikátory:

- Počet nových parkovacích míst na sídlištích.
- Návrh a počet realizovaných cyklotras (v km) v návaznosti na nový dopravní systém ve městě.
- Počet realizovaných projektů na podporu vodní dopravy.

V oblasti životního prostředí se uplatňují například tyto ukazatele:

- Vybudování botanické zahrady.
- Podíl bioodpadu na celkovém množství produkovaných odpadů (v %).
- Počet nově nakoupených Ekobusů uvedených do provozu.

## 2.4.7 Mariánské Lázně

Město Mariánské Lázně má ve svém strategickém plánu definovaných pět prioritních os, které jsou monitorovány pomocí vlastních indikátorů stanovených ve strategickém plánu.

Prioritní osy jsou následující:

- Rozvoj v oblasti ekonomiky a lidských zdrojů lázeňského místa a města Mariánských Lázní.
- Rozvoj lázeňství a cestovního ruchu.
- Efektivizace veřejné správy.
- Rozvoj infrastruktury.
- Zlepšení kvality života.

K indikátorům výsledku strategického plánu jsou dále stanoveny environmentální indikátory. Pro první prioritní osu jsou indikátory následující:

- Zvýšení počtu podnikatelských subjektů ve městě.
- Zvýšení podílu obyvatel se SŠ a VŠ vzděláním na obyvatelstvu starším 15 let (výchozí hodnota: údaje k poslednímu sčítání lidu, domů a bytů 2001).

Druhá prioritní osa je hodnocena pomocí následující ukazatelů:

- Zvýšení počtu ubytovaných hostů za rok.
- Zvýšení průměrné délky přenocování.
- Počet nemovitostí nově využitých pro potřeby lázeňství a cestovního ruchu.

Oblast efektivizace veřejné správy se hodnotí následovně:

- Zvýšení spokojenosti obyvatelstva s výkonem veřejné správy (výchozí hodnota: údaje k roku 2007).
- Počet nově zřízených bytů sloužících pro startovní a další sociální bydlení.
- Zvýšení spokojenosti obyvatelstva města a jeho návštěvníků s výkonem Městské policie (výchozí hodnota: údaje k roku 2007).

Prioritní osa rozvoj infrastruktury:

- Počet projektů zaměřených na rekonstrukce místních komunikací.
- Počet projektů zaměřených na ICT a místní technickou infrastrukturu.

Poslední skupinou indikátorů jsou následující ukazatele zlepšení kvality života:

- Zvýšení spokojenosti obyvatelstva města se sociální a zdravotní infrastrukturou a službami (výchozí hodnota: údaje k roku 2007).
- Zvýšení spokojenosti obyvatelstva města s fyzickým prostředím ve městě (výchozí hodnota: údaje k roku 2007).

## 2.4.8 Mladá Boleslav

Město Mladá Boleslav je členem sdružení TIMUR a NSZM. Ve strategickém plánu má k řešení navrženy tři kritické oblasti:

- Vztah mezi podniky a veřejnými institucemi.
- Regionální postavení města.
- Kvalita života.

Ve strategickém plánu nejsou definovány žádné indikátory. Město sleduje indikátory NSZM pro zdravotní stav obyvatelstva a indikátory TIMUR pro měření spokojenost obyvatel, kvalitu místního ovzduší a nezaměstnanost. Je tedy v podstatě sledována pouze poslední z definovaných kritických oblastí.

## 2.4.9 Ústí nad Labem

Krajské město Ústí nad Labem je členem NSZM. Z indikátorů ke společným tématům sleduje pouze ty k tématu zdravotní stav obyvatelstva.

Ve svém strategickém plánu se zaměřuje na pět následujících intervenčních oblastí:

- Ekonomika města.
- Lidské zdroje a sociální oblast.
- Fyzické prostředí města.
- Doprava.
- Řízení a správa města.

Město má navrženu vlastní soustavu indikátorů. Přestože město není členem sdružení TIMUR byly indikátory ECI/TIMUR inspirací pro vytvoření některých indikátorů použitých ve strategickém plánu.

V první oblasti jsou stanoveny cíle, například:

- Regionální HDP na obyvatele.
- Spokojenost podnikatelů s podnikatelským prostředím ve městě.

Příkladem indikátoru pro oblast lidské zdroje může být:

- Míra nezaměstnanosti absolventů škol.

Fyzické prostředí města lze sledovat například pomocí:

- Kvalita ovzduší.

Oblast dopravy má stanovaný například indikátor:

- Počet osob přepravených MHD/veřejnou dopravou.

Hodnocení řízení a správy města může být provedeno například pomocí indikátoru:

- Spokojenost s činností MM Ústí n. L.

#### 2.4.10 Vsetín

Město Vsetín je členem NSZM a TIMUR. V rozvojovém dokumentu města jsou definovány čtyři základní strategické cíle:

- Konkurenceschopná ekonomika.
- Otevřená, flexibilní a soudržná společnost.
- Atraktivní prostředí.
- Vyvážený rozvoj území.

Město Vsetín sleduje indikátory ECI/TIMUR a indikátory ke společným tématům udržitelná a bezpečná doprava a zdravotní stav obyvatelstva definované NSZM. Dále má v DataPlánu stanovených 98 expertních indikátorů. Vzhledem k tomu, že město při tvorbě strategie využilo metodu BSC jsou tyto indikátory také přílohou rozvojového dokumentu. Ke každému indikátoru je uveden výchozí stav, za který je považován rok 2007 tak, aby mohlo dojít k posouzení zda dochází ke zlepšování daného stavu. Indikátory jsou například následující:

- Průměrný plat - rozdíl mezi ČR a okresem Vsetín (od r. 2006 rozdíl mezi ČR a Zlínským krajem).
- Dostupnost základní zdrav. služby (300 m).
- Dostupnost mateřských škol (300 m).
- Index možností pro zdravý životní styl.
- Index kvality života na sídlišti.
- Počet vybudovaných nových bytů – město.
- Hodnocení pocitu bezpečí obyvateli.
- Objem získaných dotací a grantů vs. rozpočet (tříletý průměr).
- Peníze někoho jiného investované na území města – sociální.
- Využívání majetku města.
- Počet vytvořených pracovních míst v zónách.
- Hodnota výkonnosti úřadu dle metody kvality CAF.
- Kategorie MA21.
- Počet nově zavedených metod a technologií (ročně).
- Index způsobilosti - podíl pracovníků odpovídajících požadavkům na konkrétní pracovní pozici.

## 2.5 Společná témata

Pro analýzu byly použity strategické plány, které byly v práci využity již dříve pro analýzu sledování indikátorů. Bylo vyhodnoceno dvacet strategických plánů různě velkých měst nacházejících se v různých částech republiky.

Zde je přehled vybraných měst:

- |                      |                    |                     |
|----------------------|--------------------|---------------------|
| - Bílina,            | - Kopřivnice,      | - Semily,           |
| - Česká Lípa,        | - Liberec,         | - Trutnov,          |
| - České Budějovice,  | - Litoměřice,      | - Uherské Hradiště, |
| - Hodonín,           | - Mariánské Lázně, | - Ústí nad Labem,   |
| - Hradec Králové,    | - Mladá Boleslav,  | - Ústí nad Orlicí,  |
| - Chrudim,           | - Náchod,          | - Vsetín.           |
| - Jablonec n. Nisou, | - Prostějov,       |                     |

Z provedené analýzy vyplývají následující skutečnosti:

- všechna města považují za prioritní životní prostředí, s tím v některých městech souvisí vytváření příznivého prostředí pro život obyvatelstva,
- druhou oblastí, která se vyskytuje u všech měst jsou cíle týkající se ekonomického rozvoje a s tím související podpora podnikání a problematika zaměstnanosti,
- více než polovina měst řeší ve svém strategickém plánu problematiku dopravy a technické infrastruktury,
- pro polovinu měst je jednou z priorit podpora cestovního ruchu,
- přibližně polovina měst považuje za důležité řešení problematiky bydlení jako samostatného tématu,
- přibližně polovina měst chce podporovat zvyšování kvality života.

Prioritní oblasti, které byly navrženy pro řešení na základě důkladné analýzy prostředí konkrétního města, se různě prolínají. Řešení jednoho problému může být zahrnuto do několika oblastí a je tedy pouze na daném městě v rámci jaké klíčové oblasti bude řešen. Některé oblasti jsou chápány různě. Problematickou oblastí je například kvalita života, do které města zahrnují rozdílné podoblasti. Je tedy možné řešit bydlení samostatně, nebo chápat vytvoření vhodných podmínek pro bydlení jako rozvoj kvality života obyvatelstva. Dalším příkladem prolínání může být sledování rozvoje cyklistiky v rámci oblasti dopravy nebo cestovního ruchu.

## **2.6 Realizace monitorování indikátorů**

Návrhem indikátorů práce na monitorování strategického plánu teprve začínají, aby měly navržené indikátory vypovídací schopnost, je třeba je pravidelně sledovat a vyhodnocovat.

Jak sledují města indikátory ECI/TIMUR nebo společné indikátory NSZM, lze jednoduše vyhledat v příslušných internetových aplikacích, tedy v již zmíněné Burze indikátorů respektive v DataPlánu. Ovšem je třeba také zaměřit pozornost na indikátory, které jsou sice ve strategiích navrženy, ovšem jejich výsledky nejsou podchyceny těmito nebo jinými aplikacemi.

Vzhledem k tomu, že monitorovací zprávy nejsou veřejně dostupné na internetových stránkách jednotlivých měst, bylo několik z nich s dotazem ohledně monitorování indikátorů osloveno. Na základě odpovědí jednotlivých úředníků, bylo zjištěno, že návrh hodnotících kritérií do strategie není zárukou toho, že jsou tyto indikátory také sledovány. Bylo osloveno celkem šest měst, která měla ve strategii indikátory navrženy individuálně. Jedno z měst na dotaz nereagovalo. Ze zbývajících odpovědí vyplynulo, že indikátory jsou monitorovány pouze ve třech z pěti měst.

Jako ukázka příkladu výsledku monitorování je v příloze uvedena zpráva o hodnocení indikátorů Strategie udržitelného rozvoje ČR.



### 3 Návrh hodnotících kritérií

Cílem kapitoly je definovat vhodné indikátory pro hodnocení strategického plánu a navrhnout způsob jejich sledování a vyhodnocování.

Současné strategické dokumenty se věnují komplexně všem pilířům udržitelného rozvoje. Proto nelze hodnotit pouze ekonomický rozvoj města, na který byly strategické plány zaměřeny v minulosti, ale je třeba se zaměřit i na sociální a environmentální pilíř.

#### 3.1 Zdroje dat

Nalézt vhodné zdroje dat je poměrně složité. Pro konstrukci indikátoru jsou vhodná data, která jsou:

- dostupná v delší časové řadě, tedy sledována pravidelně za stejné období,
- dostupná ve vhodném měřítku, tedy na odpovídající úrovni města, kraje, ve spádovém území obce s rozšířenou působností, apod.

Vzhledem k tomu, že nelze všechna data získat primárně pouze pro účely monitorování strategického plánu, k velké finanční a časové náročnosti, je vhodné využít existujících dat. Ta můžeme použít z již dříve zpracované analýzy nebo průzkumu, pokud jsou tato data vhodná a aktuální, nebo získat výsledky nejrůznějších statistik. Některá z těchto dat nejsou sledována v podrobnosti na úrovni jednotlivých měst, ale mohou posloužit pro získání informací k porovnání výsledků daného města s celorepublikovým průměrem, pokud město v dané oblasti provede vlastní šetření.

Instituce s celorepublikovou působností, od kterých lze získat data jsou například:

- Český statistický úřad,
- Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR,
- Úřady práce,
- Česká informační agentura životního prostředí,
- Český hydrometeorologický ústav,
- Registr ekonomických subjektů,
- Ministerstvo vnitra a Policie ČR,
- Ministerstvo financí – Informační systém ARIS,
- Ministerstvo pro místní rozvoj,
- Ředitelství silnic a dálnic,
- Czechinvest.

Organizace působící v daném městě, se kterými je vhodné spolupracovat při získávání dat jsou například tyto:

- dopravní podniky jednotlivých měst,
- technické služby města,
- sběrné dvory působící na území města,
- městská informační centra,
- společnosti mají ve správě vodovody a kanalizace,
- energetické společnosti zabezpečující dodávky elektřiny a plynu,
- zdravotnická a vzdělávací zařízení na území daného města,
- neziskové organizace.

Překážkou ve zpracování statistik z externích zdrojů může být neochota subjektů dané údaje ve vhodné formě a včas poskytnout.

### **3.1.1 Vlastní šetření**

Množství údajů nelze získat jen z výše uvedených zdrojů, proto musí města v celé řadě oblastí provádět vlastní analýzy a průzkumy. Na sledování naplňování strategie by se měly podílet všechny odbory daného úřadu.

Při dotazníkových šetřeních je třeba se řídit obecně uznávanými principy tak, aby byl výzkum reprezentativní.

V případě provádění různých studií lze v některých oblastech využít možnosti spolupráce s odbornou firmou. Například v oblasti dopravy lze využít služeb veřejné výzkumné instituce Centra dopravního výzkumu.

### **3.2 Návrh charakteru vhodného indikátoru**

Smyslem použití indikátoru by měla být schopnost zhodnotit vývoj v dané oblasti. Na základě vývoje daného indikátoru by město mělo být schopno říci, zda dochází ke zlepšení nebo zhoršení dané situace, popřípadě zda stav zůstává neměnný. Důležitá je tedy ochota sledovat indikátor v delším časovém horizontu, což navazuje na dlouhodobost strategie.

Aby bylo možné vytvořit časovou řadu, je nezbytné, aby byl indikátor tvořen neustále na základě stejné metodiky a za shodné časové období. To platí i v případě vzájemného porovnávání indikátorů mezi jednotlivými městy. Je možné porovnávat pouze ty hodnoty, které byly vytvořeny shodným způsobem, a jsou vztaženy na shodnou referenční jednotku, tedy například jednoho obyvatele nebo jednotku plochy.

Interpretací dat indikátor nabývá určité vypovídací schopnosti, je třeba, aby indikátor srozumitelně a objektivně odrážel reálný vývoj. Nelze využívat pouze takové indikátory, které reprezentují pozitivní změny. Centrem zájmu by měly být především ty oblasti, ve kterých i přes snahu o řešení problému přetrvávají. Tím by měly indikátory napomáhat k úspěšnému naplňování strategie, odhalením oblastí, na které je třeba soustředit více pozornosti.

Pokud má být indikátor důvěryhodný, mělo by být zřejmé, z čeho indikátor vychází a na základě jakých dat byl sestaven, mělo by se jednat o exaktní čísla ne pouze odhady ve vývoji.

Při respektování moderních přístupů k otevřenosti města vůči veřejnosti by měla být samozřejmostí prezentace výsledků obyvatelům daného města. Tak, aby bylo zřejmé jak každý může přispět k úspěšnému naplňování stanovené strategie.

Vlastnosti vhodného indikátoru lze tedy shrnout následovně:

- je reálně měřitelný,
- je finančně nenáročný,
- je porovnatelný je v jednotlivých letech, popřípadě v mezi jednotlivými městy,
- má určitou vypovídací schopnost, jeho měření má tedy smysl,
- objektivně reprezentuje realitu.

### **3.3 *Nastavení procesu monitorování***

I ten nejlépe navržený indikátor nemá smysl, pokud nejsou nastavena pravidla jeho sledování.

Základem je pravidelnost monitorování v předem definovaných časových intervalech, které je třeba dlouhodobě respektovat. Dále je třeba stanovit formu, ve které bude evaluační zpráva zpracována. Nejvhodnější je pravděpodobně interpretace pomocí tabulky nebo grafu, kde je jednoduše umožněno sledovat vývojové trendy. Tyto základní vyjadřovací prostředky by měly být doplněny vhodným vysvětlujícím komentářem.

V neposlední řadě je třeba určit, kteří pracovníci úřadu budou odpovědní za pravidelné provádění monitorování a předkládání hodnotících zpráv. Je zřejmé, že vypracování zprávy je velmi časově náročné i vzhledem k tomu, že například Český statistický úřad uveřejňuje výsledky šetření se značným zpožděním.

## Závěr

Stanovení dlouhodobé strategie, její podrobné rozpracování na dílčí cíle, definování hodnotících měřítek a pravidelné vyhodnocování, představují klíčový faktor úspěšného rozvoje.

Strategie definuje cíle a poskytuje návod pro cestu k jejich naplnění. Plnění jednotlivých cílů by mělo přibližovat město ke stavu definovanému v dlouhodobé vizi. To, zda daná činnost opravdu vede k plnění dílčích i globálních cílů, určují indikátory. Ty je třeba definovat tak, aby měly potřebnou vypovídací schopnost, tedy určovaly, zda se město k cíli přibližuje nebo naopak od něj vzdaluje. Indikátor by měl tedy objektivně reprezentovat vývoj v dané oblasti.

Během tvorby práce bylo zjištěno, že vytvořit strategický plán rozvoje města je v podstatě samozřejmostí, ale motivace a ochota ke sledování naplňování strategie je poměrně nízká.

V této práci jsou popsány různé možnosti hodnocení strategických plánů. Práce není vyčerpávajícím přehledem indikátorových sad. Popisuje sadu Společných evropských indikátorů a indikátory, které využívá Národní síť zdravých měst. Existuje i celá řada dalších sad, jako například TISSUE, MDG nebo Urban Audit. Indikátorové sady blíže popsané v této práci byly zvoleny vzhledem k poměrně velké rozšířenosti. Dalším důvodem výběru je značné prolínání jednotlivých sad, a tedy opakování jednotlivých indikátorů.

Nejvhodnější je pravděpodobně kombinace přístupů. Není nezbytné vytvářet zcela vlastní sadu indikátorů, ale stávající ukazatele doplnit vlastními. Již definované sady indikátorů poskytují výhodu možnosti vzájemného srovnání mezi městy. Bylo zjištěno, že města řeší problematiku ukazatelů strategického plánu různě. Některá z nich jsou členy sdružení, která sledují společné indikátorové skupiny. Některá města zvolila cestu vlastního návrhu ukazatelů. Indikátory individuálně navržené v jednotlivých strategiích se velmi liší svojí kvalitou, a to především vypovídací schopností.

Pokud by města byla přístupná spolupráci na tvorbě společných indikátorů, například v rámci Svazu měst a obcí, mohla by být tato kooperace velmi přínosná. Mohly by být vytvořeny kvalitní indikátory zahrnující všechny pilíře udržitelného rozvoje, které by pak vzhledem k použití stejné metodiky umožňovaly vývoj sledovaných oblastí vzájemně porovnávat. Společné indikátory by se mohly uplatnit v řadě oblastí, vzhledem k tomu, že města mají ve strategických plánech velmi podobné cíle.

Definování indikátorů pro monitorování úspěšného naplňování strategického plánu je pouze prvním krokem v řadě dalších, které jsou s monitorováním spojeny. Je zřejmé, že vytvořit kvalitní sadu ukazatelů je poměrně náročné, a proto by jejich následné monitorování mělo být dalším logickým krokem tak, aby navržené indikátory nezůstaly pouze bezvýznamnou částí navržené strategie.

Strategický plán lze považovat za úspěšný ve chvíli, kdy dochází k jeho reálnému plnění a s tím souvisejícímu rozvoji daného území. Vzhledem k tomu, že strategický plán je uskutečňován pomocí akčního plánu, nabízí se jako další možnost hodnocení právě sledování těchto návazných dokumentů. Realizaci konkrétních projektů, vyplývajících ze strategického plánu, lze považovat za základ jeho úspěšného naplňování. Tím ovšem nelze říci, že by od tvorby strategických plánů mělo být upuštěno, a zájem by se měl přesunout pouze na tyto krátkodobější koncepce. Strategie je nezbytná, protože řeší problémy dlouhodobě a komplexně. To, že odklon měst od roviny strategického plánování je realitou, a že města směřují svoji pozornost spíše na akční plány a integrované plány rozvoje, bylo zjištěno během tvorby práce.

Úspěšný strategický plán není ten, který má definováno nejvíce cílů nebo hodnotících ukazatelů, ale ten, který je reálně naplňován, jeho jednotlivé cíle průběžně hodnoceny a aktualizovány. Hodnocení je třeba provádět pomocí vhodně zvolených indikátorů, jejichž konstrukce byla cílem této práce. Na základě analýz bylo definováno několik vhodných charakteristik, které by měly sloužit jako všeobecně využitelný návod pro konstrukci indikátoru hodnotícího naplňování strategie.

Vzhledem k tomu, že problematika strategického plánování není narozdíl od územního plánování stanovena zákonem, záleží pouze na vlastní iniciativě města, zda se rozhodne využívat indikátory tak, aby mohly být hodnoceny výsledky práce a posun města směrem k jeho vizi.

## Použitá literatura a odkazy

- [1] ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7395-019-4.
- [2] WOKOUN, René. *Regionální rozvoj - východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. 1. vyd. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-699-0.

Elektronické dokumenty:

- [3] *Agenda 21 – Diskusní portál k místní Agendě 21 a místní akci 21* [online].  
Dostupný z WWW: <<http://www.agenda21.cz/>>.
- [4] *CENIA, česká informační agentura životního prostředí* [online].  
Dostupný z WWW: <[www.cenia.cz](http://www.cenia.cz)>.
- [5] *DataPlán NSZM: Informační systém pro strategické řízení* [online].  
Dostupný z WWW: <<http://dataplan.info/>>
- [6] *TIMUR – Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj* [online].  
Dostupný z WWW: <<http://www.timur.cz/>>.
- [7] *Více o Balanced Scorecard (Portál města Prahy)* [online].  
Dostupný z WWW:  
<[http://www.praha.eu/jnp/cz/obcan/magistrat\\_hmp/balanced\\_scorecard/vice\\_o\\_balanced\\_scorecard.html](http://www.praha.eu/jnp/cz/obcan/magistrat_hmp/balanced_scorecard/vice_o_balanced_scorecard.html)>.
- [8] *BSC\_Vysocina\_manual*. [online].  
Dostupný z WWW:  
<[http://www.partnerstvi-vysocina.cz/files/BSC/BSC\\_Vysocina\\_manual.pdf](http://www.partnerstvi-vysocina.cz/files/BSC/BSC_Vysocina_manual.pdf)>.
- [9] *Vymezení pojmu udržitelného rozvoje* [online].  
Dostupný z WWW:  
<[http://www.uur.cz/images/pap/KapitolaA/A11\\_VymezeniPojmuUdrzitelnehoRozvoje\\_20061206.pdf](http://www.uur.cz/images/pap/KapitolaA/A11_VymezeniPojmuUdrzitelnehoRozvoje_20061206.pdf)>.
- [10] *Hodnocení projektů* [online].  
Dostupný z WWW: <<http://www.europofis.cz/cs/sluzby/Hodnoceni-projektu>>.
- [11] *EnviWeb.cz – Dělat správné věci správně*. [online].  
Dostupný z WWW: <[http://www.enviweb.cz/?secpart=obecne\\_archiv\\_fieib](http://www.enviweb.cz/?secpart=obecne_archiv_fieib)>.

- [12] *Strategické a komunitní plánování* [online].  
Dostupný z WWW: <[http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/CENMSFK2CK1O/\\$FILE/06\\_Kom%20a%20strat%20plan\\_ZM.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFK2CK1O/$FILE/06_Kom%20a%20strat%20plan_ZM.pdf)>.
- [13] *Metodiky postupu výpočtu hodnot měřítek strategického plánu BSC* [online].  
Dostupný z WWW: <[http://www.vsetin.cz.obce.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=18676&id=146719&p1=6911](http://www.vsetin.cz.obce.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=18676&id=146719&p1=6911)>.
- [14] *Strategické plánování rozvoje v kontextu regionální politiky* [online].  
Dostupný z WWW: <<http://www.garep.cz/publikace/referat-12.pdf>>.
- [15] *Strukturální fondy EU – Přehled všech pojmů* [online].  
Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/Pojmy-z-obdobi-2007-2013>>.
- [16] *MMR – Strategie regionálního rozvoje České republiky pro léta 2007 – 2013* [online].  
Dostupný z WWW:  
<<http://www.mmr.cz/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie/Strategie-regionalniho-rozvoje-Ceske-republiky-pro>>.
- [17] *Centrum pro otázky životního prostředí – Indikátory udržitelného rozvoje* [online].  
Dostupný z WWW: <<http://www.cozp.cuni.cz/COZP-13.html>>
- [18] *Ústav pro ekopolitiku, o.p.s. – Slovníček pojmů* [online].  
Dostupný z WWW: <<http://ekopolitika.cz/cs/ustecko-zivy-region/slovnicek-pojmu.html>>

Strategické dokumenty měst:

- Bílina
- [19] *Strategický plán rozvoje města* [online].  
Dostupný z WWW: <<http://www.bilina.cz/clanek.asp?pol=1&idc=635>>.
- České Budějovice
- [20] *Strategický plán města České Budějovice* [online].  
Dostupný z WWW: <<http://www.c-budejovice.cz/cz/rozvoj-mesta/strategicky-plan/Stranky/strategicky-plan-mesta-ceske-budejovice-2007.aspx>>
- Česká Lípa
- [21] *Město Česká Lípa – oficiální stránky města – Strategický plán rozvoje města.* [online].  
Dostupný z WWW: <<http://www.mucl.cz/mestsky-urad/dulezite-dokumenty-mesta/strategicky-plan-rozvoje-mesta/-278.html>>.

- Hodonín

[22] *Strategie udržitelného rozvoje města Hodonína do roku 2015* [online].

Dostupný z WWW: <[http://www.hodonin.eu/vismo/zobraz\\_dok.asp?id\\_org=4041&id\\_ktg=38821&archiv=0](http://www.hodonin.eu/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=4041&id_ktg=38821&archiv=0)>.

- Hradec Králové

[23] *SP\_HK\_2006* [online].

Dostupný z WWW: <[http://www.hradeckralove.org/dld/rm/sp/SP\\_HK\\_2006.pdf](http://www.hradeckralove.org/dld/rm/sp/SP_HK_2006.pdf)>.

- Chrudim

[24] *Strategický plán rozvoje města 2006* [online].

Dostupný z WWW:

<<http://www.chrudim.eu/index.asp?p=20&s=217&id=220&u3=221>>.

- Jablonec nad Nisou

[25] *Hlavní dokumenty – Jablonec nad Nisou* [online].

Dostupný z WWW:

<<http://www.mestojablonec.cz/cs/mestsky-urad/dokumenty/hlavni-dokumenty.html>>.

- Kopřivnice

[26] *Město Kopřivnice dokumenty a studie* [online].

Dostupný z WWW: <<http://www.koprivnice.cz/index.php?id=dokumenty&idm=u>>.

- Liberec

[27] *Statutární město Liberec* [online].

Dostupný z WWW: <<http://www.liberec.cz/scripts/detail.php?id=27810&ev=2>>.

- Litoměřice

[28] *Strategický plán rozvoje města – Zdravé město Litoměřice* [online].

Dostupný z WWW: <<http://zdravemesto.litomerice.cz/dokumenty/rozvojove-dokumenty/65-strategicky-plan-rozvoje-mesta.html>>.

- Mariánské Lázně

[29] *Strategický plán rozvoje města :: Mariánské Lázně* [online].

Dostupný z WWW: <<http://www.marianskelazne.cz/cs/mestska-samosprava/mestsky-urad/odbory-mestskeho-uradu/odbor-investic-dotaci-a-cestovniho-ruchu/rozvojove-dokumenty-mesta/strategicky-plan-rozvoje-mesta/>>.

- Mladá Boleslav

[30] *Rozvojový plán města : Město Mladá Boleslav* [online].

Dostupný z WWW: <<http://www.mb-net.cz/?page=cz,rozvojovy-plan-mesta>>.



- Náchod
- [31] *Město Náchod – Strategický plán* [online].  
Dostupný z WWW: <[http://www.mestonachod.cz/na/strategicky\\_plan/](http://www.mestonachod.cz/na/strategicky_plan/)>.
- Prostějov
- [32] *Město Prostějov – Strategický plán rozvoje města* [online].  
Dostupný z WWW: <<http://www.mestopv.cz/cz/mestsky-urad/struktura-uradu/odbor-vystavby/dokumenty/strategicky-plan-rozvoje-mesta/>>.
- Semily
- [33] *Město Semily – oficiální stránky města – významné dokumenty* [online].  
Dostupný z WWW:  
<[http://www.semily.cz/modules/dokumenty/dokumenty.html?d\\_sekce=27](http://www.semily.cz/modules/dokumenty/dokumenty.html?d_sekce=27)>.
- Trutnov
- [34] *Stránky města Trutnova: Strategický plán rozvoje města* [online].  
Dostupný z WWW: <[http://www.trutnov.cz/article.asp?article\\_id=114](http://www.trutnov.cz/article.asp?article_id=114)>.
- Uherské Hradiště
- [35] *Město Uherské Hradiště* [online].  
Dostupný z WWW:  
<[http://www.mesto-uh.cz/cms/obecne/strategie\\_rozvoje/strateg\\_plan](http://www.mesto-uh.cz/cms/obecne/strategie_rozvoje/strateg_plan)>.
- Ústí nad Labem
- [36] *Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015* [online].  
Dostupný z WWW: <<http://www.usti-nl.cz/cz/zivot-mesta/rozvoj-mesta/strategie-rozvoje-mesta-usti-nad-labem-do-roku-2015.html>>.
- Ústí nad Orlicí
- [37] *Oficiální stránky města Ústí nad Orlicí* [online].  
Dostupný z WWW:  
<<http://www.ustinadorlici.cz/data/index.php?sc=radnice&pg=strategickyplan>>.
- Vsetín
- [37] *Koncepce rozvoje města se zaměřením na využití prostředků strukturálních fondů 2007 – 2013: Strategické rozvojové dokumenty: Vsetín* [online].  
Dostupný z WWW: <[http://www.mestovsetin.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=18676&id=488141&p1=6911](http://www.mestovsetin.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=18676&id=488141&p1=6911)>.

Oficiální stránky institucí uvedených ve třetí kapitole:

- Český statistický úřad [online].
- [38] Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/>>
- Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [online].
- [39] Dostupný z WWW: <[http://www.uzis.cz/news.php?mnu\\_id=1100](http://www.uzis.cz/news.php?mnu_id=1100)>
- Úřady práce [online].
- [40] Dostupný z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/local>>
- Česká informační agentura životního prostředí [online].
- [41] Dostupný z WWW: <<http://www.cenia.cz/>>
- Český hydrometeorologický ústav [online].
- [42] Dostupný z WWW: <<http://www.chmi.cz/>>
- Registr ekonomických subjektů [online].
- [43] Dostupný z WWW: <<http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares.html>>
- Ministerstvo vnitra a Policie ČR [online].
- [44] Dostupný z WWW: <<http://www.mvcr.cz/>>; <<http://www.policie.cz/>>.
- Ministerstvo financí – Informační systém ARIS [online].
- [45] Dostupný z WWW: <<http://wwwinfo.mfcr.cz/aris/>>.
- Ministerstvo pro místní rozvoj [online].
- [46] Dostupný z WWW: <<http://www.mmr.cz/>>.
- Ředitelství silnic a dálnic [online].
- [47] Dostupný z WWW: <<http://www.rsd.cz/>>.
- Czechinvest. [online].
- [48] Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/>>.

Interní zdroje:

- [49] Interní materiály a informace z měst:  
České Budějovice, Hradec Králové, Pardubice, Liberec, Vsetín

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Oblasti Místní Agendy 21 .....   | 22 |
| Tabulka 2: Počet sledovaných indikátorů - NUTS2 Severovýchod .....                      | 27 |
| Tabulka 3: NSZM - indikátory ke společnému tématu "Bezpečná a udržitelná doprava" ..... | 29 |
| Tabulka 4: NSZM - indikátory ke společnému tématu "Zdravotní stav obyvatelstva" .....   | 29 |
| Tabulka 5: NSZM - indikátory ke společnému tématu "Energetika" .....                    | 30 |
| Tabulka 6: NSZM - souhrn sledovaných indikátorů .....                                   | 30 |
| Tabulka 7: TIMUR - počet sledovaných indikátorů.....                                    | 32 |
| Tabulka 8: BSC - Vsetín.....  | 35 |
| Tabulka 9: BSC - Praha .....  | 35 |
| Tabulka 10: Ukazatele vybraných měst.....   | 36 |

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Místní Agenda 21 .....                 | 21 |
| Obrázek 2: Členská města - TIMUR .....            | 31 |
| Obrázek 3: Logika metody Balanced Scorecard ..... | 33 |
| Obrázek 4: Strategická mapa města Vsetín .....    | 34 |

## Seznam příloh

|  |    |
|--|----|
| Příloha č. 1: Národní síť zdravých měst .....                      | 61 |
| Příloha č. 2: Týmová iniciativa místního udržitelného rozvoje..... | 64 |
| Příloha č. 3: Strategická mapa města Vsetín .....                  | 67 |
| Příloha č. 4: Strategický plán rozvoje města Hradce Králové.....   | 68 |
| Příloha č. 5: Souhrnné hodnocení indikátorů .....                  | 71 |

## Příloha č. 1: Národní síť zdravých měst

### Indikátory ke společnému tématu - Udržitelná a bezpečná doprava

- **Bezpečnost dopravy a zdravý životní styl**
  - Dopravní nehody a úrazy – Počet zranění pěších a cyklistů v důsledku dopravních nehod na 1000 obyvatel v rámci města/obce za kalendářní rok
  - Cyklostezky, prvky pro cyklisty - Podíl délky tras s prvky pro cyklisty (jízdni pruh samostatný nebo doprovodná stezka pro cyklisty) z celkové délky silnic a komunikací v rámci města/obce
  - Zklidnění dopravy ve městech - Podíl délky silnic a místních komunikací s uplatněním zklidnění dopravy typu „zóna 30km/h“ a nižší z celkové délky silnic a místních komunikací v rámci města/obce
- **Doprava a životní prostředí**
  - Alternativní paliva a biopaliva - Podíl výkonu MHD vybavené vozidly na alternativní paliva a biopaliva z celkového výkonu MHD za kal. rok (v osobokilometrech)
  - Záběr plochy v souvislosti s dopravou v klidu - Podíl parkovacích ploch (parkoviště a plochy parkovacích stání podél silnic a komunikací) na plochu zeleně ve městě/obci
  - Doprava a územní rozvoj (propojení a vzájemná vazba rozvoje dopravy a územního rozvoje) - Existence dopravního plánu (plánu rozvoje dopravy) obce/města, který je v souladu prioritami územního plánu měst
- **Dopravní infrastruktura a podnikání**
  - Investice do místní dopravní infrastruktury (oprava, údržba, výstavba – platí zejm. pro místní komunikace) - Podíl investic do místní dopravní infrastruktury na celkovém rozpočtu města/obce
- **Způsob přepravy obyvatel**
  - Mobilita a místní přeprava cestujících (sada ECI) - Průměrná denní vzdálenost cest obyvatel
  - Podíl MHD na přepravě osob - Průměrný denní přepravní výkon MHD (průměrný počet přepravených osob za den v kalend. roce) v přepočtu na celkový počet obyvatel města
- **Bezbariérovost dopravy**
  - Podíl výkonu MHD vybavené bezbariérovými vozidly z celkového výkonu MHD za kalend. rok (v osobokilometrech)
  - Bezbariérové úpravy budov (pro vozíčkáře) - Podíl bezbariérově přístupných (pro vozíčkáře) veřejných budov z celkového počtu veřejných budov<sup>24</sup>

<sup>24</sup> *DataPlán NSZM: Informační systém pro strategické řízení* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://dataplan.info/index.shtml?apc=od5-5>>.

## Indikátory ke společnému tématu – Zdravotní stav obyvatelstva

- **Délka života**
  - o Střední délka života
    - Střední délka života při narození – muži
    - Střední délka života při narození – ženy
- **Úmrtnost**
  - o Úmrtnost celková - Počet zemřelých na 100 000 evropské standardní populace
  - o Úmrtnost dle příčin
    - Nemoci oběhové soustavy - Počet zemřelých na 100 000 evropské standardní populace
    - Novotvary - Počet zemřelých na 100 000 evropské standardní populace
    - Poranění (úrazy) a otravy - Počet zemřelých na 100 000 evropské standardní populace
    - Úmyslné sebepoškození (sebevraždy) - Počet zemřelých na 100 000 evropské standardní populace
- **Nemocnost**
  - o Hospitalizace v nemocnicích
    - Počet případů hospitalizace celkem - Počet hospitalizací na 100 000 evropské standardní populace
    - Nemoci oběhové soustavy - Počet hospitalizací na 100 000 evropské standardní populace
    - Novotvary - Počet hospitalizací na 100 000 evropské standardní populace
    - Poranění (úrazy) a otravy - Počet hospitalizací na 100 000 evropské standardní populace
  - o Incidence novotvarů
    - Incidence zhoubných novotvarů a novotvarů in situ celkem bez dg. C44 - Počet hlášených případů novotvarů na 100 000 evropské standardní populace
  - o Incidence vybraných infekčních onemocnění
    - Sexuálně přenosné infekce
      - Syfilis - Počet případů na 100 000 obyvatel
      - Kapavka - Počet případů na 100 000 obyvatel
    - Tuberkulóza - Počet případů na 100 000 obyvatel
    - Akutní průjmová onemocnění
      - Salmonelóza - Počet případů na 100 000 obyvatel
      - Kamylobakteriíza - Počet případů na 100 000 obyvatel
    - Virové hepatitidy
      - Virová hepatitida – A/B/C - Počet případů na 100 000 obyvatel<sup>25</sup>

<sup>25</sup> *DataPlán NSZM: Informační systém pro strategické řízení* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://dataplan.info/index.shtml?apc=oz5-5>

**Indikátory ke společnému tématu – Energetika**

- **Úspory v domácnosti**
  - o Podíl nízkoenergetických domů - Procentuální podíl rekonstrukcí a novostaveb provedených v nízkoenergetickém ( $\leq 50 \text{ kWh/m}^2/\text{rok}$ ) a pasivním ( $\leq 15 \text{ kWh/m}^2/\text{rok}$ ) standardu z celkového počtu rekonstrukcí a novostaveb.
  - o Dotační systém na podporu OZE a energetických úspor - Existence a využití dotačního systému na úrovni města či obce zaměřeného na OZE a úspory energie
- **Plánování**
  - o Energetický management - Existence energetického managementu na úrovni města či obce
- **Spotřeba energie - budovy v majetku města (bytové a nebytové) a veřejné osvětlení**
  - o Spotřeba tepla - Spotřeba tepla ve veřejných budovách na jednotku plochy
  - o Spotřeba elektrické energie - veřejné osvětlení - Spotřeba elektrické energie v rámci veřejného osvětlení na délku sítě osvětlení.
- **Ekonomická náročnost**
  - o Výdaje za teplo a elektrickou energii - Výdaje za teplo a elektrickou energii na jednotku plochy budov ve vlastnictví města
  - o Úspory energie - Úspory energie realizované v aktuálním roce v budovách ve vlastnictví města
- **Využívání OZE**
  - o Obnovitelné zdroje energie - Podíl energie vyrobené z obnovitelných zdrojů
- **Znečištění a degradace ŽP**
  - o Emise  $\text{CO}^2$  ekv. - Emise  $\text{CO}^2$
- **Vzdělávání a osvěta**
  - o Osvětové kampaně zaměřené na energetiku - Zapojení se do osvětových kampaní a programů zaměřených na energetiku.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> *DataPlán NSZM: Informační systém pro strategické řízení* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://dataplan.info/index.shtml?apc=oe5-5>



## Příloha č. 2: Týmová iniciativa místního udržitelného rozvoje

### Indikátory ECI/TIMUR

1. Spokojenost s místním společenstvím
  - Titulkový indikátor: Podíl spokojených (velmi, mírně) a nespokojených (velmi, mírně) občanů s městem jako s místem, kde žijí a pracují.
  - Ukazatel: Úroveň spokojenosti občanů (obecně a s ohledem na různé rysy fungování obce), spokojenost se měří na stupnici od 0 do 10
2. Místní příspěvek ke globálním změnám
  - Emise CO<sub>2</sub> na 1 obyvatele (celkové množství a změna vzhledem k referenčnímu roku)
3. Mobilita a místní přeprava cestujících
  - Sleduje průměrný počet cest, jejich účel, vzdálenost, délku trvání a použitý druh dopravy
  - Mezi hlediska (a k nim se vztahující jednotky měření), které přispívají k učení obecného modelu mobility každého občana, patří:
    - o průměrný počet cest, které vykoná každý občan během dne, kdy „cesta“ znamená přemístění se z počátečního do cílového bodu (počet cest za den na osobu);
    - o účel cest a jejich pravidelnost během týdne, kde můžeme cesty rozdělit na „systematické“ a „nesystematické“ (% systematických cest v porovnání s % nesystematických cest);
    - o průměrná denní vzdálenost cesty na osobu (km na osobu);
    - o délka trvání cest (čas cesty v minutách);
    - o použité druhy dopravy pro tyto cesty a/nebo pro různé vzdálenosti každé cesty (% vtahující se k různým druhům dopravy zahrnutým do průzkumu).
4. Dostupnost veřejných prostranství a služeb
  - Titulkový indikátor : Procento občanů žijících v dosahu 300 m od veřejných prostranství větších než 5 000m<sup>2</sup>
  - Ukazatel: Přístup občanů k blízkým veřejným prostranstvím a jiným základním službám
5. Kvalita místního ovzduší
  - Titulkový ukazatel: Počet případů překročení limitu pro PM<sub>10</sub>
  - Ukazatel: Počet případů překročení mezních hodnot vybraných látek znečišťujících ovzduší, Existence a stupeň zavedení plánu řízení kvality ovzduší
6. Cesty dětí do školy a zpět
  - Titulkový ukazatel: Procento dětí dopravujících se do školy autem
  - Ukazatel: Způsob dopravy dětí z domova do školy a zpět

## 7. Nezaměstnanost

- Titulkový indikátor: Dlouhodobá míra nezaměstnanosti
- Indikátor:
  - o Dlouhodobá míra nezaměstnanosti
  - o Registrovaná míra nezaměstnanosti
  - o Registrovaná míra nezaměstnanosti žen
  - o Registrovaná míra nezaměstnanosti absolventů
  - o Počet volných pracovních míst
  - o Počet uchazečů o zaměstnání na jedno pracovní místo

## 8. Zatížení prostředí hlukem

- Titulkový ukazatel: Podíl populace vystavené působení hluku  $L_{noc} > 55$  dB(A)
- Ukazatele:
  - o Podíl populace vystavené dlouhodobě vysoké hladině hluku z vnějšího prostředí.
  - o Hlukové hladiny ve vybraných oblastech obce
  - o Existence a stupeň uplatňování akčního protihlukového plánu

## 9. Udržitelné využívání území

- Sleduje využívání území (zastavěná plocha, brownfields, chráněné oblasti)
- Titulkový ukazatel: Rozloha zvláště chráněných oblastí (v %)
- Ukazatele:
  - o Urbanizovaná území: procentuální podíl uměle vytvořených / urbanizovaných / zastavěných ploch z celkové rozlohy obce (správní jednotky)
  - o Opuštěná a (ladem ležící) a kontaminovaná území - brownfields: rozsah zanedbané půdy (výměra v  $m^2/ha$ ) a kontaminované půdy (výměra v  $m^2/ha$ )
  - o Intenzita využívání: počet obyvatel na  $km^2$  plochy „urbanizovaného území“
  - o Nový rozvoj: kvóta na zástavbu dosud neurbanizovaných / nezastavěných ploch (zelené louky) a kvóta na kultivaci zanedbané a kontaminované půdy - brownfields (celková půdorysná výměra zanedbaných ploch) v % za rok
  - o Obnova městského území
    - Renovace/přestavba opuštěných budov (celkový počet) / areálů
    - Renovace, přestavba opuštěných budov (podlahová výměra v  $m^2$ )
    - Sanace opuštěných území - brownfields k účelům nového městského rozvoje - včetně veřejné zeleně (výměra v  $m^2 / ha$ )
    - Čištění kontaminované země (výměra v  $m^2 / ha$ )
  - o Chráněná území jako procentuální podíl celkové rozlohy obce
    - Zvláště chráněné území
    - Chráněné území s obecnou ochranou

## 10. Ekologická stopa

- Ekologická stopa stanovuje množství přírodních zdrojů, které město spotřebuje v daném roce. „Město“ zahrnuje obyvatele města a všechny funkce nezbytné k jeho fungování (doprava, průmysl, zemědělství atd.). Tato spotřeba je přepočtena na odpovídající plochy biologicky produktivní země a výsledek je vztažen na jednoho obyvatele města.<sup>27</sup>



Spokojenost s místním společenstvím



Cesty dětí do školy a zpět



Místní příspěvek ke globálním změnám



Nezaměstnanost



Mobilita a místní přeprava cestujících



Zatížení prostředí hlukem



Dostupnost veřejných prostranství a služeb



Udržitelné využívání území



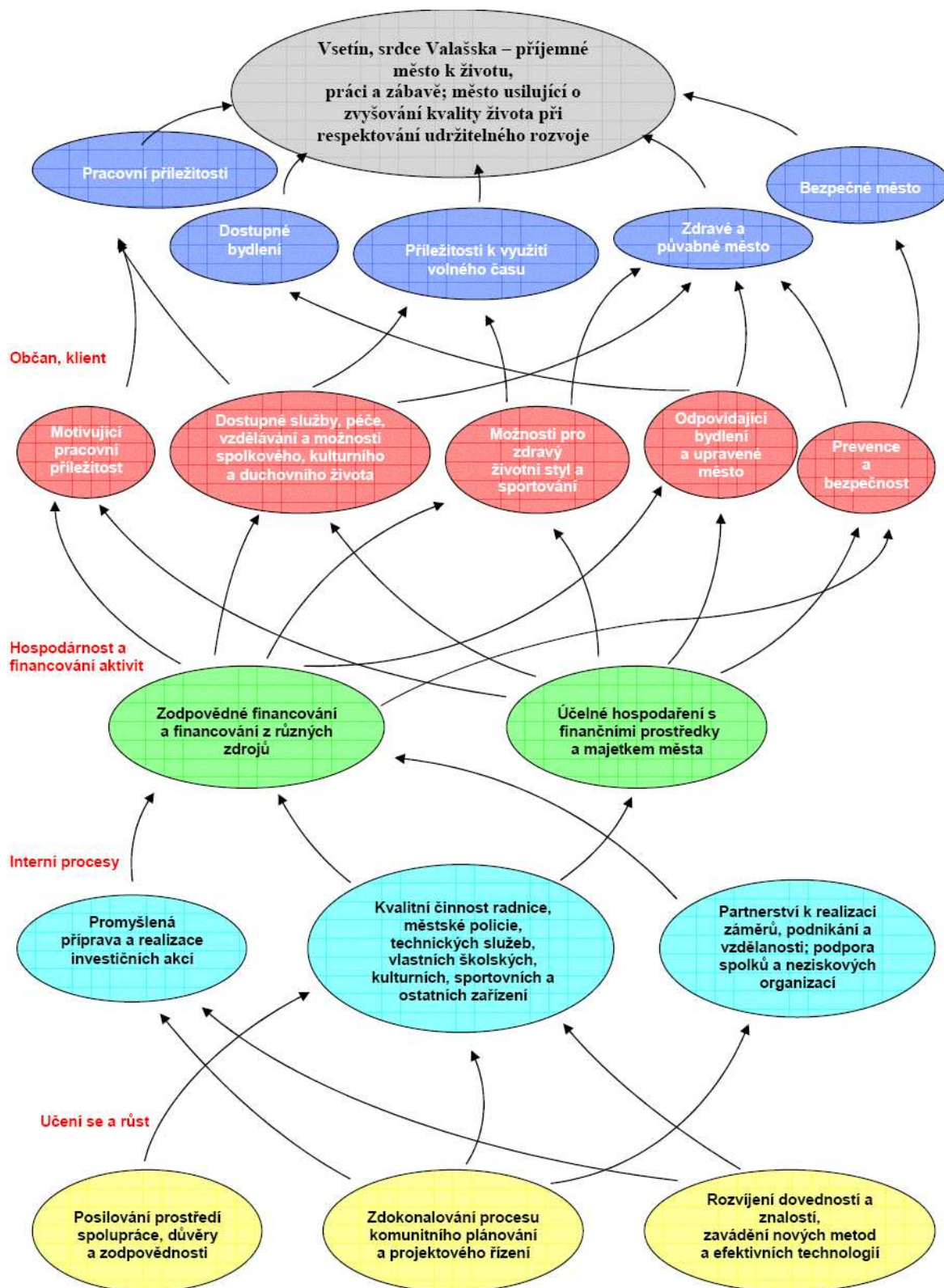
Kvalita místního ovzduší



Ekologická stopa

<sup>27</sup> Indikátory ECI/TIMUR – Timur [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.timur.cz/cz/indikatory/indikatory-eci-timur-3.html>>.

## Příloha č. 3: Strategická mapa města Vsetín



Zdroj: Strategie města Vsetín zpracovaná dle metody Balanced Scorecard (BSC) [online]. [cit. 2009-03-15].  
 Dostupný z WWW: [http://www.mestovsetin.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=18676&id=146919&p1=6738](http://www.mestovsetin.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=18676&id=146919&p1=6738)

## Příloha č. 4: Strategický plán rozvoje města Hradce Králové

| Klíčová oblast: Životní prostředí   |  |  |
|---|--|--|
| Ukazatel  | Ukazatel   | Zdroj  |
| <p><b>Globální cíl oblasti</b></p> <p>Rozvíjet environmentálně efektivně fungující město v souladu s principy udržitelného rozvoje</p>  | <p>Míra spokojenosti občanů s kvalitou okolního životního prostředí v Hradci Králové v % (hodnocení 7-10 na desetibodové škále)</p> <p>Naděje dožití při narození muži a ženy (Královéhradecký kraj)</p> | <p>MmHK - RM, závěrečné zprávy opakovaného průzkumu pro ECI A1 Spokojenost občanů s místním společenstvím</p> <p>Český statistický úřad, Podrobné úmrtnostní tabulky za kraje ČR</p> |
| <p><b>Opatření: 6.1 Podpora péče o kvalitu ovzduší</b></p> <p>Ve městě Hradec Králové je míra znečištění ovzduší díky dobrým přírodním podmínkám na tradičně dobré úrovni a trend stálého poklesu emisního zatížení se projevuje u všech látek vyjma NOx, jehož nárůst je způsobován především zvyšující se zátěží automobilové dopravy v centru města. Ve městě jsou v současnosti dvě automatické monitorovací stanice čistoty ovzduší.</p> |  |  |
| <p><i>Specifické cíle:</i></p>  |  |  |
| <b>Číslo SC</b>   | <b>Popis specifického cíle</b>   | <b>Zdroj</b>   |
| 6.1.1   | Udržení nebo snížení stávající úrovně znečištění ovzduší ve městě  | MmHK ŽP2, Státní zdravotní ústav, ČHMÚ HK  |
| <p><b>Opatření: 6.3 Odpadové hospodářství</b></p> <p>V současné době ve městě dobře funguje systém odpadového hospodářství. Hustota sítě stanovišť nádob separovaného odpadu a procentická úroveň separovaného sběru odpadů je nad průměrem České republiky. V katastru města jsou občanům k dispozici dva sběrné dvory.</p>  |  |  |
| <p><i>Specifické cíle:</i></p>  |  |  |
| <b>Číslo SC</b>   | <b>Popis specifického cíle</b>   | <b>Zdroj</b>   |
| 6.3.1   | Zvýšit materiálové využití komunálních odpadů  | MMHK, Odbor životního prostředí  |

|       |  |  |                                 |
|-------|--|--|---------------------------------|
| 6.3.2 | Snižit množství skládkovaných biologicky rozložitelných odpadů | skládkované množství BRKO kg / obyv. / rok | MMHK, Odbor životního prostředí |
|-------|--|--|---------------------------------|

#### Opatření: 6.4 Ochrana a využití vodních zdrojů

Město Hradec Králové disponuje dostatkem pitné vody. Všecké zdroje a zásoby pitné vody se nacházejí mimo území města. Není zajištěno zásobování „technologickou“ nepitnou vodou.

Specifické cíle:

| Číslo SC | Popis specifického cíle   | Ukazatel                                  | Zdroj   |
|----------|---------------------------|---|---|
| 6.4.1    | Účelné nakládání s vodami | Spotřeba vody obyvatelstvem (l/osoba/den) | Vodovody a kanalizace Hradec Králové, MMHK, Odbor životního prostředí |

#### Opatření: 6.5 Zachování stávající přírody a krajiny

Výchozí situace je dána rozsahem městské zeleně a městských lesů, množstvím vodních ploch a toků, existencí zvláštních chráněných území. Jsou využívány koncepční materiály (generel a pasport zeleně, lesní hospodářský plán, plány péče o přírodu a krajinu). Fungují a jsou rozvíjeny systémy vodovodů a kanalizací. Existuje značné množství ploch ve špatném stavu (malý vliv veřejné správy). Výstavba není dostatečně koordinována ve vztahu k ochraně přírody a krajiny.

Specifické cíle:

| Číslo SC | Popis specifického cíle                           | Ukazatel  | Zdroj   |
|----------|---|---|---|
| 6.5.1    | Obnova a rozvoj městské zeleně                    | Počet nově vysazených stromů / počet povolených kácených stromů         | Technické služby Hradce Králové                             |
| 6.5.3    | Obnova vodního režimu v krajině                   | Nové udržované plochy městské zeleně (m <sup>2</sup> )                  | Technické služby Hradec Králové                             |
| 6.5.5    | Zachování přírodně cenných lokalit na území města | Plocha revitalizovaných vodních ploch k celkové vodní ploše k 1.1. 2004 | Městské lesy Hradce Králové MMHK, Odbor životního prostředí |
|          |   | Počet evidovaných přírodně cenných lokalit                              | MMHK, Odbor životního prostředí                             |



| <p><b>Opatření: 6.6 Environmentální osvěta, výchova a vzdělávání</b><br/>         Veřejnost města Hradce Králové si je vědoma tradičních hodnot životního prostředí a kvaliti města, v jednotlivých případech se aktivně angažuje k jejich ochraně. Jde o vnitřní prostředí města i jeho ekologické vazby na kvalitní životní prostředí regionu. Pokud se však občana problém konkrétně netýká, jen malá část veřejnosti se v péči o životní prostředí angažuje. Chybí včasné informovanost o environmentální situaci. Pouze výjimečně dostávají občané ze strany veřejné správy možnost zapojení do rozhodovacích a legislativních procesů životního prostředí. Chybí informační a vzdělávací systém v oblasti životního prostředí (realizuje se jen dílčími aktivitami).</p> |  |   |                                 |
|--|--|---|---------------------------------|
| Specifické cíle:   |  |   |                                 |
| Číslo SC   | Popis specifického cíle  | Ukazatel  | Zdroj                           |
| 6.6.1  | Zvýšení informovanosti a aktivity veřejnosti v oblasti životního prostředí                           | Počet přístupů na webovou stránku ekologického informačního systému města   | MmHK – IT, Kancelář primátora   |
| 6.6.2  | Využití potenciálu neziskového sektoru v oblasti životního prostředí                                 | Počet podpořených projektů z oblasti životního prostředí prostřednictvím systému poskytování finanční podpory veřejně prospěšným projektům ve sledovaném roce | MMHK, Odbor životního prostředí |
| <p><b>Opatření: 6.7 Environmentální systémy řízení</b><br/>         V Hradci Králové se dosud prvky environmentálního managementu v řízení podniků a organizací neprosazují. Vzhledem k požadavkům EU musí Město usilovat o zavádění systémů environmentálního řízení, včetně případného získání certifikátu ISO 14001 v organizacích, u nichž má možnost tyto postupy prosazovat. K prosazování systémů environmentálního řízení přispěje i důsledné naplňování principů místní Agendy 21.</p>  |  |   |                                 |
| Specifické cíle:   |  |   |                                 |
| Číslo SC   | Popis specifického cíle  | Ukazatel  | Zdroj                           |
| 6.7.3  | Rozšíření systému environmentálního řízení (ISO 14001) u soukromých organizací pracujících pro město | Podíl soukromých organizací pracujících pro město, které přijaly environmentální metody řízení  |                                 |

Zdroj: *Hradec Králové* [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW:

[http://www.hradcekralove.org/cz/Magistrat/odbory/usek\\_nam\\_rozvoj/odb\\_rozvoj/\\_str\\_plan/sp2004/Dokument\\_SP.html](http://www.hradcekralove.org/cz/Magistrat/odbory/usek_nam_rozvoj/odb_rozvoj/_str_plan/sp2004/Dokument_SP.html)

## Příloha č. 5: Souhrnné hodnocení indikátorů Strategie udržitelného rozvoje České republiky

|  | Název indikátoru  | Dosažení cíle<br>(hodnocení trendu) |      |      | Mezinárodní srovnání |      |      |
|--|---|-------------------------------------|------|------|----------------------|------|------|
|  |   | 2006                                | 2007 | 2008 | 2006                 | 2007 | 2008 |
| <b>I. Ekonomický pilíř: posilování konkurenceschopnosti ekonomiky</b>                                      |   |                                     |      |      |                      |      |      |
| a  | HDP na osobu  | +                                   | +    | +    | +/-                  | +    | +/-  |
| b  | Podíl vládního deficitu/přebytku na HDP   | +/-                                 | -    | +    | +/-                  | +/-  | +/-  |
|  | Podíl vládního dluhu na HDP   | -                                   | -    | +    | +/-                  | +/-  | +/-  |
| c  | Podíl běžného účtu platební bilance na HDP  | +/-                                 | +/-  | +/-  | -                    | -    | +/-  |
| d  | Produktivita práce  | +                                   | +    | +    | +/-                  | +/-  | +/-  |
| e  | Přepavní náročnost v dopravě  | +/-                                 | +/-  | +    | +/-                  | +/-  | +/-  |
| f  | Energetická náročnost HDP   | -                                   | +/-  | +    | -                    | -    | -    |
| g  | Spotřeba primárních energetických zdrojů  | -                                   | +/-  | +/-  | -                    | +/-  | +/-  |
| h  | Podíl energie z obnovitelných zdrojů  | -                                   | +/-  | +/-  | -                    | -    | +/-  |
| <b>II. Environmentální pilíř: ochrana přírody, ŽP, přírodních zdrojů a krajiny, environmentální limity</b> |   |                                     |      |      |                      |      |      |
| a  | Emise skleníkových plynů na obyvatele   | +/-                                 | +/-  | -    | -                    | -    | -    |
| b  | Emise skleníkových plynů na jednotku HDP  | +/-                                 | +/-  | +    | -                    | -    | -    |
| c  | Materiálová spotřeba  | +                                   | +/-  | -    | -                    | -    | -    |
| d  | Podíl materiálově využitých odpadů na celkové produkci odpadů                         | +                                   | +    | +    | n.a.                 | +    | +    |
| e  | Spotřeba základních živin v minerálních hnojivech                                     | +                                   | +    | -    | +                    | +    | +    |
| f  | Spotřeba přípravků na ochranu rostlin   | +                                   | +    | -    | +                    | +    | +    |
| g  | Index běžných druhů volně žijících ptáků  | -                                   | -    | -    | +/-                  | +/-  | +/-  |
| h  | Defoliace   | n.a.                                | -    | +/-  | n.a.                 | +/-  | -    |
| i  | Podíl ekologického zemědělství  | +                                   | +    | +    | +                    | +    | +    |
| j  | Výdaje na ochranu životního prostředí a veřejné výdaje na ochranu životního prostředí | -                                   | -    | +/-  | +/-                  | +/-  | +/-  |
| <b>III. Sociální pilíř: posílení sociální soudržnosti a stability</b>                                      |   |                                     |      |      |                      |      |      |
| a  | Očekávaná délka života  | +                                   | +/-  | +    | -                    | -    | +/-  |
| b  | Míra úmrtnosti  | +                                   | +/-  | +    | -                    | -    | +/-  |
| c  | Obecná míra nezaměstnanosti   | -                                   | -    | +/-  | +/-                  | -    | +/-  |
| d  | Registrovaná míra nezaměstnanosti   | -                                   | -    | +    | +/-                  | -    | n.a. |
| e  | Míra zaměstnanosti starších pracovníků  | +                                   | +/-  | +/-  | +/-                  | +/-  | +/-  |
| f  | Regionální rozptyl zaměstnanosti  | -                                   | +/-  | +/-  | +/-                  | n.a. | +/-  |
| g  | Populace žijící pod hranicí chudoby před a po sociálních transferech                  | n.a.                                | +/-  | +/-  | +                    | +    | +    |
| <b>IV. Výzkum, vývoj, vzdělávání</b>   |   |                                     |      |      |                      |      |      |
| a  | Nejvyšší dosažené vzdělání  | +                                   | +    | +/-  | +                    | +    | +/-  |
| b  | Hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj   | +/-                                 | +/-  | +/-  | -                    | -    | -    |
| c  | Přístup k internetu   | +/-                                 | +/-  | +/-  | -                    | -    | -    |
| <b>V. Evropský a mezinárodní kontext</b>   |   |                                     |      |      |                      |      |      |
| a  | Celková zahraniční rozvojová spolupráce   | +/-                                 | +/-  | +/-  | +/-                  | -    | -    |
| <b>VI. Správa věcí veřejných</b>   |   |                                     |      |      |                      |      |      |
| a  | Index vnímání korupce   | -                                   | -    | -    | -                    | -    | -    |
| b  | Dostupnost veřejných služeb kultury   | -                                   | -    | -    | n.a.                 | n.a. | n.a. |
| c  | Průměrná délka soudního řízení  | -                                   | +/-  | +/-  | n.a.                 | n.a. | +/-  |
| d  | Pokrytí území ČR schválenou územně plánovací dokumentací obcí                         | +/-                                 | +    | +    | n.a.                 | n.a. | n.a. |
| e  | Občanská společnost   | +                                   | +/-  | +    | +/-                  | +/-  | n.a. |

### Vysvětlivky:

- +
  - +/-
  - 
  - n.a.
- + přiblížení k cíli; hodnoty na úrovni předních států  
 +/- kolísavé hodnoty nebo hodnoty stabilní ale bez vývoje směrem k cíli  
 - vzdalování od cíle; hodnoty blízké posledním státům  
 n.a. chybí údaje

Zdroj: ISSaR [online]. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://issar.cenia.cz/issar/page.php?id=359>