

# SBÍRKA PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ Z MĚST A OBCÍ

Strategické  
plánování  
a integrované  
přístupy

Finanční  
inženýrství,  
veřejné  
zakázky

Smart  
Administration  
a eGovernment

Využití  
dotačních  
programů

Energetika  
a životní  
prostředí

Sociální  
začleňování  
a sociální  
oblast

Bezpečnost  
a krizové  
řízení

Doprava

Zahraniční  
spolupráce



**Svaz měst a obcí ČR**

# **Sbírka případových studií z měst a obcí**

únor 2012

Praha



## OBSAH

|                                                                              |          |
|------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Obsah</b>                                                                 | <b>3</b> |
| <b>Úvodní slovo</b>                                                          | <b>5</b> |
| <b>1 Strategické plánování a integrované přístupy</b>                        |          |
| Kopřivnice – Zapojování veřejnosti                                           | 7        |
| Uherské Hradiště – Nové metody strategického plánování (BSC)                 | 11       |
| Mikroregion Čistá – Senomaty – Integrovaný přístup k řešení problémů venkova | 15       |
| <b>2 Finanční inženýrství, veřejné zakázky</b>                               |          |
| Semily – Příprava veřejných zakázek                                          | 19       |
| Třebíč – Multizdrojové financování a úvěrování                               | 23       |
| <b>3 Využití dotačních programů</b>                                          |          |
| Třeboň – Vzorové evropské projekty, přeshraniční CZ-AT                       | 27       |
| Jeseník – Strategický přístup ke snižování spotřeby energií                  | 31       |
| <b>4 Smart Administration a eGovernment</b>                                  |          |
| Most – Kompetenční management                                                | 35       |
| Zlín – Katalog veřejných služeb                                              | 39       |
| Kladno – Informatizace města                                                 | 43       |
| <b>5 Sociální začleňování a sociální oblast</b>                              |          |
| Bruntál – Sociální podnikání – bydlení                                       | 47       |
| Morkovice-Slížany – Sociální podnikání – technické služby                    | 51       |
| <b>6 Energetika a životní prostředí</b>                                      |          |
| Strakonice a České Budějovice – Ochrana měst před plošným výpadkem           | 55       |
| Třebívlice – Energeticky soběstačná obec                                     | 59       |
| <b>7 Bezpečnost a krizové řízení</b>                                         |          |
| Jablonec nad Nisou – Modernizace Městského kamerového a dohlížecího systému  | 63       |
| Mikroregion Jizerské hory – Varovný informační systém obyvatelstva           | 67       |
| <b>8 Doprava</b>                                                             |          |
| Ostrava – Bezpečnost silničního provozu                                      | 71       |
| Pardubice – Cyklodoprava ve městě                                            | 75       |
| <b>9 Zahraniční spolupráce</b>                                               |          |
| Prachatic – Slavnosti Zlaté stezky a Východní partnerství                    | 79       |
| Valašské Meziříčí – Aktuální trendy v twinningu                              | 83       |



## Úvodní slovo

Vážení představitelé měst a obcí,

sbírka případových studií, která se Vám dostává do rukou, je vedle Příručky pro člena zastupitelstva obce a rozšiřující se nabídky vzdělávacích a poradenských služeb dalším ze způsobů, jakými chce Svaz měst a obcí České republiky podpořit výkon práce zastupitelů. Díky komunikaci s Vámi, zastupiteli měst a obcí i s kolegy ze zahraničí, jsme si jisti, že ukázky dobrých praxí a sdílení zkušeností mezi samotnými samosprávami s řešením reálných, a v mnohých případech také velmi aktuálních situací jsou žádanou a relativně jednoduchou cestou, jak přispět k rozvoji a efektivní správě měst a obcí. Sdílení dobré praxe mezi zastupiteli je ostatně jedním z cílů projektu Vzdělaný zastupitel, za jehož přispění tato publikace vznikla.

Vaše kompetence v oblasti samosprávy jsou stanoveny zákonem o obcích. Jsme si vědomi toho, že v této publikaci nejsou, ani nemohou být pokryta všechna témata, která Vaši obec zajímají či trápí, ale pokusili jsme se vybrat ta, která považujeme za významná, aktuální nebo dosud nedostatečně diskutovaná. Cílem publikace je prezentovat ve srozumitelné podobě a na konkrétních případech, jak lze přistoupit k řešení následujících samosprávných činností:

- Strategické plánování, zapojování veřejnosti a integrovaný přístup k řízení obce;
- Vícezdrojové financování a úvěrování;
- Příprava veřejných zakázek;
- Využití evropských dotací;
- Kvalita veřejných služeb, řízení úřadu a informatizace měst;
- Sociální podnikání a začleňování;
- Energetická soběstačnost obcí;
- Krizové řízení v obci;
- Doprava a bezpečnost silničního provozu;
- Mezinárodní spolupráce měst a obcí.

Věřím, že tato sbírka pro Vás bude přínosem a inspirací. Zpracovatelé jednotlivých studií společně s odborníky ze zapojených měst a obcí jsou Vám připraveni pomoci v případě, že byste jakékoliv z prezentovaných řešení chtěli využít i ve Vašem městě nebo Vaší obci. Zároveň rádi zveřejníme i Vaše náměty a zkušenosti, pokud byste se o ně chtěli podělit s kolegy zastupiteli.

Přeji Vám mnoho úspěchů ve Vaší práci.

*Dan Jiránek*  
*předseda Svazu měst a obcí České republiky*



# 1 Strategické plánování a integrované přístupy

## Kopřivnice – Zapojení veřejnosti

### TÉMA

Tématem této případové studie je způsob a formy zapojení veřejnosti do strategického plánování ve městě Kopřivnice.

### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

Město Kopřivnice se nachází v okrese Nový Jičín v Moravskoslezském kraji. Z hlediska polohy těži z blízkosti dynamicky se rozvíjejícího regionálního centra Ostravy a současně z blízkosti Slovenska a Polska. Ve městě žije 23 300 obyvatel (stav k 30. 11. 2011) na ploše 154 ha. Co do počtu obyvatel je město Kopřivnice 11. největším městem v Moravskoslezském kraji.

Tradičním a klíčovým odvětvím je pro město průmysl, který vytváří více než polovinu pracovních míst ve městě a zaměstnává téměř polovinu jeho obyvatel. Kopřivnice je známá zejména díky automobilovému průmyslu, a to zejména své automobilce Tatra. V dnešní době se průmyslový podnik Tatra, a. s., zaměřuje na těžká nákladní off-road vozidla a automobily pro kombinovanou přepravu terén – silnice. V průmyslovém parku Kopřivnice působí také další strojírenské firmy „Dura Automotive CZ“, „Cirex CZ“, „Erich Jaeger“, „Brose Automotive Systems CZ“ a „Röchling Automotive Kopřivnice“ nebo „Bang & Olufsen“. Největším zaměstnavatelem je v dnešní době právě společnost „Brose Automotive systems CZ“ s 2350 zaměstnanci, pokud nejsou započítány dceřiné organizace společnosti Tatra.

Samosprávu města představuje 21členné zastupitelstvo a 7členná rada. Jedná se o obec s rozšířenou působností a zároveň obec s pověřeným úřadem. Rozpočet města v roce 2012 počítá s výdaji ve výši 615 mil. Kč. Město má zpracován Strategický plán rozvoje pro léta 2007–2022, od kterého se odvíjejí další strategické dokumenty, např. Integrovaný plán rozvoje města pro deprivovanou zónu JIH, jehož realizace je podpořena prostředky z Integrovaného operačního programu.

reho se odvíjejí další strategické dokumenty, např. Integrovaný plán rozvoje města pro deprivovanou zónu JIH, jehož realizace je podpořena prostředky z Integrovaného operačního programu.

### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Správné zapojování veřejnosti do strategického plánování patří mezi základní faktory úspěchu rozvojové strategie. Při strategickém plánování existuje řada nepřekonatelných omezení, která jsou dána přírodními limity (např. není možné stavět v záplavovém území), finančními možnostmi (je mnoho oprávněných požadavků občanů, ale rozpočet města je nemůže uspokojit všechny najednou), omezení daná zákony (např. není v kompetenci města řešit silnice I. třídy) a mnoho dalších situací, které jsou mimo možnosti nebo kompetence města. Zejména v těchto situacích je pak nezbytná správná komunikace mezi radnicí a veřejností.

Město Kopřivnice je v rámci ČR velmi často uváděno jako vzor v zapojování veřejnosti do strategického plánování, o čemž může svědčit například ocenění Národní sítě Zdravých měst ČR (Razítko dobré praxe) či úspěchy města v soutěži O lidech s lidmi, pořádané Centrem pro komunitní práci. Dle názoru radnice je včasné zapojení obyvatel do rozhodování o rozvoji města (ať už celkovém nebo v konkrétních rozvojových oblastech) nástrojem, který pomáhá předcházet případným nedorozuměním či stížnostem. Zároveň přináší možnost promítnout do rozvoje města nejen návrhy projektových odborníků, ale také samotných obyvatel. Lze tedy s mírnou nadsázkou říci, že výstupem správného zapojení veřejnosti jsou v širším slova smyslu spokojení obyvatelé daného města. Aktivita v oblasti zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů města byly nastartovány v minulosti a nadále probíhají pod záštitou Projektu

Zdravé město a v kvalitě místní Agendy 21 jako jedné z metod řízení kvality, kterou město Kopřivnice uplatňuje již od roku 2004. Další část studie se bude věnovat zejména zapojení veřejnosti do procesu strategického plánování.

### CÍLOVÁ SKUPINA

Jako cílovou skupinu lze označit občany města Kopřivnice, které nejvíce ovlivňují dopady strategického plánování města a kteří se díky přístupu radnice mohou velmi aktivně a vhodnou formou zapojit do strategického plánování a strategická rozhodnutí tak ovlivnit. Opomenout ale nemůžeme ani organizace, spolky a neziskové organizace, které na území města působí a které svou činností přispívají k jeho rozvoji. V neposlední řadě jsou důležitými partnery v plánování rozvoje města také zástupci podnikatelského sektoru.

### PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Občané Kopřivnice mají možnost vyjádřit se k rozvojovým záměrům, projektům a aktivitám města prostřednictvím otevřených diskusí a plánovacích akcí. Aktivita zaměřené na zapojování veřejnosti a práci s médii jsou součástí strategického plánu. Strategický plán rozvoje pro léta 2007 až 2022 se realizuje prostřednictvím akčních plánů, které jsou sestavovány vždy na dvouleté období a pravidelně každoročně vyhodnocovány. Strategický plán obsahuje 4 pilíře: E – Ekonomický potenciál a rozvoj lidských zdrojů, S – Sociální zázemí, I – Image města a D – Doprava, infrastruktura, životní prostředí. Pravidelnou součástí Akčních plánů v rámci pilíře „Image města“ jsou aktivity „Systematická spolupráce města s médii“ (tiskové konference, tiskové zprávy...) a „Rozvoj komunitního plánování v rámci aktivit Zdravého města a místní Agendy 21“.

Následně jsou prezentovány jednotlivé přístupy a typy města Kopřivnice k zapojování veřejnosti do procesu strategického plánování.

#### Oslovení veřejnosti

Velmi účelným se jeví oslovit místní podnikatele s nabídkou spolupráce ještě před samotným procesem zpracovávání významného dokumentu, např. Strategického plánu. V Kopřivnici byli významní místní podnikatelé oslovováni osobně přímo členy vedení města.

V průběhu celého zpracovávání strategického plánu bylo zajištěno, aby veřejnost byla o procesu vytváření strategického plánu dostatečně informována. Byly využity formy klasické, jako je vylepování plakátů, články v tisku, vydávání tiskových zpráv, ale i méně tradiční – využití místní kabelové televize a rozhlasu. Např. pozvánky na pracovní skupiny byly vyhlášovány rozhlasem.

Novou formou oslovení veřejnosti bylo v Kopřivnici pravidelné vysílání besedy se starostou Ing. Josefem Jalůvkou a s vedoucí oddělení strategického plánování Mgr. Radkou Chalúpkovou na téma – Co je strategický plán? Přenos besedy zajišťovala místní kabelová televize.

Další novinkou v propagaci veřejných projednání k tvorbě strategie se Kopřivnickým osvědčilo roznášení letáčků mezi lidmi v centru města. Touto formou v Kopřivnici zvali veřejnost na Veřejné projednání strategického plánu členové Dětského zastupitelstva Kopřivnice. Dětské zastupitelstvo se do aktivit plánování s veřejností aktivně zapojuje a představuje důležitý mezičlánek mezi radnicí a mladými obyvateli. Členy Dětského zastupitelstva jsou zástupci studentů a žáků z většiny škol ve městě.



Ukázky pozvánek k akcím plánování s veřejností

Velkou výhodou bylo také nalezení vhodné formy propagace a medializace směrem k občanům – použití neúřednického jazyka, důraz na grafiku, snaha vysvětlit věci široké veřejnosti srozumitelnou cestou.

#### Organizace konkrétních aktivit s veřejností

Z každého zasedání je vždy vyhotoven zápis, aby se zachytily připomínky veřejnosti. Rovněž automaticky probíhá fotodokumentace akce, samozřejmě je prezenční listina, pravidelně jsou zváni zástupci médií. Např. jsou natáčeny reportáže z konkrétních akcí kabelovou televizí: Projednání street areálu, Projednávání hřiště u školy Milady Horákové a další.

Se seznamem námětů a připomínek, který na setkáních s veřejností vznikne, je dle jejich charakteru nutné vždy dále pracovat – předání operativních požadavků příslušným odborům/oddělením (odborníkům) k vyřízení; předložení návrhu řešení radě města; zapracování připomínek do strategií, koncepcí a projektů města Kopřivnice.

### Další praktické rady

- Zapojit do propagace akce co nejvíce subjektů ve městě (školy, školky, dětské zastupitelstvo, organizace).
- Pokud se jedná o akci většího charakteru, oslovit při medializaci rádia.
- Jít za lidmi – vždy se v Kopřivnici snaží, aby šli s jednáním za lidmi a ne lidi za nimi na úřad (případně když se jedná o hřiště – jít na to hřiště, když se jedná o sídliště, udělat jednání někde na sídlišti...).
- Nabídnout něco více (hlídání dětí během jednání, doprovodné programy, losování cen apod.).
- Několik dní před akcí rozdávat v centru města nebo poblíž místa jednání letáčky s pozvánkou.
- Mít vždy připravena pravidla diskuse, která je třeba hned v úvodu jednání nechat schválit přítomnými. Jedná se o výbornou pomůcku pro ošetření konfliktních situací.
- Vybavit prostory akce tematicky souvisejícími plakáty, mapami, informacemi apod.

### HLAVNÍ VÝSLEDKY

Radnice hodnotí zapojení veřejnosti do strategického plánování velmi pozitivně. Spokojenost obyvatel je měřena zejména pomocí společného evropského indikátoru A1 – Spokojenost obyvatel s místním společenstvím – a lze ji považovat za stabilizovanou:

- 2005: 87,4 % spokojeno
- 2008: 92,3 % spokojeno
- 2010: 88,6 % spokojeno

Součástí tohoto průzkumu je i otázka, zda by občané byli ochotni přijít na veřejné setkání zabývající se tématem rozvoje města. Podíl respondentů, kteří odpověděli kladně, se mezi lety 2005 a 2010 zvýšil z 36,2 % na téměř 40 %.

Účast občanů na veřejných projednáních je vždy závislá na druhu projednávané věci. Níže uvádíme příklady počtu účastníků některých jednání z roku 2011:

- veřejné projednání v Mniší, téma: nový chodník, počet zúčastněných 50,
- veřejné projednání ve Vlčovicích, téma: nové dětské hřiště, počet zúčastněných v květnu 19, počet zúčastněných v červnu 20,
- fórum Zdravého města Kopřivnice, oficiální název akce S Vámi o všem? Ovšem!: rok 2011: 58 zúčastněných (rok 2010: 85 zúčastněných, rok 2009: 84 zúčastněných).

Aktivitu občanů lze považovat za stabilní, nicméně je nutné hledat stále nové formy a inovace v zapojování veřejnosti. Obyvatelé města jsou v této oblasti již mnohem „ostřílenější“, proto je žádoucí hledat nové cesty, jak obyvatele co nejefektivněji a zajímavým způsobem oslovovat.

Na spokojenost obyvatel lze nahlížet i z jiného úhlu pohledu, např. podle počtu směřovaných stížností. Od roku 2007 počet stížností a petic velmi výrazně poklesl. V roce 2011 bylo zaevidováno celkem 24 stížností a pět petic, což znamená mírný nárůst oproti předchozímu roku. U stížností, které byly vyhodnoceny jako oprávněné, však nelze u převážné většiny z nich hovořit o porušení či zanedbání povinnosti ze strany města či jeho zaměstnanců. Jedná se spíše o reakci (upozornění) občanů na nově vznikající situace, vlivy a události, které souvisejí s neustálým vývojem společnosti jako takové (v roce 2010 zejména výstavba silnice I/58 a kruhového objezdu v Lubině a s tím související problémy). V mnoha případech se jednalo také o vzájemné spory sousedského charakteru (obtěžování nad míru přiměřenou poměrům hlukem, pachy, porušování dobrých mravů v domě apod.). Dá se tedy říci, že mírné zvýšení počtu stížností v loňském roce odráží spíše zvyšující se zájem občanů o dění ve městě než nespokojenost s úřadem.



### PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE

Strategický plán je rozpracováván do dílčích dvouletých akčních plánů rozvoje města, které jsou pravidelně vyhodnocovány. S výsledky plnění strategického plánu jsou seznamováni všichni

občané města, a to např. formou tištěných brožur, na pravidelných setkáních s občany, prostřednictvím internetových stránek města.

Proces strategického plánování v Kopřivnici však nespočívá pouze ve vyhodnocování již naplánovaných aktivit. Vedení města spolu s pracovníky úřadu hledá efektivní a účinné metody, které tento proces posunou vpřed. V současné době je vedením města, radními a zástupci úřadu zpracovávána strategická mapa. Tato strategická mapa vzniká na základě principů Balanced Scorecard.

Město Kopřivnice vsadilo na důležitost publicity a otevřenosti vůči veřejnosti a mediální prezentaci. „Odúřednění“ jazyka a graficky přitažlivá a srozumitelná forma komunikace s veřejností jsou jedním ze základních prvků úspěchů Kopřivnice. Město Kopřivnice je natolik otevřené, že na své aktivity navazuje i nadále – organizace letos již šestého ročníku informačně-plánovací akce „Město je naše společné hřiště aneb Kopřivnice 20??“, veřejných schůzí v místních částech, poradny pro občany nebo šetření spokojenosti občanů s radnicí. Cílem těchto aktivit je snaha vedení města o nastolení vzájemné důvěry mezi vedením obce a občany. Této důvěry je dosaženo prostřednictvím možnosti přispět svým názorem (námětem) ke zlepšení svého města (místa, kde žijí). Aktivní komunikací

s obyvateli se dá nejen předcházet možným (mnohdy zbytečným) nedorozuměním, ale i celkově zlepšit atmosféru v obci (městě).

### **Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**

#### **Zpracovala:**

Mgr. Alexandra Šimčíková, konzultantka MEPCO,  
alexandra.simcikova@mepco.cz, tel.: 731 445 553

#### **Podklady a kontaktní pracovníci za Městský úřad Kopřivnice:**

Ing. Petra Plevová, manažer kvality,  
petra.plevova@koprivnice.cz, tel.: 556 879 710  
Ivana Rašková, DiS., koordinátor PZM a MA 21,  
ivana.raskova@koprivnice.cz, tel.: 556 879 671

#### **Odkaz na doplňující informace a zdroje:**

[www.koprivnice.cz](http://www.koprivnice.cz)  
[zdravemesto.koprivnice.org](http://zdravemesto.koprivnice.org)  
Národní síť Zdravých měst  
Ročenka města Kopřivnice 2010  
Výzkum veřejného mínění – září 2010  
Sociologický výzkum spokojenosti obyvatel s místním společenstvím – listopad 2008  
Prezentační zpráva sociologického průzkumu „Spokojenost občanů s místním společenstvím“ – září 2005

## Uherské Hradiště – Nové metody strategického plánování (BSC)

### TÉMA

Tématem studie je zavádění nových metodických přístupů k strategickému plánování, konkrétně metody Balanced Scorecard, v Uherském Hradišti.

### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

Uherské Hradiště je významným historickým městem jihovýchodní Moravy. K 1. 1. 2011 zde žilo 25 393 obyvatel. Populační velikost a význam Uherského Hradiště je umocněn jeho centrální polohou v cca čtyřicetitisícovém souměstí Staré Město – Uherské Hradiště – Kunovice. Od roku 2003 získalo město statut obce s rozšířenou působností, v jejímž správním obvodu žije přes 90 tis. obyvatel.

Samosprávu města představuje 27členné zastupitelstvo a 9členná rada. Městský úřad se člení na 15 odborů, dále Městskou policii a Útvar interního auditu a kontroly. Rozpočet města pro rok 2012 počítá s výdaji ve výši 719 mil. Kč.

Město má zpracovaný „Strategický plán rozvoje města do roku 2020“ (původní verze z roku 2007, aktualizace proběhla 2011). Ve městě se také realizuje Integrovaný plán rozvoje města, financovaný z Integrovaného operačního programu.

### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Město Uherské Hradiště patří již tradičně k městům, která hledají nové cesty rozvoje pro zvyšování kvality života ve městě. Mezi metody řízení patří i strategické plánování jakožto prostředek k mobilizaci a účelnému využívání všech vnitřních i vnějších zdrojů pro rozvoj města. Strategické plánování řeší problémy dlouhodobě a komplexně.

Při původním zpracování strategického plánu byl použit přístup vycházející ze zkušeností úspěšných zemí Evropské unie. Výsledný dokument se dotýkal všech důležitých sfér života města, odrá-

žel společné zájmy různých skupin a občanů, kladl důraz na udržitelnost navrhovaného rozvoje v dlouhodobém pohledu a uplatnil použití ukazatelů úspěšnosti. Tuto metodu podporovala tzv. místní Agenda 21 (program obcí a měst pro 21. století).

Nicméně město Uherské Hradiště se rozhodlo jít v podpoře strategického plánování ještě dále a tento zásadní úkol města nepodcenit. Předchozí nastavení obsahovalo nedokonalosti, které se město snažilo odstranit a posunout proces strategického plánování kupředu. Podněty ke zlepšení se týkaly například těchto nedostatků:

- Dokument byl příliš obsáhlý a statický;
- Chyběly akční plány k řízení strategie, strategie nebyla provázána s rozpočtem města a nebyla nastavena odpovědnost za nastavené cíle;
- Dokument obsahoval velké množství měřítek (390, z toho 88 strategických a 302 specifických) bez metodiky sledování, na základě kterých by bylo velmi obtížné hodnotit úspěšnost strategie;
- Chyběl také vhodný dorozumívací prostředek, který by komunikoval, ať už se jedná o nového politika nebo běžného občana, jasně a stručně vysvětlil, jak strategické plánování ve městě funguje.

### CÍLOVÁ SKUPINA

Strategický plán musí být vhodným nástrojem zejména pro komunální politiky a usnadňovat jim proces rozhodování. V Uherském Hradišti jsou voleni představitelé do strategického plánování zapojeni hned v několika rovinách – strategický plán a ostatní dokumenty aktivně tvoří, schvalují zásadní výstupy a jsou odpovědní za konkrétní části strategie, dále jsou pravidelně vzdělávání v problematice strategického plánování a využití nových metod.

Další cílovou skupinou jsou zaměstnanci městského úřadu, kteří musí být zasvěceni do strategického plánu a vize rozvoje města. Ve městě Uherské Hradiště je jejich zapojení prohloubeno nastavením motivačního systému navázaného na naplňování cílů strategie a odměňování.

Poslední hlavní cílovou skupinou jsou samotní občané města, kteří by taktéž měli být ztotožnění se strategií města a nastaveným směrem rozvoje. Uherské Hradiště se snaží co nejvíce otevřít radnici vůči veřejnosti a aktivně ji do strategického plánování zapojit.

## PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Město Uherské Hradiště se v rámci projektu „Zefektivnění procesu strategického plánování a řízení rozvoje města Uherské Hradiště“ rozhodlo přistoupit k aktualizaci strategického plánu a zavedení nových metod v jeho řízení. Tohoto úkolu se město zhostilo velmi aktivně a zodpovědně.

Jako nový způsob pro řízení rozvoje města byla využita „metoda BSC – „Metoda Balanced Scorecard“ neboli „Metoda vyvážených ukazatelů“. Tato metoda se dívá na řízení strategického plánování ze čtyř úhlů pohledů, přičemž každý pohled je podrobně sledován a pokroky jsou pravidelně vyhodnocovány. Velmi zjednodušeně si město tímto přístupem odpovídá na otázky:

1. Víme, co chtějí občané a co musíme udělat, aby byli spokojeni?

2. Jaké zdroje musíme zajistit, abychom naplnili naši vizi?
3. Abychom tohoto dosáhli, jaké vnitřní procesy ve městech jsou pro nás klíčové?
4. Co všechno se musíme naučit, abychom to zvládli?

Město k zefektivnění procesu strategického plánování přistoupilo velmi komplexně. Celý proces byl zahájen analýzou procesu strategického plánování a zhodnocením původního strategického plánu. Byla vytvořena pracovní skupina odborníků z řad úředníků i zastupitelů, zodpovědná za kvalitu strategických dokumentů a jejich naplňování. Současně byla podrobně sledována provázanost vnitřních strategických dokumentů a koncepcí a jejich míra nadřazenosti či podřazenosti strategickému plánu. Prvním výstupem byl vytvořen procesní model strategického plánování.

Zapojení veřejnosti, neziskového sektoru a podnikatelské sféry do procesu strategického plánování je jedním z hlavních faktorů jeho úspěšnosti. V rámci projektu byl vytvořen komunikační manuál, jehož úkolem je zavést pravidla správného přenosu informací mezi radnicí a občany a který přináší všem zapojeným osvětu v problematice strategického plánování.

Další aktivitou byla samotná aktualizace strategického plánu a vytvoření střednědobého akčního plánu. Do tohoto procesu byli zapojeni jak představitelé města, tak veřejnost prostřednictvím pravidelně pořádaných veřejných fór a kulatých stolů.

Pro splnění celého poslání projektu bylo nezbytné zajistit, aby strategický plán byl živým dokumentem a byl správně řízen. Stěžejní aktivitou tedy bylo zavedení metody BSC. Vznikla strategická mapa, které umožňuje nahlížet na strategii ze čtyř úhlů pohledu a dotváří tak celkový pohled na rozvoj města. Zároveň mapa slouží jako vhodný a přehledný prostředek komunikace, který ukazuje celý proces strategického plánování v jednom přehledném schématu. Vznikl také soubor specifických měřítek, která sledují pokrok, k němuž ve městě dochází. V rámci projektu bude také pořízen speciální software, který bude pomáhat s řízením a koordinací celého procesu strategického plánování a sledovat naplnění jeho úspěšnosti.

Strategický plán rozvoje města Uherské Hradiště – struktura – vize, pilíře, cíle

| Vize                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Uherské Hradiště</b><br>– „pulsující srdce Slovácka“ –<br>dynamické město s vysokou kvalitou života, město atraktivní pro obyvatele, investory a návštěvníky |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                |
| Pilíř                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                |
| 1. Ekonomický potenciál a atraktivita města                                                                                                                     | 2. Soudržná společnost                                                                                                                                                                                                                                                        | 3. Životní prostředí urbanismus                                                                                                                                                                     | 4. Partnerství a efektivní samospráva (efektivní město)                                                                                                        |
| Udržitelný rozvoj                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                     | Zajištění UR                                                                                                                                                   |
| Cíle                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                |
| 1.1. Zlepšit podmínky pro rozvoj MSP a zaměstnanosti<br>1.2. Zvýšit atraktivitu a návštěvnost města                                                             | 2.1. Zlepšit podmínky pro školství a vzdělávání<br>2.2. Zefektivnit síť sociálních služeb<br>2.3. Zvýšit bezpečnost a posílit prevenci kriminality<br>2.4. Zlepšit podmínky pro sport, spolkový život a volnočasové aktivity<br>2.5. Zvýšit podmínky pro kulturní život města | 3.1. Zlepšit parametry životního prostředí<br>3.2. Optimalizovat dopravní systém města<br>3.3. Zajistit přiměřený urbánní rozvoj (bydlení, tvorba veřejných prostranství, revitalizace brownfields) | 4.1. Zajistit efektivní řízení města a využití ICT<br>4.2. Prosadit zájmy města (lobbing) a podpořit vnější vztahy<br>4.3. Podpořit aktivní práci s veřejností |

Vyvrcholením celého procesu pak bude nastavení motivačního systému, zejména pro zaměstnance úřadu, kterým dojde k propojení veškerých aktivit směřujících k naplňování strategie.

## HLAVNÍ VÝSLEDKY

Projekt řešil zejména nedostatečnou provázanost strategického a finančního řízení a obtížnou komunikaci mezi radnicí, místními klíčovými hráči a veřejností. Díky aktivitám projektu se strategický plán stal dobrým řídicím nástrojem živým dokumentem pro všechny. Proces strategického plánování se opírá o strategickou mapu, realizovanou na principech metody Balanced Scorecard. Naplňování dílčích cílů a aktivit bude propojeno s motivačním systémem tak, aby bylo možné objektivně hodnotit přínosy a zapálení každého z účastníků (politici, úředníci, občané, firmy apod.). Díky digitalizaci a virtualizaci strategického plánu je možné propojit priority plánu

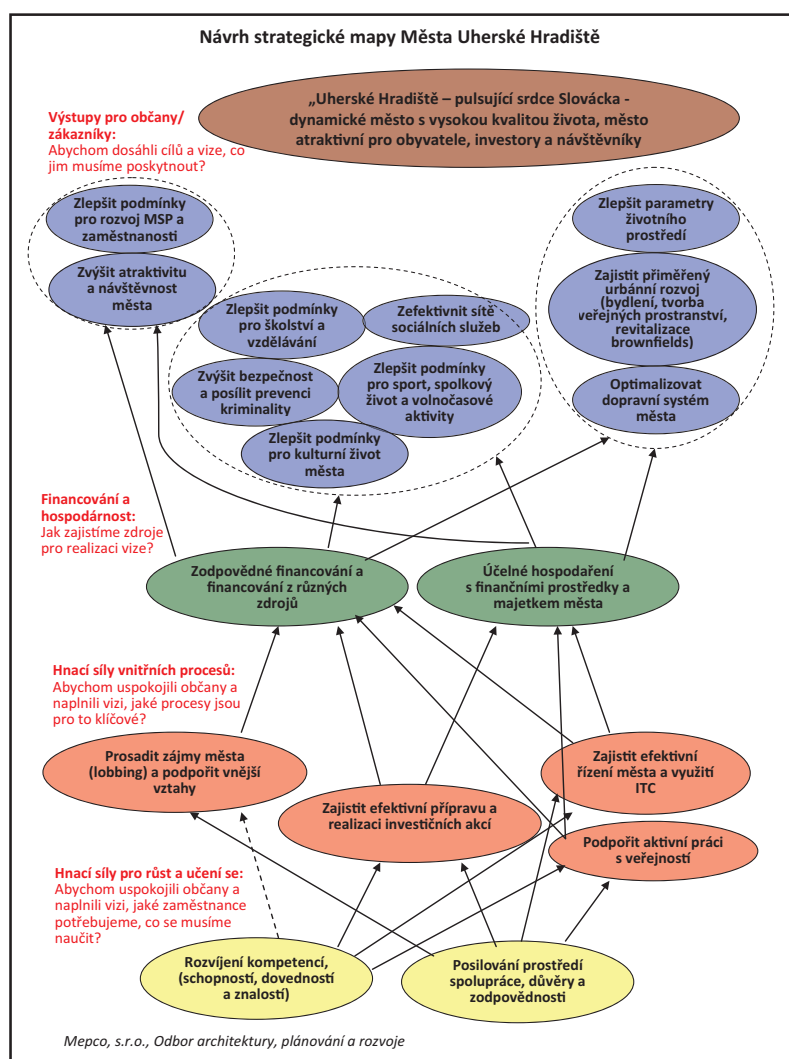
s programovým prohlášením politické reprezentace a každému z politiků přiřadit konkrétní oblast zodpovědnosti.

## PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE

Originalita projektu spočívá zejména ve využití v podmínkách České republiky vysoce inovativních manažerských nástrojů (metoda Balanced Scorecard), čímž dochází k zajištění praktického uplatnění rozvojových strategií. Díky této metodě může být nastavena vhodná forma komunikace těchto strategií směrem k veřejnosti a dalším místním klíčovými hráčům. Metoda taktéž umožňuje propojení dostupných vnitřních i vnějších zdrojů (tj. proces rozpočtování) a zvýšení motivace klíčových pracovníků a zástupců samosprávy.

Mezi hlavní přenositelné výsledky projektu patří:

- vytvoření jasného přístupu ke strategickému plánování, zapojení veřejnosti i politického vedení, pravidelné vyhodnocování akčních plánů i jejich aktualizace,
- vytvoření strategie, jejíž výsledky/postup lze měřit pomocí systému indikátorů,
- nastavení přímé odpovědnosti politiků za splnění jednotlivých cílů a indikátorů,
- propojení strategického plánu a akčních plánů s rozpočtem,
- zpracování komunikačního nástroje s cílem povzbudit a zapojit veřejnost a partnery do realizace strategického plánu a zajištění zpětné vazby z hlediska spokojenosti občanů.



Projekt svými cíli naplňuje principy vládní strategie „Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby – Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015“, a to zejména v oblasti financí, komunikace a lidských zdrojů.

**Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**

**Zpracovala:**

Mgr. Alexandra Šimčíková, konzultantka MEPCO, alexandra.simcikova@mepco.cz, tel.: 731 445 553

Ing. David Koppitz, konzultant MEPCO,  
david.koppitz@mepco.cz, tel.: 731 445 556

**Podklady a kontaktní pracovníci za Městský úřad**

**Uherské Hradiště:**

Ing. Zdeněk Procházka, místostarosta,  
Zdenek.Prochazka@mesto-uh.cz,  
tel.: 572 525 106

RNDr. Jaroslav Bičan, vedoucí oddělení rozvoje,  
odbor architektury, plánování a rozvoje  
Jaroslav.Bican@mesto-uh.cz, tel.: 572 525 243

**Odkaz na doplňující informace a zdroje:**

[www.mesto-uh.cz](http://www.mesto-uh.cz)

<http://www.mesto-uh.cz/Folders/1259-1-Strategicky+plan+mesta.aspx>

## Mikroregion Čistá – Senomaty – Integrovaný přístup k řešení problémů venkova

### TÉMA

Strategické využití dotačních zdrojů a integrovaný přístup k řešení problémů venkova prostřednictvím svazku obcí a spolupráce.

### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MIKROREGIONU

Svazek obcí mikroregionu ČISTÁ – SENOMATY je zájmovým sdružením právnických osob dle Občanského zákoníku. V roce 1999 jej zakládalo pod názvem Sdružení obcí mikroregionu ČISTÁ – SENOMATY 12 obcí. V průběhu času se samostatná obec Hostokryje stala součástí Senomat a do svazku přibyli další dva členové, v roce 2001 obec Šanov a v roce 2011 obec Drahouš. Dnes je tedy členy svazku 13 obcí. Svazek leží v okrese Rakovník ve Středočeském kraji a čítá celkem 22 katastrálních území. Rozloha území dobrovolného svazku je cca 121 km<sup>2</sup>. Ve všech obcích svazku žije celkem 3982 obyvatel.

Svazek je otevřený, průběžně do něj mohou přistupovat i další okolní obce. Orgány svazku jsou členská schůze, předseda a dozorčí komise volená členskou schůzí. Svazek pro svou činnost vytvořil kancelář, která zajišťuje výkon činností vyplývajících z rozhodnutí členské schůze a plní úkoly orgánů svazku. Předsedou svazku je starosta městyse Senomaty Mgr. Tomáš Valer (1065 obyvatel). Příspěvek členské obce do svazku je 35 Kč na obyvatele ročně.

### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Snahou těch, kdo se podílí na místním rozvoji na venkově, je zajistit kvalitní a dostupné veřejné služby občanům a zamezit tak případnému odlivu obyvatel do měst. Moderní teorie regionálního rozvoje v Evropě a ve světě vidí roli místních aktérů na venkově – starostů, zastupitelů, ale také neziskových organizací nebo firem – v jejich

aktivizaci, aby si mohli pomoci sami. Podpora státu pro venkov však není systémová a plně nevyužívá schopnost lidí postarat se vlastními silami o rozkvet svých sídel. Kreativité a tvůrčím aktivitám občanů na venkově brání v první řadě nedostatek finančních zdrojů v rozpočtech obcí. V druhé řadě je překážkou institucionální uspořádání veřejné správy, které nemotivuje obce hledat na dobrovolné bázi společná řešení pro větší území a větší skupinu obyvatel.

Velký počet malých obcí v České republice vyžaduje od státu strategický přístup a schopnost umět motivovat pro meziobecní spolupráci. V současné době se tak neděje – dobrovolné svazky obcí nemají od státu mimo občasných dotačních titulů žádnou cílenou podporu, spolupráce v rámci dobrovolných svazků nemá podporu. Vrozená nedůvěra, kterou si lidé nesou z období let totality, také společnému řešení aktivit nenahrává. I proto mnohé svazky dnes zanikají.

Finance obcí jsou závislé na rozpočtovém určení daní a na jiných příjmech obcí. Pokud jich není dostatek, lze je částečně doplnit dotacemi, ať už národními nebo evropskými. Přestože mají dotace spoustu nevýhod – například nutí starosty a zastupitele realizovat nejprve to, co může v jejich plánech rozvoje být až na posledním místě – jsou pro obce a lidi na venkově významným zdrojem financí. Dotace však nejsou pro obce nijak levné. Je nutné zajistit spolufinancování, žádost o dotaci nemusí být vždy úspěšná, ale příprava technické dokumentace a zpracování žádosti něco stojí. Nemluvě o stále složitější administrativě. To všechno jsou rizika realizace dotačních projektů.

Příklad Svazku obcí mikroregionu ČISTÁ – SENOMATY ukazuje, jak je možné soustředit síly na venkově tak, aby přinesly potřebné zdroje pro rozvoj území většího, než je území jediné obce. Jedná se

o model dobré praxe jednoduše přenositelný i do jiných svazků či mikroregionů v ČR.

### CÍLOVÁ SKUPINA

Obce sdružené v dobrovolném svazku obcí a v rámci možné kapacity obce okresu Rakovník, které projevují zájem o služby svazku; konečnými příjemci služeb obcí jsou obyvatelé žijící v území dotčených obcí.

### PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

V roce 1999 se obce mikroregionu ČISTÁ – SENOMATY rozhodly vstoupit do dobrovolného svazku. Účelem bylo nejprve využití národních dotačních titulů vyplácených na podporu mikroregionů. Postupem času však tyto dotace přestaly být aktuální a při diskuzi o budoucím využití svazku členské obce rozhodly, že budoucí role svazku bude v zajišťování dotací pro obce na investice, na které obce nemají prostředky ze svých příjmů.

Svazek proto v roce 2005 zaměstnal dotačního manažera. Jeho pracovní náplní bylo vypracovat Strategii rozvoje Svazku obcí mikroregionu ČISTÁ – SENOMATY na období let 2008–2015 a následně vyhledávat dotační programy, sledovat výzvy a pomáhat obcím zpracovávat a podávat žádosti o dotace na požadované projekty, pomáhat s administrací schválených projektů, komunikovat s řídicími nebo zprostředkujícími orgány a vypracovávat závěrečná vyhodnocení projektů. Od roku 2011 je též nabídka služeb rozšířena o administraci zadávacích a podlimitních výběrových řízení, a to nejen v souvislosti s dotovanými projekty. Vzhledem k narůstajícímu objemu práce svazek v polovině roku 2011 přijal k dotačnímu manažerovi dalšího člověka na poloviční úvazek.

Úspěšnost podaných žádostí se v posledních letech pohybuje pouze okolo 60 %, zřejmě z důvodu snižujícího se objemu dotací a zvyšující se konkurence. Chod kanceláře a platy manažera svazku kryjí členské příspěvky obcí a zejména procentní podíly, kterými obce přispívají za úspěšné žádosti o dotace. V případě úspěšnosti obec svazku platí do 3 procent z výše přiznané dotace. Pokud žádost v soutěži neuspěje, členská obec za zpracování žádosti neplatí.

Příprava dotačních žádostí se netýká jen dotací z evropských peněz (Program rozvoje venkova

ČR, LEADER, OPŽP, ROP), ale také národních. Svazek tedy zpracovává žádosti i o dotace poskytované např. Středočeským krajem, ministerstvem pro místní rozvoj, ministerstvem kultury. Svazek se však soustředí zejména na investiční nebo neinvestiční tzv. „tvrdé“ projekty, protože tyto jsou pro obce prvořadé. V případě zájmu je svazek schopen realizovat také tzv. „měkké“ projekty zaměřené na vzdělávání apod. Svazek ale netřísť síly aktivitami týkajícími se prezentace a rozvoje turistického ruchu, které na rakovnickém území dobře zajišťuje jiný subjekt – Rakovnicko, o. p. s.

Od roku 2000 do roku 2011 svazek pomohl obcím zrealizovat 92 projektů v celkové hodnotě 89 192 tis. Kč, z čehož dotace tvořily 63 677 tis. Kč.

### HLAVNÍ VÝSLEDKY

Vznikem svazku začaly obce uvažovat nad dlouhodobější vizí svého rozvoje a zajištěním veřejných služeb pro občany. Manažer svazku zpracoval Strategii rozvoje Svazku obcí mikroregionu ČISTÁ – SENOMATY 2008–2015, v níž popsal území svazku, shrnul jednotlivé záměry obcí a popsal společné okruhy k řešení problémů obcí ve svazku. Následně prostřednictvím zpracovávání žádostí o dotace a získávání dotací pomáhá starostům obcí jejich záměry a projekty realizovat. Tato pomoc výrazně ulehčuje starostům život a přináší tolik potřebné zdroje pro malé venkovské obce.

### PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE

Vznik kanceláře svazku a manažera dotací umožňuje soustředit informace o dotačních možnostech na jednom místě a zjednodušuje tak starostům přístup k nim. Znalost prostředí, obcí i obyvatel svazku manažerem a schopnost cíleně obce upozorňovat na dotační tituly jsou přidanou hodnotou, která, mimo jiné, stojí za relativně vysokou úspěšností předložených žádostí. Výhodou tohoto modelu řešení potřeb malých obcí je také výrazné zlevnění procesu zpracování a realizace projektů.

Pozice manažer umožňuje také řešit další nabídku služeb svazku ve formě pomoci s administrací menších – zadávacích a podlimitních výběrových řízení pro obce, a to jak těch, která se týkají realizovaných projektů, tak těch, které obce vyhláší mimo projekty.

V neposlední řadě zvolený model umožňuje rychlý přenos informací, učení se jeden od druhého a přenos příkladů dobré praxe, resp. případné varování se chyb, i do jiných obcí.

**Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**

**Zpracovala:**

Mgr. Eva Srnová, odborný pracovník SMO ČR,  
srnova@smocr.cz, tel.: 234 709 730

**Podklady a kontaktní pracovníci za Svazek obcí mikroregionu Čistá – Senomaty:**

Mgr. Tomáš Valer, starosta Senomat a předseda svazku, tel.: 313 540 375,  
e-mail: ou.senomaty@tiscali.cz

Ing. Eva Koucká, manažerka svazku, tel.: 313 540 375,  
e-mail: cista.senomaty@seznam.cz

**Odkaz na doplňující informace a zdroje:**

Svazek obcí mikroregionu ČISTÁ – SENOMATY:  
<http://www.cista-senomaty.cz>

**Literatura:**

Lundvall, B. A. (1992): National System of Innovation: Towards a Theory of Innovation and interactive Learning. Pinter, London.

Strategie rozvoje Svazku obcí mikroregionu Čistá – Senomaty [online]. 2008 [cit. 2011-12-22]. Dostupné z: <http://www.cista-senomaty.cz/index.php/rozvoj-mikroregionu/strategie-rozvoje>.



## 2 Finanční inženýrství, veřejné zakázky

### Semily – Příprava veřejných zakázek

#### TÉMA

Postup při zadávání veřejných zakázek malého rozsahu.

#### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

Město Semily má přibližně 9000 obyvatel a nachází se v Libereckém kraji v podhůří západních Krkonoš při soutoku vodních toků Jizery a Olešky. Semily se nacházejí na rozhraní turistických regionů Český ráj a Krkonoše a tvoří přirozené centrum Horního Pojizeří. V minulých staletích prošly Semily obdobím rozvoje zemědělství, ochodu, řemesel, drobné výroby a posléze průmyslu využívajícího sílu řeky. Především tam byly mlýny, výroba příze a plátna a tisk látek, od roku 1515 také pivovar.

Příjmy rozpočtu města za rok 2010 činily 255 260 tis. Kč, z toho přijaté dotace 153 793 tis. Kč. Výdaje rozpočtu města v tomtéž roce činily 286 944 tis. Kč.

#### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Městu Semily se daří díky uplatňování principu transparentnosti, hospodárnosti a protikorupční prevence snižovat náklady na veřejné zakázky až o 30 %. Uplatňování principu transparentnosti ve městě znamená rozsáhlé zveřejňování informací o připravovaných a probíhajících veřejných zakázkách a díky tomu vzniká u soutěžitelů důvěra, že město zadává své veřejné zakázky férově a podnikatelské subjekty tak skutečně soutěží a předkládají seriózní nabídky. Princip hospodárnosti naopak směřuje k co největšímu počtu předkládaných nabídek. Zveřejňování informací o záměru vyhlásit veřejnou zakázku a následně důsledné zveřejňování celého procesu zadávání veřejné zakázky včetně jejího hodnocení má za cíl dosáhnout co největšího počtu zájemců. Zároveň vede k tomu, že si zájemci o veřejnou zakázku skutečně

konkurují, což má vliv na výslednou cenu a kvalitu provedených prací. Cílem protikorupční prevence je vytvoření takového uživatelského prostředí, které bude srozumitelné všem: občanům, úředníkům, odborníkům, soutěžícím firmám, a díky takto vytvořenému prostředí dojde (a v praxi i dochází) k přirozené preventivní a následné kontrole procesu zadávání veřejných zakázek.

#### CÍLOVÁ SKUPINA

Cílovou skupinu tvoří představitelé města, úředníci, podnikatelé, občané města. Díky zvolenému systému zadávání veřejných zakázek, který přesně stanovuje postupy při zadávání zakázek malého rozsahu, vedení města a úředníci města mají jasně stanoveno, jak postupovat u veřejných zakázek, u kterých postup nestanovuje zákon č. 137/2000 Sb. o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Systém zveřejňování záměrů veřejných zakázek a následně celého procesu zadání veřejné zakázky umožňuje občanům města a celé širší veřejnosti, odborníkům z oboru a soutěžitelům kontrolovat celý proces zadávání veřejné zakázky.

#### PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Město Semily má vnitřním předpisem stanoven postup pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu, u kterých zákon nestanovuje procesní postupy, ale vyžaduje, aby zakázky malého rozsahu byly zadávány „pouze“ při dodržování zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace. Zakázkou malého rozsahu se podle zákona o veřejných zakázkách rozumí veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota nedosáhne v případě dodávek a služeb 2 000 000 Kč bez DPH a v případě stavebních prací 6 000 000 Kč bez DPH. Směrnice města tak stanovuje pro úředníky města závazné postupy pro zadávání těchto zakázek, přičemž musí být automaticky dodržovány zákonem

požadované zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace. Směrnice města tak rozlišuje zadávání veřejných zakázek do tří úrovní, pro které jsou stanoveny odlišné postupy:

### **I. kategorie – zakázky do 30 000 Kč**

- O rozsahu zakázky rozhoduje vedoucí příslušného odboru.
- Přímé zadání zakázky jen za cenu v místě obvyklou, pokud to není možné, musí se provést výběrové řízení, při kterém se zajistí přehledná evidence a archivace nejméně tří písemných cenových nabídek k zakázce; provedení jednoduchého vyhodnocení s prioritou nejnižší ceny. Vyhodnocení se nepředkládá ke schválení radě města.
- Smlouva na veřejnou zakázku musí být písemná (akceptuje se i písemná objednávka), podepisuje ji příslušný vedoucí odboru, který nese právní i majetkoprávní odpovědnost za její věcnou správnost.

### **II. kategorie – od 30 000 Kč do 200 000 Kč (500 000 Kč v případě zakázek na stavební práce)**

- Návrh rozsahu zakázky, zadávací dokumentaci, zadávací řízení a zadání zakázky připravuje vedoucí odboru po projednání s vedením města (starosta, místostarosta podle jejich gesce, případně pověřený člen zastupitelstva obce); o zahájení zadávacího řízení rozhodne odpovědný člen vedení města.
- Jsou vyžadovány povinné (a volitelné) údaje, které musí být zveřejněny, včetně stanovení lhůt.
- K podání nabídky musí být osloveni dodavatelé v počtu odpovídajícím velikosti a druhu zakázky, nejméně však čtyři; výjimku z tohoto pravidla může stanovit v odůvodněných případech pouze starosta města.
- Nesmí být opakovaně oslovován stejný okruh dodavatelů, není-li to odůvodněno předmětem plnění zakázky či jinými zvláštními okolnostmi.
- Komise pro otevírání a hodnocení nabídek musí být nejméně 3členná, členem musí být vedoucí odboru a je-li to možné také osoba se znalostmi z oboru.
- Návrh smlouvy je povinnou součástí zadávací dokumentace s tím, že uchazeč pouze doplní vyznačené chybějící údaje, jež jsou předmětem hodnocení (jiný postup jen v odůvodněných případech).

- Vedoucí odboru zajistí zveřejnění uzavřené smlouvy na internetových stránkách města včetně všech dodatků.

### **III. kategorie – od 200 000 Kč do 2 000 000 Kč (od 500 000 Kč do 6 mil. Kč v případě stavebních prací)**

Pro tuto kategorii platí stejný postup jako pro kategorii II. s níže uvedenými výjimkami.

- K podání nabídky musí být osloveni dodavatelé v počtu odpovídajícím velikosti a druhu zakázky, nejméně však pět; výjimku z tohoto pravidla může stanovit v odůvodněných případech pouze rada města.
- Musí být stanoveny dvě komise; nejméně tříčlenná komise pro otevírání obálek a nejméně tříčlenná komise pro hodnocení nabídek, možné je však také spojení obou komisí; členem hodnotící komise musí být vždy vedoucí odboru.

Společné podmínky pro kategorie II. a III.

- Předpokládaná cena zakázky v zadávací dokumentaci a cena ve smlouvě musí být stanoveny vždy jako maximální a nejvýše přípustná.
- Smlouva musí obsahovat prohlášení dodavatele, že prověřil skutečnosti rozhodné pro určení výše ceny plnění a finančně ohodnotil případné odchylky oproti zadávací dokumentaci, včetně specifikace jednotlivých nesrovnalostí.
- Lze využít pouze těchto hodnotících kritérií:
  - výše nabídkové ceny (rozhoduje nejnižší cena); použije se vždy vyjma veřejných zakázek se specifickou povahou
  - ekonomická výhodnost nabídky (rozhodují dílčí hodnotící kritéria vyjadřující vztah užitné hodnoty a ceny, jimž je přiřazena konkrétní váha v procentech nebo je stanoven jiný matematický vztah mezi dílčími kritérii); taková kritéria musí být zřetelně matematicky vyjádřitelná, např. lhůta dodání, délka záruční doby, lhůta splatnosti; také v tomto případě musí být ceně přiřazena váha minimálně 70 %
  - hodnotícími kritérii nemohou být kritéria odpovídající požadavkům na prokázání kvalifikace uchazeče
  - v případě předpokladu čerpání grantových či dotačních titulů k plnění zakázky musí smlouva na zakázku obsahovat ujednání, v němž se dodavatel zaváže k převzetí závazku případného

vrácení finančních prostředků a finančního postihu, vzniklých zadavateli vůči poskytovateli grantových či dotačních titulů z důvodů způsobených na straně dodavatele

### HLAVNÍ VÝSLEDKY

Díky vysoce transparentnímu přístupu k zadávání veřejných zakázek také u zakázek malého rozsahu a díky oslovení co největšího počtu uchazečů se podařilo městu Semily snížit náklady na veřejné zakázky až o 30 %.

Další výhodou transparentního přístupu při zadávání veřejných zakázek malého rozsahu je nejen úspora financí města, ale vzrůstající důvěra občanů obce ve stávající vedení radnice, což se opakovaně podařilo ověřit ve volbách.

### PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE

Velice otevřený systém zadávání veřejných zakázek malého rozsahu generuje městu Semily úspory v městském rozpočtu. Stanovením jasných pravidel se tak zprůhlednilo prostředí pro zadávání veřejných zakázek a zvýšila se důvěra místních

podnikatelů a občanů města v systém zadávání veřejných zakázek. Vnitřní směrnice města upravující postup při zadávání veřejných zakázek malého rozsahu je ke stažení na internetových stránkách města a může být přímo použitelná v celé řadě dalších měst na území celé ČR. S drobnými úpravami je využitelná také pro menší obce.

### Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty

#### Zpracoval:

JUDr. Lukáš Váňa, Ph.D., člen Legislativní komise SMO ČR, lukas.vana@rozvoj-vs.cz, tel.: 603 162 057

#### Podklady a kontaktní pracovníci za Městský úřad Semily:

Ing. Vladimír Bělonohý, vedoucí odboru investic, belonohy@mu.semily.cz, tel.: 481 629 235

#### Odkaz na doplňující informace a zdroje:

[www.semily.cz](http://www.semily.cz)

<http://www.semily.cz/cz/podnikatel/verejne-zakazky/>



## Třebíč – Multizdrojové financování a úvěrování

### TÉMA

Tématem této případové studie je investiční úvěr, který město Třebíč přijalo na spolufinancování investičních akcí realizovaných s využitím strukturálních fondů.

### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

Město Třebíč se nachází v kraji Vysočina, 35 km východně od Jihlavy, 64 km západně od Brna, v blízkosti dálnice D1. Ve městě žije 37 390 obyvatel na ploše 5758 ha. Město Třebíč vykonává přenesenou působnost pro 93 obcí – pro počet obyvatel 76 221 obyvatel – na ploše 83 769 ha.

Díky své historii a kulturnímu zázemí je vyhledávaným turistickým centrem, čemuž napomáhá zápis historického jádra města na seznam UNESCO. Pro občany je k dispozici síť školských, zdravotnických, volnočasových i sociálních zařízení, město je napojeno také na technickou infrastrukturu a disponuje dostatečnou nabídkou služeb. Městský úřad vykonává kromě agend v rámci přenesené působnosti státní správy agendy v rámci samosprávy, která pod vedením starosty a tří místostarostů řídí vlastní investice města (dotované i nedotované), komunální služby (čistota města, zeleň, veřejné prostranství, odpadové hospodářství, místní dopravu apod.) a městskou policii. Město zřizuje 25 organizací – 11 školek, 7 základních škol, kulturní středisko, městskou knihovnu, centrální jídelnu pro školy, 2 rehabilitační stacionáře pro děti. Je jedním ze zakladatelů Západomoravské univerzity a členem dvou svazků obcí – Vodovody a kanalizace a Skládka komunálních odpadů. Plánované investiční projekty mají zhodnotit majetek města, který je využíván k poskytování výše uvedených služeb.

Dominantním průmyslovým sektorem v Třebíči je strojírenství se zaměřením na pletací stroje (První brněnská strojírna, a. s., Uniplet, a. s.) a energetiku

(TTS energo, s. r. o.), celkově převládají malé a střední podniky. Významným zaměstnavatelem je Jaderná elektrárna Dukovany vzdálená od města 26 km. Nezaměstnanost ve městě se pohybuje kolem 10 %, v říjnu 2011 to bylo 10,6 %.

Příjmy města jsou v roce 2011 rozpočtovány ve výši cca 530 mil. Kč. Město má zpracován Strategický plán rozvoje pro léta 2008–2013 a Integrovaný plán rozvoje města v rámci projektů financovaných z Integrovaného operačního programu. Strategický plán vytyčuje 4 základní prioritní osy dalšího rozvoje, kterými jsou kvalita života, podnikání a cestovní ruch, infrastruktura a životní prostředí, management a veřejná správa. V rámci těchto priorit připravuje projekty, na jejichž financování využívá mj. bankovní úvěr, který je předmětem této případové studie.

Pro představu uvádíme několik základních údajů charakterizujících rozpočet města Třebíče v letech 2011 a 2012:

|                              | Schváleno | Skutečnost | Návrh   |
|------------------------------|-----------|------------|---------|
| V tis. Kč                    | 2011      | 2011       | 2012    |
| Příjmy                       | 530 340   | 730 022    | 484 084 |
| Výdaje                       | 739 340   | 856 388    | 583 084 |
| Financování                  | 209 000   | 126 367    | 99 000  |
| (splátky úvěrů) <sup>1</sup> |           |            |         |
| Investiční výdaje            | 251 271   | 201 434    | 155 661 |
| Provozní výdaje              | 488 069   | 654 955    | 427 423 |

<sup>1</sup> Úvěr na spolufinancování projektu Dyje I (viz níže, str. 24) a investiční úvěr, který je předmětem této studie

### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Představitelé města Třebíče dlouhodobě považují strukturální fondy EU za zásadní příležitost pro svůj rozvoj. Proto vyvíjejí intenzivní snahu o vypracování, předkládání a realizaci projektů financovaných z fondů EU a zároveň řeší i nutné pokrytí spolufinancování těchto projektů z vlastních zdrojů.

Strategický plán rozvoje města počítá s celkovým počtem minimálně deset takových projektů financovaných převážně z Regionálního operačního programu Jihovýchod, dále z Operačního programu Životní prostředí, Integrovaného operačního programu a Programu rozvoje venkova. Tyto operační programy jsou hlavním finančním zdrojem pro investiční projekty, na které se vztahuje předmětný úvěr. Město dále plánuje a realizuje řadu projektů neinvestičních, především z Operačního programu rozvoj lidských zdrojů, či dokonce z některých komunitárních programů (Culture, Mládež) – spolufinancování těchto projektů řeší město z vlastních zdrojů. Všechny plánované projekty mají oporu ve strategickém plánu a byly odsouhlaseny orgány samosprávy města.

Z důvodu potřeby zajistit spolufinancování investičních projektů tedy orgány samosprávy na základě analýzy a návrhu finančního odboru Městského úřadu v Třebíči schválily v roce 2009 přijetí investičního úvěru v maximální výši 200 000 000 Kč. Jedná se o „strop“, který nemusí být dosažen – bude záležet na úspěchu při získávání dotací. Úvěr město v současné době čerpá.

### CÍLOVÁ SKUPINA

Jako cílovou skupinu lze označit občany města Třebíče, kteří budou využívat výsledky investičních projektů. Dopadem projektů má být zlepšení kvality života ve městě, zvýšení ekonomické a sociální situace občanů a zkvalitnění životního prostředí.

### PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Popis implementace strukturuje takto:

- rozhodnutí o záměru přijmout úvěr,
- vymezení podmínek pro čerpání úvěru,
- postup při zadání veřejné zakázky na poskytnutí úvěru,
- rozhodnutí o výběru poskytovatele úvěru a podpis smlouvy,
- průběh čerpání úvěru.

Zastupitelstvo města na svém 11. zasedání konaném dne 17. 4. 2008 schválilo seznam projektů, na jejichž přípravě se má dále pracovat, a zároveň i seznam projektů, které již byly postupně podány do jednotlivých operačních programů – především z ROP Jihovýchod a OP Životní prostředí. Součástí podmínek pro podávání žádostí je i prokázání schopnosti města financovat, případně dofinan-

covat svůj podíl na těchto projektech. Vzhledem k tomu, že bylo v době zasedání zastupitelstva podáno již několik projektů a očekávalo se rozhodnutí o těchto žádostech, bylo třeba mít připraveny finanční prostředky na financování těchto investičních akcí. Navrhovaná výše úvěru 200 mil. Kč vycházela z posouzení možností města, zejména ve vztahu k jeho dosavadní zadluženosti. Do té doby splácelo město úvěr na spolufinancování projektu Dyje I (projekt financovaný z Fondu soudržnosti). Úvěr byl vyčerpán v letech 2005–2007. Splatnost úvěru je do 31. 12. 2015 s tím, že splátky činí 6 mil. ročně.

Při rozhodování o přijetí úvěru a s ním spojených rizik vycházelo město Třebíč mj. z posouzení dluhové služby ze strany ratingové agentury Moody's: Zadluženost města by měla po přijetí úvěru zůstat přiměřená, pod 25 % provozních příjmů, což je pod průměrem měst v ČR (34 % provozních příjmů v roce 2009). S čerpáním dalších úvěrů rozpočtový výhled města nepočítá. Pokud bude nově otevřený úvěrový rámec v plné výši vyčerpán, mělo by v roce 2012 dojít k nárůstu dluhové služby na přibližně 4 % provozních příjmů z méně než 1 % v roce 2010. Přestože tento nový závazek zvýší mandatorní výdaje města, nemělo by to pro rozpočet znamenat vážnější hrozbu. Úrokové výdaje, jako část dluhové služby, zůstanou nízké a pod 1 % provozních příjmů.

Zastupitelstvo mělo při rozhodování o přijetí úvěru k dispozici informace o předpokládaném dluhu na obyvatele včetně krátkodobého výhledu.

- V roce 2012: 3514 Kč,
- v roce 2013: 4942 Kč,
- v roce 2014: 4254 Kč,
- v roce 2015: 3567 Kč.

Na okamžité splacení všech čerpaných úvěrů města by stačila částka 3514 Kč (za jednoho obyvatele), při ročním příjmu 13 024 Kč (na jednoho obyvatele), což představuje 27 % ročního příjmu na obyvatele.

Pro srovnání: nejnížší průměrnou dluhovou službu na obyvatele zaznamenaly obce Vysočiny 3047 Kč (údaj pro rok 2010), nejvyšší Kolín 29 000 Kč (údaj za rok 2012). Zadluženost obcí je především vyvolaná potřebou investic. Přímý municipální dluh v České republice je poměrně nízký (34 % provozních příjmů v roce 2009) a v posledních pěti letech je jeho výše víceméně stabilní. Vlivem tlaku na zkvalitnění místní infrastruktury, zejména v souvislosti se standardy EU, však lze do budoucna

očekávat postupný nárůst zadluženosti. Dluhová služba by však stále měla zůstat na přijatelné úrovni, neboť česká města zatím nevyužila své kapacity týkající se možnosti splácení jejich dluhových závazků. Zatímco neexistují regulační omezení týkající se výše celkového zadlužení municipalit, dluhová služba je omezena na 30 % běžných příjmů. Tento limit dává prostor pro nárůst dluhu, jelikož v roce 2009 byla průměrná dluhová služba českých municipalit jen 6 % provozních příjmů.

Do získání úvěru město projekty financovalo ze zřízeného fondu rozvoje města Třebíče. Přijetí úvěru a jeho čerpání se mělo v rozpočtu projevit každoročně splátkou jistoty v roční výši 20 mil. Kč a úroky ve výši cca 5 mil. Kč ročně, podle výše úrokové míry, čerpání a splácení úvěru. Takové podmínky měly být dle rozhodnutí zastupitelstva stanoveny v otevřeném zadávacím řízení na přijetí investičního úvěru.

Zastupitelstvo města Třebíče o vypsání veřejné zakázky na poskytnutí úvěru rozhodlo dle § 85 písm. j) zák. č. 128/2000 Sb. o obcích, v platném znění a v souladu se zák. č. 137/2000 Sb. o veřejných zakázkách, v platném znění, a to s těmito hlavními podmínkami:

- požadovaná výše úvěru 200 mil. Kč
- doba splatnosti úvěru max. do roku 2020
- doba čerpání úvěru 01/2009 – 11/2011
- způsob zajištění ručitelským prohlášením, směnkou, zástavou nemovitostí nebo úroková budoucími příjmy
- sazba pohyblivá

Výběrem poskytovatele byla pověřena rada města s tím, že má zastupitelstvu předložit výsledek zadávacího řízení k rozhodnutí o přijetí úvěru.

Rada města zajistila na základě pověření zastupitelstva realizaci otevřeného zadávacího řízení a na své 58. schůzi dne 28. 8. 2008 schválila kritéria pro hodnocení ekonomické výhodnosti nabídek. Nabídky byly posuzovány podle kritéria ekonomické výhodnosti – nabídkové ceny (65 % váhy v hodnocení), rozsahu a způsobu zajištění úvěru (20 %) a ostatních podmínek (15 %).

Realizaci zadávacího řízení pro město zajistila specializovaná agentura, kterou město vybralo v podlimitním výběrovém řízení. Tato agentura připravila zadávací dokumentaci a úmysl zadat veřejnou zakázku zveřejnila na centrální adrese formou Oznámení o zahájení zadávacího řízení a rovněž

v Úředním věstníku Evropské unie. Provize agentury činila 133 280 Kč. Bylo osloveno šest firem z oblasti výkonu zadavatelských činností. Vítězná firma RTS podala ekonomicky nejvýhodnější nabídku. Provize byla vyplacena po ukončení služeb. Předmět veřejné zakázky byl klasifikován dle přílohy č. 2 Zákona o zadávání veřejných zakázek pod položkou č. 6 Finanční služby, písmeno b) – Bankovníctví a investiční služby.

Uchazeč o poskytnutí úvěru měl dle zadávací dokumentace počítat s rizikem, že skutečné čerpání se bude lišit od původně předpokládaného harmonogramu, a to v závislosti na skutečném postupu a úhradě prováděných staveb. Úvěr byl tedy od počátku plánován jako flexibilní a harmonogram čerpání jako variabilní. Předpokládaná doba splácení úvěru je 03/2011 – 12/2020 s tím, že měsíční splátky budou činit od 1 do 8 mil. Kč dle reálného čerpání v závislosti na schválených dotacích. Úroková sazba byla stanovena jako pohyblivá PRIBOR 3M plus pevná odchylka stanovená uchazečem (dále jen marže banky) v procentech.

Nabídkovou cenu měl uchazeč členit podle následujících zásad:

- úrokové náklady úvěru v procentech a Kč,
- smluvní úrok ve formě součtu základní úrokové sazby (zadavatel požaduje 3M PRIBOR) a pevné úrokové marže banky v procentech,
- peněžní vyjádření úroků v českých korunách (stanovených výpočtem jako 3M PRIBOR + pevná úroková marže po celou dobu trvání úvěru),
- neúrokové náklady vyplývající z úvěru,
- poplatky, provize, odměny a ostatní náklady spojené s poskytnutím úvěru, vyčíslené v českých korunách po celou dobu trvání úvěrové smlouvy,
- nabídková cena úvěru celkem – za celé plnění veřejné zakázky vyčíslená jako souhrn úroků a všech dalších poplatků, provizí, odměn a ostatních nákladů po celou dobu trvání úvěrové smlouvy.

Výběrová komise provedla 29. 10. 2008 otevření obálek a kontrolu nabídek. Celkem byly doručeny tři nabídky a komise z nich vybrala tu ekonomicky nejvýhodnější dle kritérií stanovených radou města. Z jednání hodnotící komise byl pořízen Protokol a Zpráva o posouzení a hodnocení nabídek. Rada města poté projednala materiály ze zasedání komise na své 64. schůzi dne 25. 11. 2008, stanovila pořadí nabídek a doporučila zastupitelstvu rozhodnout o uzavření smlouvy o úvěru s navrženým uchazečem. Celkově se přihlásili tři uchazeči: ČSOB, a. s.,

KB, a. s., a ČS, a. s. Zároveň rada města navrhla zastupitelstvu, aby přijetí úvěru již reflektovalo při schvalování rozpočtu pro rok 2009.

Zastupitelstvo města poté na základě návrhu rady města rozhodlo o přidělení zakázky „Investiční úvěr pro město Třebíč“, v souladu s předloženým zápisem o posouzení a hodnocení nabídek, uchazeči XY, a rozhodlo též o pořadí dalších nabídek. Zastupitelstvo města dále rozhodlo v souladu s ust. § 85 písm. j) zákona č. 128/2000 Sb. o obcích, ve znění pozdějších změn a doplňků, o uzavření smlouvy o přijetí úvěru s XY, dle předložené nabídky tohoto vybraného uchazeče, a to úvěr ve výši 200 mil. Kč s pohyblivou úrokovou sazbou 3M PRIBOR + 0,75% p. a. marže, bez zajištění, se splatností do 31. 12. 2020. Byla hodnocena celková nabízená cena, která byla u vítězné nabídky vyčíslena právě jako suma 3M PRIBOR + 0,75% p. a. Tedy bez dalších poplatků a provizí.

Podpisem smlouvy o úvěru pověřilo zastupitelstvo města starosta města.

Starosta města smlouvu podepsal dne 21. 2. 2009 s možností čerpání úvěru od tohoto data až do 30. 11. 2013. Čerpat úvěr začalo město Třebíč až v květnu roku 2011. Z úvěru financuje:

- vlastní investiční akce města schválené zastupitelstvem,
- investiční akce spolufinancované z prostředků EU.

Město nemusí vyčerpat celý úvěr – při jeho nedočerpání nebude uplatněna žádná sankce ze strany poskytovatele. Úvěr je tedy plně flexibilní, avšak město počítá s jeho celým vyčerpáním.

### HLAVNÍ VÝSLEDKY

Hlavním výsledkem této aktivity města je zajištěné financování jeho investičních akcí umožňující jejich bezproblémovou a plynulou realizaci. Město se tak vyhne nejčastějšímu riziku, které se u rozsáhlejších investičních akcí vyskytuje, a tím je problém s cash flow projektu, předfinancováním etap projektů a s financováním vlastní spoluúčasti. Pokud jde o srovnání s jinými úvěrovými nástroji, např. s komunálními dluhopisy – emisí provádějí v současné době podle dostupných informací pouze čtyři města, a to Praha, Brno, Ostrava a Liberec. S emisí musí souhlasit MF ČR a dluhopisy musí být zajištěné (např. daňovým příjmem obce). Samotné vydání dluhopisů by bylo velice finančně náročné a komplikované. Proto se město Třebíč vydalo cestou tradiční, a to získáním úvěru od některé z komerčních bank.

Úvěr zároveň městu umožňuje čerpat významné evropské dotační prostředky, které představují jedinečný impuls pro rozvoj města a pro realizaci jinak nedostupných investic.

Přijetí poměrně vysokého úvěru je ze strany představitelů města velkou odpovědností a odvážným krokem, zasahujícím ve svých dopadech na rozpočet města i do příštího volebního období. Podobně závažný krok musí stát na velmi precizní analýze a na zvážení možností města a zhodnocení rizik. Na základě dlouhodobě nízkého ukazatele zadluženosti došli představitelé města k závěru, že úvěr ve výši 200 mil. Kč je pro město přijatelný a nebude znamenat výrazné navýšení ukazatele zadluženosti (viz dluhová služba popsaná výše).

Z postupu města Třebíče a z konečné podoby podmínek úvěru je patrné, že zde byla snaha o omezení rizik na minimum. Úvěr je totiž čerpán jen v tom případě, kdy je doprovázen využitím dotací ze strukturálních fondů a v omezené míře vlastní investiční akce města bez dotace. V takovém případě se jedná o vysoce výhodnou investici, zpravidla i významné zhodnocení majetku města. Město si tak vymezilo obrovský prostor pro dodatečné rozhodování o seznamu investovaných akcí, rychlosti čerpání a samotné výši úvěru a splátkového zatížení. Sjednání úvěru v jeho flexibilní a variabilní podobě za výhodných úrokových podmínek je tedy vhodné následování a lze jej označit za příklad dobré praxe.

### Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty

#### Zpracovala:

Mgr. Věra Jourová, konzultantka MEPCO,  
VeraJourova@seznam.cz

#### Podklady a kontaktní pracovníci za Městský úřad Třebíč:

Ing. Marie Černá, zástupkyně starosty města,  
m.cerna@trebic.cz

Ing. David Vojtan, vedoucí finančního odboru  
Městského úřadu v Třebíči, d.vojtan@trebic.cz

#### Odkaz na doplňující informace a zdroje:

[www.trebic.cz](http://www.trebic.cz)

Usnesení Rady a Zastupitelstva města Třebíče  
Strategický plán rozvoje města Třebíče 2008–2013  
Rozpočet města Třebíče pro léta 2008–2011  
Credit Opinion, the City of Trebic, Moody's Investors Service, 2010

## 3 Využití dotačních programů

### Třeboň – Vzorové evropské projekty, přeshraniční CZ-AT

#### TÉMA

Tématem této případové studie je projekt „Města v rozletu“, spolufinancovaný z Operačního programu: Cíl – Evropská územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2007–2013. Iniciátorem projektu bylo město Horn z Dolního Rakouska. Do projektu je zapojeno na rakouské straně město Schrems, které je již dvě desítky (konkrétně od 11. 5. 1991) let partnerským městem Třeboně, a dá se říci, že projekt je logickým vyústěním partnerství.

#### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

Město Třeboň se nachází v Jihočeském kraji na důležité křižovatce historické císařské silnice I/24 (E49), spojující Prahu s Vídní, a silnice I. třídy I/34 (E551) spojující krajské centrum České Budějovice s Jindřichovým Hradcem a dále s jihomoravským centrem Brno.

Na ploše 9835 ha žije 8653 obyvatel. Jako obec s rozšířenou působností, jejíž správní území zahrnuje 25 obcí, zastává roli přirozeného centra spádové oblasti Třeboňsko. V okrese Jindřichův Hradec je Třeboň druhým největším městem. Rada města má sedm členů, zastupitelstvo města je 25členné. Městský úřad se člení na sedm odborů. Město Třeboň je členem Sdružení obcí regionu Třeboňsko (SORT) a Dobrovolného svazku obcí Vodovod Hamr. Rozpočtové příjmy se započtením investičních i neinvestičních dotací činily v roce 2010 celkem 432 943 000 Kč.

Třeboň je charakteristická především svým historickým jádrem s významnými středověkými památkami, kvalitním přírodním prostředím spojeným s ochranou přírody a tradicí rybníkářství, cestovního ruchu a lázeňství. Historické jádro města Třeboň bylo vyhlášeno v roce 1976 městskou památkovou rezervací. Třeboňské lázně nabízejí pobyt a léčbu ve dvou lázeňských domech v majetku města – v Bertiných lázních a Lázních Aurora.

Největším zaměstnavatelem ve městě jsou Lázně Aurora, a.s., s počtem zaměstnanců nad 250, jinak převládají malé a střední podniky, tedy podniky do 250 zaměstnanců. Nejvíce ekonomických subjektů spadá do kategorie podnikajících fyzických osob a mikropodniků do pěti zaměstnanců. Stále větší význam z hlediska ekonomické činnosti má oblast lázeňství, cestovního ruchu nebo rybolovu, téměř 40 % všech podnikatelských subjektů ve městě působí v kategorii „obchod, pohostinství, ubytování“. Nezaměstnanost v okrese Jindřichův Hradec je 5,6 %.

V roce 2008 schválily orgány samosprávy Strategický plán rozvoje města, podle kterého se bude dále město zaměřovat na 5 prioritních oblastí:

1. aktivní a komunikující město pro občany Třeboně a Třeboňska,
2. město zklidňující dopravu a preferující její nemotorové formy,
3. město pro podnikání a zaměstnání,
4. město pro lázeňství a cestovní ruch,
5. město pečující o životní prostředí a historické dědictví.

#### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Město Třeboň je dlouhodobě velmi aktivní v realizaci rozvojových projektů financovaných z vlastních či dotačních zdrojů. I v rámci přijaté rozvojové strategie a z ní vyplývajících konkrétních akcí a projektů je patrné, že aktivní péči o vlastní ekonomický růst považuje za svou základní povinnost a poslání. Jako jeden z využitelných zdrojů pro rozvoj se dlouhodobě jeví spolupráce s dalšími městy, získávání know-how a dosahování synergetického efektu ze společných projektů. Jedním z takových projektů je projekt Města v rozletu, který město Třeboň realizuje ve spolupráci s městy Jindřichův Hradec a Telč za českou stranu a Horn, Zwettl a Schrems za hornorakouskou stranu.

Vzhledem k tomu, že město Horn bylo iniciátorem projektu a přišlo s jasným konceptem od samého počátku, stalo se lead partnerem. Město Třeboň nebylo v pozici, kdy by se mohlo ucházet o vedení projektu, ani o tom nebylo uvažováno. Účast města Třeboně byla schválena usnesením zastupitelstva v letech 2010 a 2011. Současně byl schválen rozpočet projektu a spoluúčast města. K intenzivnějšímu zapojení zastupitelů při vlastní realizaci projektu nedochází, zastupitelé se vyjadřují ke klíčovým finančním otázkám a budou obeznámeni s výsledky projektu.

Projekt má přinést posílení socioekonomického rozvoje, podpory malého a středního podnikání a transfer know-how v oblasti marketingu cestovního ruchu, kultury a ekonomiky volného času. V tomto případě tedy – máme-li popsat problém – je spíše nasnadě popsat pochopenou a správně uchopenou příležitost, kterou je:

- ekonomické posílení regionu Waldviertel/Jižní Čechy/Vysočina,
- testování možného silnějšího ekonomického propojení měst a jejich posílení,
- zahájení a postupné zkvalitnění a posílení profesionální koordinace ekonomického rozvoje zúčastněných měst.

### CÍLOVÁ SKUPINA

Jako cílovou skupinu lze označit občany města Třeboně a celého regionu Třeboňska, kteří budou využívat výsledků posílené spolupráce měst zúčastněných v projektu. Dopadem projektu má být větší poptávka po službách, zvýšení cestovního ruchu, posílení spolupráce mezi městy (včetně v nich působících firem, neziskových organizací, občanských spolků a samotných občanů) a zvýšení ekonomické aktivity občanů a podniků.

### PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Projekt „Město v rozletu“ je realizován pod vedením vedoucího partnera (lead partner), kterým je město Horn (Dolní Rakousko). Dalšími partnery jsou města Zwettl, Schrems, Telč, Třeboň a Jindřichův Hradec. Projekt je financován z Operačního programu Rakousko – Česká republika 2007–2013 za administrativní kompetence Úřadu zemské vlády Dolního Rakouska, St. Pölten (tzv. Řídící orgán operačního programu) a administrativní asistence poskytované ze strany Centra pro regionální rozvoj ČR Jihovýchod v Brně a Jihozápad v Písku (tzv.

Zprostředkující subjekt). Tyto instituce zajišťují ve fázi realizace projektu průběžné platby a kontrolu monitorovacích zpráv a financování projektu. Harmonogram projektu zasahuje do let 2011 až 2013.

### Mezi zásadní aktivity projektu patří následující:

#### 1. Zajištění ekonomické koordinace v zúčastněných městech

V rámci této aktivity dojde k ustanovení a proškolení ekonomických koordinátorů v zúčastněných městech a vypracování strategických podkladů. Ekonomický koordinátor v rámci projektu provádí koordinaci jednotlivých činností v souladu s milníky projektu. Je placen z rozpočtu projektu. Po jeho skončení bude ve své činnosti pokračovat a bude financován již z rozpočtu města bez kofinancování EU.

#### 2. Poskytnutí podpory a poradenství podnikatelům v zúčastněných městech

Tato aktivita si klade za cíl koordinovat akce s účastí podnikatelů ve městech, jako jsou např. trhy, tematické nákupní dny akce.

Město Třeboň se svého úkolu v projektu zhostilo velmi zodpovědně. Díky projektu došlo k doplnění a aktualizaci strategie města Třeboně směrem k posílení ekonomické stability města prodloužením turistické sezony. Klíčovým výstupem je vytvoření manuálu pro město Třeboň s dlouhodobým plánem činností k prodloužení turistické sezony, rozvoji aktivit podnikatelských i volnočasových. Tento manuál považují představitelé města za inovativní počín a příspěvek projektu, inspirovaný debatou s kolegy ze zapojených měst. Nejedná se o klasickou strategii či akční plán, ale je skutečně takřka technickým návodem vycházejícím z dosažité praxe a reálných možností daného místa.

Dalšími důležitými aktivitami jsou:

- koordinace společných aktivit města s podnikateli včetně seminářů a poznávacích výletů,
- organizování a řízení spolupráce poskytovatelů služeb,
- vypracování analýzy stavu malého a středního podnikání v Třeboni,
- vytvoření podmínek pro rozvoj nových obchodů a služeb v Třeboni,
- uspořádání testovacích akcí, při nichž budou ověřována navržená řešení – hospodářské trhy,

spolek Třeboňských patriotů, setkávání podnikatelů, prezentace třeboňských lázní, uspořádání putovní výstavy o historii a lázeňství Třeboně atd.

Nezbytné je při všech uvedených aktivitách zapojení obyvatel a zejména podnikatelů. V rámci projektu již proběhlo v listopadu 2011 první setkání s podnikateli v oblasti služeb ve městě (restaurace, hotely, penziony a priváty) a podnikatelů ostatních. Do projektu se zapojili podnikatelé diskusí a návrhy, co ve městě postrádají. Další setkání se bude konat v únoru 2012 v provozovně jednoho z účastníků setkání. Ten se podílí na společném programu setkání a je iniciátorem sdružení pro rozvoj cestovního ruchu.

### **Způsobilé výdaje projektu celkem:**

|                                                                                                 |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Plánované personální výdaje                                                                     | 601 300 €          |
| Plánované věcné a externí výdaje                                                                | 505 003 €          |
| Investice                                                                                       | 2 900 €            |
| Příjmy                                                                                          | 0 €                |
| <b>Celkové způsobilé výdaje pro spolufinancování z EU (všech šest partnerů)</b>                 | <b>1 109 203 €</b> |
| <b>Způsobilé výdaje projektu Třeboň (struktura 10 % město, 5 % státní rozpočet ČR, 85 % EU)</b> | <b>192 830 €</b>   |

### **HLAVNÍ VÝSLEDKY**

V rámci projektu by mělo být specificky městem Třeboň (a pro její občany) dosaženo těchto výsledků:

- zvýšení kvalifikace osob odpovědných za ekonomický rozvoj města,
- aktualizace strategie města na základě vyřešení stěžejních bodů,
- získání nových informací a zkušeností,
- zajištění efektu ze společného marketingového úsilí měst,
- posílení ekonomické stability města prodloužením turistické sezony,
- vytvoření podmínek pro rozvoj a stabilizaci MSP na území města,
- zřízení a strategie destinačního managementu,
- oživení a zatraktivnění MPR a zvýšení její využitelnosti pro občany města i turisty,
- zvýšení povědomí o městě jako o atraktivním místě pro podnikání a cestovní ruch (vytvoření propagačních materiálů a manuálu pro podnikatele).

### **PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE**

Projekt Města v rozletu je ukázkou společné aktivity měst z širšího regionu jižních Čech, Vysočiny a Dolního Rakouska, která řeší podobné problémy, stojí před nimi srovnatelné výzvy a příležitosti a totožné cíle – zvýšit ekonomickou aktivitu ve svých městech a tím i kvalitu života svých občanů. Disponibilní evropské zdroje zde mohou být velice efektivně využity ve smyslu posílené spolupráce a přenosu dobrých praxí města městu. Jedná se o projekt nikoli jednorázový, ale promyšlený v delším časovém horizontu – a to nejen z hlediska samotné realizace, ale především z hlediska dlouhodobých dopadů. Pokud se nositelům projektu podaří úspěšně realizovat veškeré plánované aktivity, měl by projekt přinést dlouhodobou udržitelnost dopadů – skutečnou, nikoli pouze proklamovanou v projektové žádosti. Inovativní a hodná následování je především snaha měst zapojit do projektu – a tedy spolupráce – ekonomické subjekty působící v zúčastněných městech. Zajímavé je i pojetí společného destinačního managementu, který může přinést posílení cestovního ruchu v celé oblasti s dopadem na další obce a atraktivní místa v regionu.

### **Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**

#### **Zpracovala:**

Mgr. Věra Jourová, konzultantka MEPCO,  
VeraJourova@seznam.cz

#### **Podklady a kontaktní pracovníci za Městský úřad Třeboň:**

Ing. Jiří Houdek, starosta města,  
starosta@mesto-trebon.cz

Ing. Josef Hlávka, zpracovatel projektové žádosti a interní auditor města Třeboně,  
josef.hlavka@mesto-trebon.cz

Jana Vítková, organizační pracovnice projektu,  
jana.vitkova@mesto-trebon.cz

#### **Odkaz na doplňující informace a zdroje:**

www.mesto-trebon.cz

Strategický plán rozvoje města Třeboň  
2008–2020

Závěrečný účet města Třeboň za rok 2010



## Jeseník – Strategický přístup ke snižování spotřeby energií

### TÉMA

Strategický přístup ke snižování spotřeby energií ve městě a následné možnosti získávání dotačních prostředků.

### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

Město Jeseník je slezské město ležící v samém srdci hor Jeseníky. Je součástí Olomouckého kraje. Historie města je více než 800 let stará. Původně město sloužilo jako zdroj nerostného bohatství, v minulosti se zde lidé živilí zejména hornictvím, rozšířena byla i textilní a kamenická výroba. V současné době je důležité zejména lázeňství – místní lázně jsou pojmenovány podle rodáka a zakladatele moderní vodoléčby Vincenze Priessnitze. Důležitý je také rozvoj cestovního ruchu.

Geografický popis města dobře vystihuje Strategie rozvoje města: „Město Jeseník leží při soutoku řek Bělé a Staříče, jejichž široká údolí oddělují Hrubý Jeseník od Rychlebských hor a pásma Orlíku, v nadmořské výšce 432 m. Město o rozloze 38,22 km<sup>2</sup> se skládá ze tří částí, a sice: Bukovice, Dětrichov a Jeseník. Podle posledního sčítání dosahuje počet obyvatel města 12 759.“

### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Město Jeseník se v roce 2010 rozhodlo podepsat Pakt starostů a primátorů. Jedná se o dobrovolnou evropskou iniciativu na podporu strategického řešení energetických úspor ve městech, podporovanou Evropskou komisí. Snahou je motivovat města ke snižování energetické závislosti a snižování emisí CO<sub>2</sub> v souladu s přijetím klimaticko-energetického balíčku EU v roce 2008. Iniciativa je zaměřena na města proto, že až 80 % spotřeby energií a emisí CO<sub>2</sub> souvisí s životem ve městech.

Na počátku však nebylo zcela jasné, co vše bude město v souvislosti s podpisem Paktu čekat a co

bude muset připravit, ani co bude přidanou hodnotou podpisu Paktu. Bylo však jednoznačné, že nejde pouze o formální přistoupení k závazku, ke kterému před městem Jeseník přistoupilo více než tři tisíce evropských měst, ale zejména o nutnost začít na energetickou spotřebu (a související provozní náklady města) pohlížet strategicky a hledat energetickou udržitelnost celého města, a to v dlouhodobém horizontu minimálně do roku 2020.

### CÍLOVÁ SKUPINA

Iniciativa Pakt starostů a primátorů je určena v první řadě městu jako takovému a snaže hledat pragmatická a úspěšná řešení s pozitivním dopadem na vlastní rozpočet a provozní náklady, které vznikají v souvislosti s provozem městského majetku. V souvislosti s rostoucími cenami energií se stále více ukazuje klíčové dlouhodobé strategické plánování i v této oblasti.

V druhé řadě se počítá i se zapojením široké veřejnosti a vypracováním širších strategií zahrnujících jak energeticky úsporná opatření ve prospěch občanů (v oblasti dopravy, vytápění atp.), tak opatření snižující dopady aktivit na životní prostředí od veřejnosti nebo podnikatelských subjektů. Součástí plánu je proto jeho komunikace a propagace na veřejnosti.

### PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Naplnění Paktu předpokládá splnění dvou základních kroků. Po schválení přistoupení k Paktu zastupitelstvem města a oznámení tohoto kroku Evropské komisi vytvořit na svém úřadě odpovídající administrativní struktury nezbytné pro splnění podmínky zpracování bilance základních emisí a akčního plánu pro udržitelnou energii (tzv. Energetický plán města, EPM). Pokud město nechce k Paktu přistupovat jen formálně, nejde o zcela jednoduchý úkol (alespoň pro město velikosti

Jeseníku). Předpokladem jeho splnění je vyhrazení personálních kapacit a finančních zdrojů. Nezbytný je rovněž také kvalitní metodický přístup. Pokud chce město zůstat součástí iniciativy, musí svůj plán předložit Evropské komisi ke schválení do roka od podpisu Paktu. Město Jeseník, i kvůli volbám do zastupitelstva na podzim roku 2010 a změně ve vedení města, však potřebovalo více času, a proto požádalo o možnost předložit Akční plán ke schválení o rok později. Posun termínu byl městu schválen. Nyní se předpokládá předložení plánu, resp. části plánu týkající se majetku města, v březnu 2012.

Zpracování inventury emisí a zmapování náročnosti majetku města vyžadovalo personálně a administrativně město vybavit na přípravu a následnou realizaci Akčního plánu a zapojit odborníky s erudiicí a schopností umět pracovat s daty a časovými řadami. Proto město Jeseník začalo spolupracovat s obecně prospěšnou společností PORSENNA, která pro město začala připravovat Akční plán, a se stavební fakultou ČVUT, která zpracovala původní inventarizaci emisí města od roku 1998, aby bylo možné určit, o kolik město uspoří. V červenci roku 2011 pak město v rámci naplnění předpokladu vytvoření administrativních struktur na městě pro realizaci Paktu přijalo nového pracovníka na místo energetického manažera, který je za přípravu a realizaci Akčního plánu odpovědný. Předpokládá se, že náklady na zřízení pracovního místa energetika se zaplatí z dosažených úspor, zejména v prvních dvou až třech letech jeho fungování.

Na základě přípravy akčního plánu město zavedlo systém sledování spotřeby v budovách v majetku města, což je vlastně první krok k inventarizaci majetku města. První část plánu týkající se majetku města bude obsahovat jeho soupis s uvedením spotřeby, kdy došlo k realizaci nějakého opatření, jaký potenciál úspor opatření přinese a kolik bude stát. Město samo si bude moci plán aktualizovat. Uvidí také, které aktivity vedou ke snížení spotřeby a o kolik. Za akční plán bude odpovídat energetický manažer a na realizaci opatření se podílí také společnost spravující městský majetek. Předpokládají se úspory v řádu minimálně 1 % současných provozních nákladů ročně, v praxi však půjde pravděpodobně o větší objem peněz. Ideálně, v souhrnu všech opatření, tedy včetně realizace projektů využívajících obnovitelné zdroje, by do roku 2020 mohlo být dosaženo snížení emisí CO<sub>2</sub> o 20 % oproti roku 2010. Jedná se tak o ambiciózní cíl, neboť doporučeným vztažným rokem je rok

1990. Česká města však nemají k dispozici data pro stanovení emisí v tomto roce, navíc by byla hodnota velmi významně zkreslena specifickou situací v ČR.

V druhém kroku, který město Jeseník čeká příští rok, je nutné jednak předložit akční plán Evropské komisi a nechat si jej schválit, ale zejména jej realizovat a sledovat pokrok. Energetický akční plán města je proto nutné založit na dlouhodobých záměrech a cílech města vycházejících z územního plánu města i kraje, ze strategických plánů a dalších rozvojových dokumentů.

Druhá část plánu bude také náročná z hlediska dopracování jeho dopadu na celé město, tedy i občany a podnikatele. Očekává se, že nejtěžší bude zpracovat plán tak, aby motivoval k energetickým úsporám veřejnost a podnikatele. Ve finální fázi by EPM měl zahrnovat různé oblasti, např. vytápění, dopravu atp. Zejména zpracování oblasti dopravy však nebude lehké, protože doprava závisí na mnoha faktorech, včetně strategií a přístupů, za které neodpovídá město samotné, ale třeba kraj. Jedná se však o velmi důležitou část akčního plánu, protože doprava může za vysoké emise CO<sub>2</sub>; je proto nutné ji řešit. Úkolem města je najít taková opatření, která budou občany a podnikatele k úsporám motivovat (např. ovlivňovat výši emisí z dopravy lze větší podporou čerpacích stanic na zemní plyn, velký prostor je u spolupráce města s lázněmi atp.).

## HLAVNÍ VÝSLEDKY

Hlavním výsledkem bude zpracovaná bilance emisí a energetické náročnosti města spolu s inventurou majetku města, zpracovaný energetický akční plán, souhrn opatření pro větší úspory energií, vyčíslené náklady a úspory realizace navržených opatření a vytipované budovy pro první změny. Realizovat se mají postupně nejefektivnější řešení.

Po předložení akčního plánu Evropské komisi bude v druhém kroku výsledkem zapojení občanů a podnikatelů do plánu a vytvoření opatření pro jejich motivaci snižovat energetickou závislost a emise ve městě.

Předpokládaná opatření akčního plánu vycházejí mimo jiné z toho, jaké dotační prostředky jsou a budou k dispozici. Ve fázi příprav město spolupracuje na evropské úrovni se subjekty, které čerpají různé formy podpory na šíření myšlenky paktu starostů. Ve fázi realizace se počítá s využitím metody EPC,

pro které chce město vytipovat vhodné budovy (např. se má přebudovat největší sklokovová budova v majetku města, kde sídlí úřad). Město bude také usilovat o získání prostředků administrovaných Státním fondem životního prostředí.

### **PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE**

Město Jeseník je průkopníkem v realizaci Paktu – je vůbec prvním městem v ČR, které Pakt podepsalo. Jeho zapojení je o to obdivuhodnější, že se městu v Paktu těžko hledá partner srovnatelné velikosti – většina ostatních signatářů Paktu jsou mnohem větší města, která mají na realizaci akčních plánů více zdrojů. Výchozí podmínky těchto měst (environmentální, klimatické, ekonomické apod.) jsou také často velice odlišné.

Pakt starostů byl pro město důvodem začít přemýšlet „energeticky“. Díky strategickému přístupu se město na řešení snižování energií a emisí ve městě začalo dívat v dlouhodobém horizontu a komplexně a začalo zavádět energetický management, který znamenal zamýšlení se nad útratami města a hledání úspor. Proto se také město po změně vedení po volbách v roce 2010 rozhodlo v Paktu zůstat. Díky němu má možnost získat nad věcí nadhled, začalo se lépe orientovat v nabídce dotačních titulů jak těch, které u nás spravují české úřady, tak těch evropských, které rozdělují např. Evropská investiční banka nebo Evropská komise. Pakt umožňuje výměnu zkušeností, web o Paktu existuje v češtině. Dosavadní překážka, tj. nedostupnost různých jazykových mutací různých dokumentů typu metodik, které jsou pro vypracování Energetického akčního plánu zásadní, se postupně odstraňuje. Existuje také kancelář Paktu, v níž pracuje člověk hovořící slovensky, což pomáhá. Strategický přístup prostřednictvím Paktu umožňuje se za pochodu učit, jak věci dělat lépe. Přestože za nesplnění podmínek Paktu neexistují žádné sankce, iniciativa je zcela dobrovolná, existuje zde určité soutěžní prostředí mezi městy, takže se města snaží své závazky plnit. Strategické řešení problému také více nahrává možnosti získat prostředky v budoucím dotačním období po roce 2013, které bude mnohem více zaměřeno na integrovaná a propojená řešení problémů měst.

Určitým rizikem realizace Paktu je nutnost věnovat se tématu systematicky a dlouhodobě; práce se týká výkonu samosprávy města a je náročná. Vyžaduje velké úsilí, počáteční zdroje, které se teprve postupně pokryjí z úspor, nábor člověka, který se soustředí na strategické energetické úspory. Velmi nutná je politická záštita Paktu a aktivní práce zastupitelů na jeho realizaci. Důležité je zapojit vlastní zaměstnance města a na samotnou realizaci akčního plánu si nenajímat agenturu, protože externí firma mnohdy ani z principu nemůže realizaci mnohých opatření v následujících letech zajistit. Společnost PORSENNA, o. p. s., proto usiluje o to, aby se Jeseník sám naučil, jak věci dělat.

### **Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**

#### **Zpracovala:**

Mgr. Eva Srnová, odborný pracovník SMO ČR,  
srnova@smocr.cz, tel.: 234 709 730

#### **Podklady a kontaktní pracovníci za Městský úřad Jeseník:**

Ing. Libor Halas, místostarosta města – odpovídá za realizaci akčních plánů, libor.halas@mujes.cz, tel.: 584 498 162

Jana Cicmanová, Energy Cities – kontakt na zastupce Paktu hovořícího slovensky, tel.: +33(0)381 653 680

#### **Odkaz na doplňující informace a zdroje:**

Informace o Paktu starostů a primátorů jsou dostupné zde:

<http://pakt-starostu.cz>; <http://www.paktstarostu-aprimatoru.eu>

Odkaz na Kancelář Paktu: [http://www.eumayors.eu/about/contact\\_cs.html](http://www.eumayors.eu/about/contact_cs.html)

Kontakt na obecně prospěšnou společnost PORSENNA, o. p. s.: Bartáková 1121/3, 140 00 Praha-Krč, tel.: 241 730 336, e-mail: ops@porsenna.cz

Strategie rozvoje města Jeseník [online]. Jeseník, 2003 [cit. 2011-12-22]. Dostupné z: <http://www.mujes.cz/strategie-rozvoje/937-strategie-mesta-jesenik/1182-kompletni-zneni-strategie-rozvoje-mesta-jesenik-schvalene-v-roce-2003.html>



## 4 Smart Administration a eGovernment

### Most – Kompetenční management

#### TÉMA

Tato studie představuje nové metodické přístupy ke zvyšování a zkvalitňování výkonu zaměstnanců, a to zavedením kompetenčního modelování a realizací kompetenčního auditu na Magistrátu města Mostu.

#### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

Město Most je významným centrem v severozápadních Čechách. K 30. 11. 2011 bylo v Mostě přihlášeno k trvalému pobytu celkem 66 793 obyvatel. V roce 2000 získalo město Most nabytím účinnosti zákona o obcích postavení statutárního města.

Nejvyššími samosprávnými orgány statutárního města jsou Zastupitelstvo města Mostu (45 členů) a Rada města Mostu (11 členů). Magistrát města Mostu je složen z 18 odborů (po organizační změně k 1. 1. 2012 je odborů 16). K 1. 1. 2012 byl celkový počet zaměstnanců magistrátu 291 (před organizační změnou 365). Magistrát spravuje pět organizací zřízených městem (Městská knihovna Most, Městská správa sociálních služeb, Správa městských lesů Most, Středisko volného času, Centrum rozvoje turismu Mostecka) a dále mateřské školy, základní školy a základní umělecké školy. Rozpočet města pro rok 2011 předpokládá výdaje ve výši 1 538 822 tis. Kč.

Město Most má zpracovaný „Program rozvoje statutárního města Mostu“ a 2 integrované plány rozvoje – na téma doprava a rozvoj deprivovaných zón města a soužití občanů. Na tyto dokumenty navazují další strategické dokumenty, jako je např. Strategický plán lokálního partnerství Most pro roky 2010–2012, Strategie rozvoje informačního systému, Komunitní plán sociálních služeb či Program kvality.

#### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Město Most se snaží kontinuálně zefektivňovat služby poskytované občanům. Jedním z neodmyslitelných způsobů, jak tohoto cíle dosáhnout, je zvyšování kvality pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců magistrátu. K dosažení tohoto dílčího cíle je možné dospět jedinečně díky zavedení efektivnějších metod ve vedení zaměstnanců, mezi které patří mimo jiné i metoda „kompetenčního modelování“. Kompetenční modelování je komplexní přístup k výběru, hodnocení a rozvoji zaměstnanců. Ve zkratce představuje soubor kritérií nebo požadavků (kompetencí) pro každou pozici na úřadě. Součástí kompetenčního přístupu je i pravidelný audit, který pomáhá objektivně vyhodnotit požadavky kladené na zaměstnance, současně s tím identifikovat rozvojové oblasti a motivačním způsobem nastavit cíle pro zvýšení efektivity a kvality práce jednotlivých zaměstnanců, odborů a tím i celého magistrátu.

Součástí zavedení kompetenčního modelování bylo stanovení kompetenčních modelů pro jednotlivé pozice a nastavení pravidelného systému hodnocení těchto kompetencí (kompetenčního auditu), na které budou navazovat následné kroky týkající se rozvoje zaměstnanců i jejich finančního hodnocení. Vedoucí zaměstnanci Magistrátu města Mostu zavedením tohoto přístupu spravedlivěji uchopili hodnocení svých podřízených z hlediska objektivity a především umožnili přenést výsledky hodnocení do praxe a podpořili tak motivační složku hodnocení zaměstnanců.

#### CÍLOVÁ SKUPINA

Cílových skupin je v případě kompetenčního modelování několik. První z cílových skupin jsou zaměstnanci magistrátu, kde má kompetenční modelování několik rovin uplatnění – slouží jako nástroj pro vedoucí pracovníky při hodnocení

a motivaci podřízených zaměstnanců ke kvalitnějšímu výkonu. Dále pomáhá samotným zaměstnancům tím, že získají konkrétní zpětnou vazbu týkající se jejich výkonu a jsou motivováni k dalšímu rozvoji. V neposlední řadě využijí výstupy kompetenčního modelování personalisté magistrátu při širokém spektru aktivit od náboru až po vzdělávání zaměstnanců.

Druhou hlavní cílovou skupinou jsou pak samotní občané města, podnikatelské subjekty a neziskové organizace, kterým by na základě aplikace kompetenčního modelování měly být poskytovány jednotlivými zaměstnanci magistrátu kvalitnější služby.

### PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Město Most v rámci projektu „Dílna kompetencí Magistrátu města Most (MmM)“ přistoupilo k zavedení kompetenčního modelování pro všechny zaměstnance magistrátu. Tento rozsáhlý a časově náročný úkol se městu daří naplňovat a vyvrcholením první fáze implementace byla realizace kompetenčního auditu.

#### Aktivity projektu

Jednotlivé aktivity projektu byly následující:

- Na začátku celého procesu byla vytvořena pracovní skupina odborníků z řad vedoucích pracovníků, personalistů i řadových zaměstnanců magistrátu. Cílem pracovní skupiny bylo stanovit požadované kompetence pro jednotlivé pracovní pozice a následně vybrat stěžejní kompetence a kategorizovat jednotlivé pozice dle společných kompetenčních modelů.
- Dalším krokem byl sběr dat – všichni vedoucí zaměstnanci formulovali kompetence, které jsou podle nich stěžejní pro výkon dané pracovní pozice.
- Následovalo nastavení kompetenčních modelů pro jednotlivé pozice a diskuse s vedoucími pracovníky o finální podobě těchto modelů.
- Po stanovení modelů pro jednotlivé pozice proběhlo testovací hodnocení kompetencí na vybraném vzorku zaměstnanců (zhruba třetina zaměstnanců).
- Na základě výstupů z testovacího hodnocení byly kompetenční modely dále upraveny tak, aby hodnocení získalo větší míru objektivitu (došlo především ke zjednodušení kompetenčních modelů – snížení počtu kompetencí a stanovení nižšího počtu kompetenčních modelů, které jsou stejné pro více pozic).

- Následovala diskuse návrhů postupu realizace kompetenčního auditu dle finálních kompetenčních modelů. Bylo určeno, že hodnocení bude z důvodů větší objektivnosti i motivovanosti zaměstnanců realizováno formou sebehodnocení zaměstnance a hodnocení nadřízeným zaměstnancem – výsledné hodnocení tedy bude odsouhlaseno oběma hodnotiteli.
- V rámci intenzivního školení byli všichni vedoucí zaměstnanci seznámeni s jednotlivými kompetenčními modely, systémem hodnocení zaměstnanců v rámci kompetenčního auditu, úrovněmi hodnotící škály a postupy, jak provádět hodnocení maximálně objektivně. Důraz byl kladen také na to, jak stanovit společně se zaměstnancem jeho rozvojové oblasti a kroky ke zlepšení, které by vedly k získání lepšího hodnocení v dalším roce a které by zaměstnance motivovaly k dalšímu rozvoji. Zároveň vedoucí zaměstnanci získali informace, jak se systémem hodnocení seznámit své podřízené, kteří budou provádět sebehodnocení.
- Celý proces byl zakončen v listopadu a prosinci 2011 realizací hodnocení všech zaměstnanců magistrátu za uplynulý rok. Následně se výsledky hodnocení promítnou ve výši osobního ohodnocení pro rok 2012 a do budoucna se plánuje na základě výsledků kompetenčního auditu nastavovat rozvojové plány jednotlivých zaměstnanců zahrnující jak rozvojové cíle, tak navrhované další vzdělávání. Důležitou součástí implementovaného řešení je i pořízení softwaru, který významně zefektivňuje práci s kompetenčními modely a návazným auditem.

### HLAVNÍ VÝSLEDKY

Projekt řešil zejména zvýšení komplexnosti personálních procesů na magistrátu. Realizace kompetenčního auditu se zaměřila na provázanost hodnocení zaměstnanců s dalšími kroky (finanční ohodnocení, vzdělávání...) a tedy zvýšení motivovanosti zaměstnanců díky pravidelné zpětné vazbě ze strany vedoucích pracovníků.

Vedoucí zaměstnanci si osvojili základní znalosti a dovednosti v oblasti personálního managementu a dále v oblasti jednotlivých segmentů personálních činností (schopnost efektivně odměňovat a motivovat zaměstnance). Realizací vzdělávání vedoucích zaměstnanců a poskytnutím efektivního nástroje v podobě kompetenčního auditu bylo dosaženo efektivnějšího výkonu vedoucích

zaměstnanců v oblasti vedení podřízených. Zavedení kompetenčních modelů a formalizace personálních procesů spolu s vypracováním systému pravidelného kompetenčního auditu přinese v konečném důsledku zkvalitnění výkonu jednotlivých správních činností na magistrátu a tím i zvýšení spokojenosti klientů-občanů.

### **Jako hlavní výsledky lze shrnout:**

- vytvoření jednotného přístupu a formalizace personálních procesů,
- vytvoření kompetenčních modelů pro kategorizované pozice,
- nastavení objektivního systému hodnocení zaměstnanců – kompetenční audit,
- provádění výsledků kompetenčního auditu s finančním ohodnocením zaměstnanců a následnými rozvojovými kroky,
- zaškolení vedoucích zaměstnanců pro objektivní hodnocení podřízených,
- úspěšná realizace prvního kola kompetenčního auditu.

### **PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE**

Inovativnost projektu spočívá především ve využití vysoce inovativních personálních nástrojů ve veřejné správě, jakými je kompetenční modelování a kompetenční audit. Tyto nástroje umožňují formalizovat, zobjektivnit a zefektivnit hodnocení a následný rozvoj zaměstnanců. Kompetenční modelování má navíc díky zapojení samotných

zaměstnanců do hodnocení vést zároveň ke zvýšení jejich motivace a pracovního výkonu. Tato aplikace kompetenčního přístupu se může stát příkladem dobré praxe pro další územní samosprávy v České republice.

Projekt svými cíli naplňuje principy vládní strategie „Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015“, a to především v oblasti lidských zdrojů.

### **Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**

#### **Zpracovala:**

Mgr. Petra Mašková, konzultantka MEPCO,  
maskova.petra@gmail.com

#### **Podklady a kontaktní pracovníci za Magistrát města Most:**

Ing. Kamil Dominik Slapnička, oddělení personální a mzdové – vedoucí,  
Kamil.Slapnicka@mesto-most.cz

Mgr. Jaroslava Boudová, tajemnice,  
Jaroslava.Boudova@mesto-most.cz

#### **Odkaz na doplňující informace a zdroje:**

<http://www.mesto-most.cz/>

[http://www.mesto-most.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=9959&id=8394&query=d%C3%ADlna+kompetenc%C3%AD](http://www.mesto-most.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=9959&id=8394&query=d%C3%ADlna+kompetenc%C3%AD)



## Zlín – Katalog veřejných služeb

### TÉMA

Zavedení systému hodnocení kvality služeb s využitím řízení rizik, katalogu služeb a kompetenčního modelu Magistrátu města Zlína.

### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

Zlín je statutárním městem na východě Moravy. Leží v údolí řeky Dřevnice na rozhraní Hostýnských a Vizovických vrchů. Je centrem Zlínského kraje a má 75 469 obyvatel. Správní obvod obce s rozšířenou působností je tvořen 30 obcemi.

Počet zaměstnanců magistrátu je 489. Rozpočet města pro rok 2011 předpokládá výdaje ve výši 1 584 532 tis. Kč.

### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

V současné době probíhá ve veřejné správě řada změn, jejichž smyslem je zefektivnit a zjednodušit poskytování veřejných služeb.

Pro zákazníky veřejné správy je klíčové, aby poskytované služby řešily jejich životní situace, byly dostupné v požadované kvalitě a rozsahu. Naproti tomu pro veřejnou správu, jakožto zajišťovatele těchto služeb, je důležitá nákladovost a efektivita jejich poskytování.

### CÍLOVÁ SKUPINA

Protože pro Magistrát města Zlína je zásadní spokojenost zákazníků s jejich poskytovanými službami, rozhodl se vytvořit systém hodnocení kvality služeb. Na cestě k jeho zavedení však stály problémy jako:

- neexistence celkového přehledu o službách a procesech,
- nejednoznačná identifikace, kdo za službu/proces odpovídá a kdo ji vykonává, kdo je zákazníkem služby a jakým způsobem je možné hodnotit její kvalitu a efektivitu,

- nejednoznačné vymezení, na základě čeho jsou konkrétní procesy vykonávány (který zákon nebo interní proces jejich výkon upravuje),
- nedostupnost jednoduchého přehledu služeb, které jsou vykonávány čistě v rámci samostatné působnosti a které na úseku přenesené působnosti,
- chybějící identifikace, popis a ohodnocení rizik, včetně návrhů opatření na zmírnění jejich dopadu,
- chybějící jednotný a komplexní přehled, jaké aplikace podporují konkrétně které procesy.

Protože byl projekt pojat jako komplexní systém pro hodnocení služeb a pro podporu řízení a rozhodování, má několik cílových skupin. Mezi zásadní uživatele vytvořeného systému patří:

- management města (zastupitelstvo, rada, primátor) stanovující parametry kvality a rozsahu poskytování služeb v kontextu vynakládaných nákladů,
- management úřadu (tajemník, vedoucí pracovníci) jakožto poskytovatelé služeb, které zajímá vlastní výkon, procesní postup, kapacity potřebné k zajištění, omezení rizik,
- klienti úřadu jakožto konzumenti veřejných služeb řešící své životní situace.

### PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Statutární město Zlín využilo nabízených možností Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a v červnu 2010 zahájilo realizaci projektu „Zvýšení efektivit veřejné správy vykonávané Magistrátem města Zlína“.

Pro vlastní realizaci byl zvolen ověřený metodický rámec CorSet Framework, který definuje postup provedení analýzy současného stavu, přes vytvoření návrhu celého systému až po jeho uvedení do praxe formou provedených opatření a změn v organizacích veřejné správy. Implementace výsledků

projektu byla podpořena vzděláváním v oblasti řízení rizik.

Projekt byl realizován v následujících krocích:

- provedení hrubé procesní analýzy na základě metodického rámce CorSet (využitím referenčních modelů, zejména Katalogu služeb),
- úprava referenčního Katalogu služeb na základě získaných podkladů města (životní situace, organizační řád, vnitřní předpisy, pracovní náplně, seznam aplikací a přístupových oprávnění, ukazatele z aktivity benchmarking),
- realizace místního šetření zaměřeného na validaci Katalogu a ověření způsobu poskytování služeb a procesů včetně provedení prvotního náběru rizik,
- realizace dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění spokojenosti klientů úřadu s poskytovanými službami,
- finalizace Katalogu služeb a systému řízení rizik v rámci workshopů,
- realizace školení, na kterých proběhlo odsouhlasení finálních výstupů a seznámení pracovníků s výstupy projektu a navrženým systémem řízení rizik,
- prezentace výstupů projektu managementu města, včetně doporučení pro provedení opatření v oblastech organizačního členění, změn kompetencí, vykonávání procesů, poskytování služeb a rozvoje ICT,
- informace o postupu projektu a jeho výstupech byly průběžně uveřejňovány na webových stránkách města.

## HLAVNÍ VÝSLEDKY

Mezi hlavní výstupy projektu patří:

- metodika hodnocení služeb,
- systém řízení rizik,
- katalog služeb a procesů a kompetenční model,
- optimalizace organizační struktury,
- revize vnitřních předpisů,
- stanovení požadavků na rozvoj ICT v kontextu slabých míst v informační podpoře výkonu veřejné správy.

Implementací výsledků do praxe došlo ke splnění zákonné povinnosti v oblasti řízení rizik (vyplývající ze zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole).

## PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE

- Využitím metodického rámce CorSet nebylo nutné při analýze vycházet od nuly, ale díky němu existovala jasná představa o struktuře služeb/procesů úřadu.
- Existence komplexního popisu úřadu propojujícího služby, procesy, organizační strukturu, vnitřní předpisy, informační podporu a rizika je podkladem pro manažerské rozhodování, řízení i běžnou operativu:
  - Tajemnice úřadu disponuje komplexním přehledem o vnitřním stavu úřadu, s možností modelovat dopady změn (v organizační struktuře, platnosti vnitřních předpisů, legislativy, apod.).
  - Je vždy zřejmé, kolik pracovníků kterou agendu vykonává.
  - Vedoucí odborů a oddělení mají k dispozici seznam podřízených pracovníků, kdy jsou ke každému pracovníkovi přiřazeny procesy, které vykonává. Vedoucí pracovníci (nebo pracovníci personálního oddělení) mohou jednoduše generovat pracovní náplně.
  - Vedoucí pracovníci řídí rizika, vědí, za která zodpovídají.
  - Vedení úřadu má přehled o největších rizicích, která úřad ohrožují. Ví, kdo je za ně zodpovědný a jak s nimi pracuje.
  - Každý pracovník má k dispozici seznam vykonávaných procesů, ví, jakou legislativou se řídí, jaké vnitřní předpisy jeho činnost upravují a jaké aplikace k těmto činnostem potřebuje.
- Vytvoření systému hodnocení služeb, včetně návrhu ukazatelů tak, aby bylo možné využít vytvořený systém pro meziorganizační srovnávání.
- Vytvoření integrovaného systému řízení rizik, který dynamicky reaguje na nastalé změny v čase a jednoznačně určuje zodpovědnosti.
- Pokračování filosofie eGovernmentu na bázi řízení služeb.

Vzhledem ke skutečnosti, že se celý systém postupně zavádí včetně procesních a organizačních změn, je na hodnocení dopadů týkající se nákladovosti a efektivity zatím příliš brzy. Hodnocení bude provedeno v průběhu roku 2012.

**Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**

**Zpracoval:**

Ing. Tomáš Hrabík, konzultant MEPCO,  
tomas.hrabik@cortis.cz, tel.: 731 508 898

**Podklady a kontaktní pracovníci za Magistrát města Zlín:**

Ing. Helena Eidová, MBA, tajemnice,  
helenaeidova@muzlin.cz, tel.: 577 630 120

**Odkaz na doplňující informace a zdroje:**

<http://www.zlin.eu/page/84278.zvyseni-efektiv-ty-verejne-spravy-vykonavane-magistratem-mes-ta-zlina/>



## Kladno – Informatizace města

### TÉMA

Technologické centrum a elektronické spisové služby v území jako součást rozvoje eGovernmentu v obci s rozšířenou působností Kladno (TC ORP Kladno).

### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

Statutární město Kladno je významným městem Středočeského kraje, ležícím cca 25 km severozápadně od Prahy. Z kdysi hornického a poté průmyslového města se úspěšně transformuje do moderního města charakterizovaného mj. uplatňováním moderních technologií, podporou vzdělávání a péčí o kvalitu prostředí. Kladno je opakovaným držitelem mezinárodního ocenění Liveable Communities.

Kladno má 67 tisíc obyvatel, zaujímá rozlohu 3696 ha. Město má šest městských částí. Správní obvod obce s rozšířenou působností zahrnuje 48 obcí. Zastupitelstvo města má 33 členů. Počet zaměstnanců magistrátu je 297. Rozpočet města pro rok 2011 předpokládá výdaje ve výši 2 433,6 mil. Kč. Z toho v Kapitole 16 – odbor výpočetní techniky a informatiky 18,8 mil. Kč. Primátor Kladna Dan Jiránek byl zvolen v roce 2011 předsedou Svazu měst a obcí ČR.

Pracovníci magistrátu jsou aktivně zapojeni do práce Komise informatiky Předsednictva SMO ČR (KIS-MO) a pořádají každoroční setkání informatiků ORP za účelem výměny zkušeností a společných postupů v oblasti eGovernmentu. Kladno maximálně využívá k systematickému rozvoji eGovernmentu finanční podporu ze Strukturálních fondů EU (programy IOP a OPLZZ). Za projekt Technologické centrum ORP Kladno získalo ocenění magazínu „Egovernment The Best 2011“ v kategorii projektů měst.

### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Modernizace veřejné správy s využitím informačních technologií a orientací na efektivitu, transpa-

rentnost a poskytování kvalitních služeb občanům je procesem vyžadujícím systematický přístup státu i územních samospráv na různých úrovních, včetně ORP. Je třeba budovat infrastrukturu, zajišťovat tvorbu a správu dat a rozvíjet elektronické služby, ale též rozvíjet potřebné dovednosti. Efektivním principem vedoucím ke zlevnění při zachování kvality je sdílení infrastruktury a nástrojů, jejich pořízení je investičně náročné. Součástí koncepce rozvoje eGovernmentu v ČR podle strategie Smart Administration je i budování technologických center na úrovni krajů a ORP. Technologická centra umožňují vytvářet datová úložiště a poskytovat po síti elektronické služby i pro subjekty, které spadají do správního území ORP.

Budování Technologických center krajů a ORP je finančně podporováno ze Strukturálních fondů EU pro ČR v rámci Integrovaného operačního programu (IOP) – oblast podpory 2.1. Zavádění ICT v územní veřejné správě. Ministerstvo vnitra ČR vyhlásilo 2 výzvy IOP zaměřené na tvorbu Technologických center a rozvoj navazujících služeb: Výzva č. 06 a Výzva č. 08.

Obce a další subjekty (organizace města, školy aj.) na území ORP Kladno využívají různé spisové služby. S nabytím účinnosti zákonů přijatých v souvislosti s budováním eGovernmentu v ČR, zejména zákona č. 300/2008 Sb. o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů ve znění pozdějších předpisů, vyvstala potřeba řešit elektronické spisové služby a úložiště dokumentů.

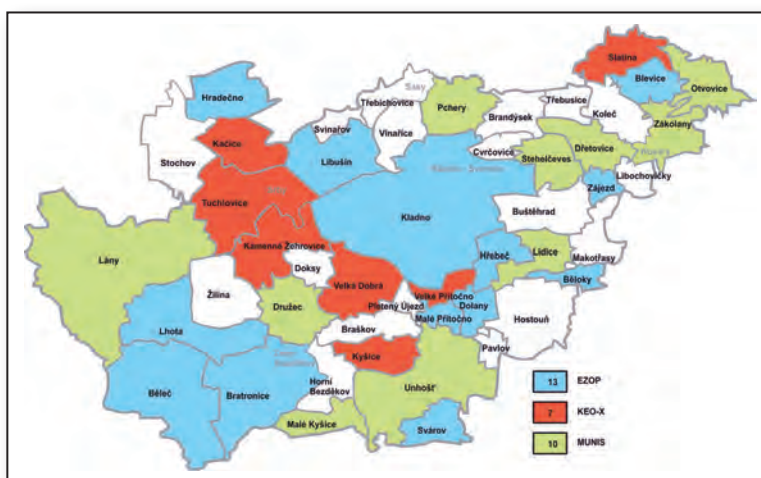
Na základě rozhodnutí vedení statutárního města Kladna a jednání s obcemi byl přijat záměr na vybudování technologického centra pro zajištění sdíleného úložiště dat a poskytování služeb pro více subjektů. Vlastní realizace projektu je popsána dále. Zúčastněným obcím a subjektům je tak umožněno řešit zákonné povinnosti v oblasti eGovernmentu ve spolupráci se statutárním městem Kladnem, což je levnější než zajištění

Díky napojení TC ORP Kladno do metropolitní sítě města je možno zajistit využití i pro další potřeby města v ukládání a zálohování dat spadajících do oblasti samosprávných činností (tedy nejen pro spisové služby a dokumenty).

Cílovou skupinou jsou tedy všechny obce na území ORP Kladno a jejich úřady (včetně Magistrátu statutárního města Kladno), organizace zřizované městem, základní a mateřské školy na území Kladna.

Pro vybudování Technologického centra ORP Kladno využilo město příležitosti čerpat podporu ze strukturálních fondů v rámci Výzvy č. 06 Integrovaného operačního programu (IOP), vyhlášené v říjnu 2009. Záměr na vybudování TC ORP Kladno byl schválen vedením města jako součást strategie rozvoje eGovernmentu. Záměr byl projednán s obcemi spadajícími do obvodu statutárního města a byly uzavřeny potřebné partnerské smlouvy o spolupráci. Rovněž byla zpracována studie proveditelnosti. V únoru 2010 byla na MV ČR podána žádost o dotaci. Dále v průběhu roku 2010 proběhlo výběrové řízení na dodavatele. Teprve v lednu 2011 byla schválena žádost o dotaci. Nicméně, díky kvalitní přípravě bylo TC ORP Kladno ve spolupráci s dodavatelem vybudováno a zprovozněno během několika měsíců tak, že již v červnu 2011 bylo vše hotovo, včetně závěrečné

Služeb TC ORP Kladno nyní využívá pro ukládání dat celkem 30 obcí s různými systémy elektronické



Projekt TC ORP Kladno je přímo svázán s dalším realizovaným projektem „Centralizace poskytovaných služeb občanům v ORP Kladno“, který zahrnuje komunikaci subjektů s Magistrátem města Kladna prostřednictvím e-mailu, SMS, call centra,

elektronických formulářů na internetových portálech a prostřednictvím kontaktního centra pro občany.

Pro efektivní využití služeb TC, ale i eGovernmentu obecně, je nezbytná i péče o kvalifikaci uživatelů a průběžná komunikace. Kladno pro účely školení a vzdělávání zajišťuje služby v rámci tzv. eGON centra, které je rovněž podporováno z finančních prostředků EU (Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, OPLZZ). Kladno organizuje též pravidelné schůzky se starosty i tajemníky obcí na území ORP, resp. s pracovníky obcí odpovědnými za problematiku eGovernmentu.

Projekt vybudování TC ORP Kladno byl realizován s náklady 2,7 mil. Kč. Z toho 85 % bylo hrazeno z prostředků dotace z fondů EU. Podle studie proveditelnosti jsou provozní náklady kalkulovány ve výši 0,6 mil. Kč za rok. Obce připojené k TC budou hradit do 10 tis. Kč za rok.

Související projekty Magistrátu města Kladna v oblasti eGovernmentu, pro něž je TC ORP technologickou základnou (využití SF EU):

- Centralizace poskytovaných služeb občanům v ORP Kladno (IOP);
- Optická komunikační síť statutárního města Kladna (IOP);
- Řízení lidských zdrojů v ORP Kladno (OPLZZ);
- Vzdělávání v oblasti eGovernmentu v ORP Kladno (OPLZZ);
- Moderní úřad – vzdělávání pro statutární město Kladno (OPLZZ).

### HLAVNÍ VÝSLEDKY

- Vybudované Technologické centrum ORP Kladno zajišťující ukládání dat a sdílené služby, včetně vzdáleného poskytování elektronické spisové služby (hosting). Efektivní řešení zajišťované statutárním městem umožňuje úsporu finančních prostředků z veřejných rozpočtů zúčastněných subjektů.
- Spolupráce s obcemi na území ORP podle partnerské smlouvy. Celkem 64 % obcí (30 ze 47) v prvním roce provozu využívá TC ORP Kladno pro ukládání dat. Další obce projeví zájem.
- 21 MŠ a ZŠ a 4 organizace zřizované městem využívají elektronickou spisovou službu poskytovanou pomocí vzdáleného přístupu (hosting).

- TC ORP Kladno díky připojení do metropolitní sítě zajišťuje další služby pro IT podporu činností města (data o území – GIS, výukové programy – eLearning aj.).
- Pro vybudování TC ORP Kladno i pro další školení a vzdělávání v oblasti eGovernmentu jsou ve velké míře využívány dotační možnosti ze Strukturálních fondů EU (IOP, OPLZZ).

### PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE

- Realizace TC ORP Kladno vychází z koncepcí přijatých na úrovni vlády ČR pro modernizaci veřejné správy a rozvoj eGovernmentu (Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby, tzv. Smart Administration, Strategie rozvoje služeb pro informační společnost). Jejich cílem je prostřednictvím inovací zefektivnit výkon veřejné správy, posílit konkurenceschopnost a zvýšit kvalitu života občanů. Naplňování v praxi se neobejde bez účinné spolupráce subjektů veřejné správy na všech úrovních (stát, kraj, ORP, obce).
- Klíčová je vize a podpora ze strany vedení města. Osvědčila se spolupráce pracovníků IT s pracovníky odpovědnými za rozvoj města a přípravu projektů s využitím fondů EU. Kladno bylo na řešení problému dobře připraveno a využilo možnost získat finanční podporu ze Strukturálních fondů EU.
- Řešení TC ORP Kladno je založeno na úzké a efektivní spolupráci města s obcemi na území ORP, která je fixována partnerskými smlouvami a zohledňuje i kofinancování provozu ze strany zúčastněných subjektů.
- Kladno v rámci TC zajišťuje i další služby kromě ukládání dat z externích elektronických spisových služeb. Např. vzdálená/hostovaná spisová služba pro 21 škol a 4 organizace města, ukládání dat o území, programů pro vzdělávání aj.
- Zvolené technologické řešení je dimenzováno s dostatečným potenciálem dalšího rozvoje v příštích minimálně deseti letech (kapacita úložiště, rozvoj dalších služeb, připojení dalších uživatelů).
- Řešení TC ORP Kladno je po stránce metodické, technologické i funkční přenositelné do dalších ORP. Podobná TC jsou realizována díky podpoře ze SF EU a výzvám IOP i v jiných ORP a krajích. Avšak ne ve všech a ne v rozsahu odpovídajícím řešení ORP Kladno, které realizuje širší portfolio souvisejících projektů v oblasti eGovernmentu.

- Řešení TC na úrovni ORP a krajů podporuje modernizaci veřejné správy. Vzdálené datové úložiště a sdílení IT služeb je v souladu s moderními principy tzv. „cloud computing“, avšak z hlediska bezpečnosti výhodně realizovaným na místní infrastruktuře, tedy pod plnou kontrolou územní veřejné správy.

#### **Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**

##### **Zpracoval:**

Ing. Jaroslav Šolc, člen Komise pro informatiku  
SMO ČR, jaroslav.solc@siks.cz, tel.: 724 112 525

##### **Podklady a kontaktní pracovníci za Magistrát města Kladna:**

Ing. Pavel Rous, oddělení výpočetní techniky a informatiky, pavel.rous@mestokladno.cz,  
tel.: 312 604 281

Ing. Simona Rákosová, evropské fondy a rozvoj města, simona.rakosova@mestokladno.cz,  
tel.: 312 604 160

##### **Odkaz na doplňující informace a zdroje:**

webové stránky statutárního města Kladno

- <http://www.mestokladno.cz>
- <http://mestokladno.cz/egovernment/d-1404093/p1=2100017878>

webové stránky MV ČR

- <http://www.mvcr.cz/egovernment.aspx>
- <http://www.osf-mvcr.cz/>
- <http://smartadministration.cz>

webové stránky Strukturálních fondů EU

- <http://www.strukturalni-fondy.cz/>

webové stránky konference Městský rok informatiky, magazínu Egovernment, konference ISSS

- <http://www.egovernment.cz/mesta/> (červen 2011, MRI Kladno)
- <http://www.egovernment.cz/best/> (projekt The Best 2011)
- <http://www.isss.cz> (prezentace SM Kladno na ISSS 2011)

## 5 Sociální začleňování a sociální oblast

### Bruntál – Sociální podnikání – bydlení

#### TÉMA

Tématem studie je zakomponování prvků komunitní práce a sociálně-podnikatelského přístupu ve správě bytů a také proces zvýšení vlivu města v sociálně deprivované zóně, i když objekt není ve vlastnictví města.

#### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

Město Bruntál má necelých 18 tisíc obyvatel, z toho 1100 Romů. Asi 3000 osob žije v prostředí sociálně vyloučených lokalit.

Bruntál je podhorské město v Moravskoslezském kraji. Jeho území se rozkládá na obou stranách historické hranice Moravy a Slezska. Původně byl Bruntál založen jako horní město. Později se město stalo centrem textilního průmyslu. V 90. letech byl tento průmysl silně utlumen.

Bruntál i celý bruntálský region patří dlouhodobě k oblastem s vysokou nezaměstnaností. Pro pracovní trh je příznačná nízká úroveň mezd. Tyto aspekty jsou násobeny periferní polohou Bruntálu v rámci ČR. Špatná je také regionální dopravní obslužnost. Přímou ve městě dosahuje nezaměstnanost až 19 %.



#### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Vzhledem k tomu, že ve vyloučené lokalitě žije převážná většina Romů, byla tato lokalita zahrnuta do Analýzy sociálně vyloučených romských lokalit a absorpční kapacity subjektů působících v této oblasti, zpracovaná GAC, spol. s r. o. (2006). Dle metodiky zmiňované zprávy lokalita naplňuje několik hledisek sociálního vyloučení zdejšího obyvatelstva.

Západní lokalita města je tvořena ulicemi Rýmařovská, Zeyerova, Dlouhá, Pěší a několika menšími uličkami. Lokalita se nachází na sídlišti. Jedná se o panelové domy s různým počtem pater i vchodů, přičemž jde většinou o malé byty. Součástí lokality je dále objekt bývalých kasáren, který byl přestavěn na malometrážní byty (1+0). Vlastníkem bytových domů je nejen obec, ale i jiné soukromé osoby a firmy nebo družstva.

Největší vliv na celkové klima uvedené lokality, bývalého areálu sovětské armády, má skutečnost, že nájemníci v těchto domech se neustále mění a přestěhovávají, z bližších i vzdálenějších měst ČR. V lokalitě je vysoká koncentrace romské střední a mladé populace závislé na sociálních dávkách. 95 % Romů bydlících v západní lokalitě je vedeno v evidenci uchazečů o zaměstnání Úřadu práce v Bruntále. V důsledku vysoké a dlouhodobé nezaměstnanosti, rezignace na zaměstnání, nedostatku finančních prostředků je většina romských rodin na velmi nízké sociální úrovni. Členové těchto komunit mají rozdílnou motivaci a rozdílnou schopnost integrace do běžného života. Jsou mezi nimi rodiny, které by byly schopné bezproblémově žít v jiném panelovém domě v běžném sídlišti. Také jsou mezi nimi rodiny, jejichž způsob užívání bytu je velmi problematický a nákladný. Jejich způsob života si vyžaduje četnější pozornost sociálních pracovníků. Dalo by se říci, že by bylo vhodné jim nabídnout jiný typ bytů, který by byl

méně komfortní. Hygienické návyky těchto občanů a čistota v domech a jejich okolí je na nízké úrovni. Velká část členů tzv. „majoritní společnosti“, žijící v západní lokalitě, převzala vzorec chování závislosti na sociálním systému a z toho vyplývající hodnotový vzorec. Na malém prostoru bydlí často několik desítek rodinných příslušníků, v bytech je vlhko, plíseň, dětský pokoj obývá několik dětí různého věku, tyto děti pak postrádají soukromí a na mimoškolní přípravu nemají dobré podmínky. Nájemné v těchto bytech je až trojnásobně vyšší, než je tomu ve stejných bytech v majetku města, přičemž majitel neustále uvažuje o uzavření bytového domu z důvodu finančních ztrát z provozu bytů. Vzniklá hřiště jsou zanedbaná.

Sousedé z okolních činžovních domů si stěžují na častý hluk a výtržnosti. Byty v této lokalitě jsou prakticky neprodejné. Je zde velmi rozšířená ilegální pracovní činnost, která však nevede k vytvoření trvalých pracovních hodnot a návyků. U dětí se tak nevytváří pozitivní vzorce chování směrem k pracovním návykům a trvalému zaměstnání. Dlouhodobá nezaměstnanost úzce souvisí s nízkou vzdělanostní úrovní obyvatel s příslušností romské etnické menšiny.

### CÍLOVÁ SKUPINA

Obyvatelé domu – 60 romských rodin, obyvatelé západní lokality v Bruntále, cca 3000 osob.

### PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Přístup představeného řešení je správa bytů komunitní formou za pomoci sociálně podnikatelského přístupu v domě Dlouhá 12–18. Většinouvým vlastníkem bytových jednotek v předmětném domě je vietnamská podnikatelka Nguen Bich Lien. Paní Lien vlastní 42 bytových jednotek a dalších 18 je většinou ve vlastnictví fyzických osob, které v naprosté většině své byty pronajímají nájemníkům. Vlastníci všech bytových jednotek mají své Společenství vlastníků domu Dlouhá 12–18. Většinový vlastník a společenství si pro správu všech bytů najalo občanské sdružení AGIL Bruntál. Tento vztah je upraven mandátní smlouvou mezi společenstvím vlastníků a občanským sdružením AGIL Bruntál.

Městu Bruntál z tohoto vztahu žádné právní ani jiné závazky nevznikají. Město Bruntál potřebova-

lo v první řadě získat vliv nad obsazováním uvolněných bytů, aby nedocházelo k nekontrolovanému přílivu problematických osob z okolních měst a obcí. Toho dosáhlo tím, že zakladatelem AGIL Bruntál, o. s., je romský poradce Městského úřadu v Bruntále, který garantuje, že zabrání nekontrolovanému přílivu sociálně nepřizpůsobivých občanů z jiných měst. Jeho působení v občanském sdružení AGIL Bruntál bylo schváleno městskou radou. O přidělování bytů rozhoduje bytová komise občanského sdružení AGIL Bruntál, složená z místostarosty města Bruntálu, vedoucí Oddělení sociálně právní ochrany dětí a romského poradce města Bruntál.

### HLAVNÍ VÝSLEDKY

1. Přehled a regulování problémových obyvatel v domě Dlouhá 12–18 v Bruntále, který není ve vlastnictví města.
2. Vliv na chování nájemníků v předmětném domě. Pomocí správy bytů máme v lokalitě zásadní vliv na kriminalitu, znečištění veřejných ploch, celkovou atmosféru mezilidských vztahů v západní lokalitě. (Pokud by správu bytů v uvedeném domě realizoval cizí a čistě komerční subjekt, tak bychom ztratili jakýkoli vliv se všemi spontánními důsledky nesoucími propad sociálního vyloučení).
3. Záruka, že nájemníci se svými sociálními dávkami nebudou zneužíváni. AGIL Bruntál, o. s., provádí správu bytů komunitní formou, sociálně a společensky odpovědně vůči městu Bruntál.
4. Za předpokladu, že se razantně nezvýší cena elektrické energie, zajistí AGIL Bruntál, o. s., správu bytů v předmětném domě tak, že náklady na bydlení se do jednoho roku sníží v průměru o 10–20 %.
5. V domě spravovaném komunitní formou se sociálně podnikatelským přístupem se měsíční výběr pohybuje mezi 70–85 %. Obsazenost bytů je maximální s ohledem na technický stav bytů, které se z vybraného nájemného daří postupně opravovat. V domech v západní lokalitě, spravovaných Hospodářskou správou, se měsíční výběr nájemného pohybuje mezi 40–50 %. Byty jsou obsazeny ze 60 % a míra devastace bytového fondu je značná.
6. V námi spravovaném domě je snížený nápad kriminality a přestupků, což potvrzují méně časté výjezdy městské policie.

## PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE

Prvek **komunitní práce** ve správě bytů se projevili vytvořením samosprávy za účasti nájemníků, kteří se podílejí na spolurozhodování (jaké opravy se budou realizovat, komu přidělit byt atd.). Běžné opravy (nefunkční odpady, rozbité dveře, oprava vypínačů atd.) se provádí s nájemníky pod dohledem domovníka, aby pochopili systém zařízení a následně jej správně používali. Opravy realizované touto formou ušetřily nemalé finanční prostředky, což mělo vliv na snížení nákladů na bydlení nebo na možnosti investování například do el. jističů, které umožňují snížení odběru elektrické energie. Motivační byl také tzv. Motivační bonus ve formě snížení nájemného pro nájemníky o 11 %, kteří tři měsíce po sobě platili nájem pravidelně. Realizují se společné brigády – úklidy. Navázali jsme lepší a přímou komunikaci mezi nájemníky a institucemi města. Všechny tyto činnosti podporují schopnost jedinců přirozeně komunikovat, vnímat názor druhého, prosazovat svůj názor, umět vysvětlit, co potřebuji, jakou součástku je nutné vyměnit či opravit. Komunikace je důležitá pro uplatnění jedinců na pracovním trhu stejně jako schopnost manuální zručnosti, kterou si na opravách bytů procvičují.

Prvek **sociální práce** ve správě bytů řeší situace, kdy rodině nejsou vypláceny zákonné dávky. Pomoc v případech diskriminace a porušování lidských práv (vyjednávání, mediace, navedení na odbornou právní pomoc). Asistence v rodinách se zaměřuje na efektivnější využívání energií v bytech, vyvíjení tlaku na opravy bytů, vyhledávání náhradního bydlení pro rodiny, které neplatí nájem nebo jinak porušují nájemní smlouvu a domovní řád. Za posledních šest měsíců bylo vystěhováno šest rodin, z nichž žádná neskončila

na ulici. Některým rodinám byla poskytnuta pomoc najít si bydlení v jiné části města a některé využili služeb azylového domu provozovaného Slezskou diakonií. Pouze jedna rodina se bez našeho přičinění vystěhovala do jiného města.

Snahou **sociálně podnikatelského přístupu** je dosažení přerozdělení zdrojů způsobem, který zaručí udržitelnost správy bytů komunitní formou. To v žádném případě neznámá, že když má rodina děti, tak nemusí platit nájem nebo na černo odebírat elektrickou energii. Naším cílem je zachovat bydlení pro stávající nájemníky, což by v případě záporných ekonomických výsledků nebylo možné.

Tyto prvky jsou provázány k maximálnímu využití návazných synergických efektů. Zároveň Rada města Bruntál umožňuje romskému poradci, aby v rámci své činnosti vykonával práci pro správu bytů do doby stabilizování celého projektu, přestože se jedná o soukromý objekt.

### Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty

#### Zpracoval:

Mgr. Jozef Baláž, konzultant MEPCO,  
jozef.balaz@centrum.cz, tel.: 731 154 317

#### Podklady a kontaktní pracovníci za Městský úřad Bruntál:

Vladimír Jedlička, místostarosta města Bruntál  
(za gesci sociální věci),  
vladimir.jedlicka@mubruntal.cz

Petr Matoušek, většinový vlastník bytů v domě  
Dlouhá 12–18 Bruntál, tel.: 608 607 448



## Morkovice-Slížany – Sociální podnikání – Technické služby

### TÉMA

Zapojení obce do aktivní politiky zaměstnanosti pomocí sociálního podnikání v technických službách.

### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

Město Morkovice-Slížany se nachází ve Zlínském kraji v okrese Kroměříž. Je sídlem pověřeného obecního úřadu a na jeho území žije 2829 obyvatel. Samosprávu města představuje 15členné zastupitelstvo a 5členná rada. Rozpočet města pro rok 2011 předpokládá výdaje ve výši 35 mil. Kč a lze jej považovat za vyrovnaný.

### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Ve městě se nachází MŠ, ZŠ a Dům s pečovatelskou službou. Město má základní prostory pro kulturní i sportovní vyžití. Ordinuje zde praktický lékař i stomatolog. Počet ekonomických subjektů působících v obci je 500, z toho přibližně 400 je živnostníků.

### CÍLOVÁ SKUPINA

Ve městě a oblasti mikroregionu Morkovsko je dlouhodobě vysoká nezaměstnanost z důvodu malých možností pracovních příležitostí, vysokého počtu obyvatel znevýhodněných na trhu práce, jejich zdravotního stavu a sociálního zařazení.

Dlouhodobě zde žije skupina občanů bývalé Jugoslávie a Albánie, kteří mají zájem se zapojit do společenského života a pracovního procesu, ale brání jí v tom bariéry, např. nedostatečná znalost českého jazyka, zdravotní omezení, chybějící anebo neuznaná kvalifikace, neznalost místního prostředí a dlouhodobá nezaměstnanost, které jsou příčinou jejich vyloučení z majoritní společnosti.

### PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Cílovou skupinou jsou obyvatelé ohrožení sociálním vyloučením, v tomto případě zejména obyvatelé zdravotně znevýhodnění, skupina ruských azylantů z oblasti Čečenska a z bývalé Jugoslávie. Sociální podnikání může napomoci řešení problému znevýhodněných skupin obyvatel, jelikož poskytuje pracovní uplatnění osobám, které jsou určitým způsobem marginalizovány a vyloučeny z běžně dostupných služeb a příležitostí. Od běžného podnikání se sociální podnikání odlišuje především obecně prospěšným cílem, jemuž mají výsledky podnikání pomáhat. Přesto nadále zůstává i sociální podnikání podnikáním svého druhu a podnik nese vlastní ekonomická rizika



a využívá běžných nástrojů podnikání. Jeho primárním cílem však bude dosažení sociálního poslání finančně udržitelným způsobem. Obchodní aktivity sociálního podniku nemusí vždy pokrýt všechny jeho náklady, v takovém případě lze využít vícezdrojového financování, např. dotace, k tomu, aby dosáhl tzv. „bodu zvratu“, což je vyrovnání příjmů s náklady. Pokud sociální podnik vytvoří zisk, použije jej k dalšímu rozvoji podniku. Cenová politika zůstává na úrovni stávajících tržních cen, lišit se bude zpravidla v případech nezbytného sociálního důvodu, např. poskytování služeb za sníženou cenu seniorům.

Výhodou provozování sociálního podniku je využívání místních zdrojů, uspokojení poptávky a cílení na potřeby místní komunity. Dále efektivní využití mezer na lokálním trhu, potenciál pro řešení problémů na místní úrovni i příležitost získávat nové zdroje financování. Přínosem sociálního podniku je i to, že působí většinou v místě, které dokonale zná. Obec v konečném výsledku ušetří finanční prostředky a přispěje k rozvoji svého území. Sociálně znevýhodnění se pak prostřednictvím zaměstnání a s tím souvisejícím vzděláváním a rostoucí mírou odpovědnosti stávají samostatnější a nezávislejší.

Sociální podnikání nicméně přináší i rizika. Poskytuje pracovní uplatnění a integraci do společnosti osobám, které mnohdy nemají žádné pracovní návyky, odborné vzdělání a ani praktické dovednosti. Podnik proto musí věnovat těmto osobám zvýšenou péči na úkor části pracovního úvazku. Navíc produktivita práce u některých zaměstnanců je velmi malá, tyto faktory následně snižují konkurenceschopnost podniku.

Z výše uvedeného tedy plyne, že sociální podnik si své poslání volí na základě znalostí místních problémů a potřeb. Podniká proto, aby zajistil udržitelnost a byl schopen své sociální cíle financovat. Často vyrůstá z potřeb komunit, z poptávky po pracovních místech a službách. Sociální podnik může být za určitých okolností efektivním řešením pro uspokojování sociálních potřeb na území obce.

### Technické služby, s. r. o.

Město Morkovice-Slížany využilo aktivit sociálního podnikání, aby na svém území vytvořilo pracovní místa a zároveň pokrylo potřeby občanů a obce, které muselo zčásti řešit dodavatelsky. Jak již bylo zmíněno, ve městě žije dlouhodobě skupina občanů z bývalé Jugoslávie, Albánie a Čečenska, kteří mají zájem se zapojit do společenského života a pracovního procesu, ale brání jí v tom bariéry, např. nedostatečná znalost českého jazyka, zdravotní omezení, chybějící anebo neuznaná kvalifikace, neznalost místního prostředí a dlouhodobá nezaměstnanost, které jsou příčinou jejich vyloučení z majoritní společnosti. Jelikož město mělo zájem pomoci těmto lidem ohroženým sociálním vyloučením, rozhodlo se založit společnost s ručním omezeným Technické služby Morkovice-Slížany, s. r. o., s charakterem sociálního podniku. Poté

zástupce této společnosti požádal o dotaci z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Město vložilo do společnosti Technických služeb Morkovice-Slížany potřebný majetek a využití dotačních prostředků výrazně přispělo k nastavení celého systému plně rozvinout činnost technických služeb jako sociálního podniku.

### HLAVNÍ VÝSLEDKY

Při stanovení sociálních cílů se vycházelo z potřeb města zabezpečit pro své obyvatele celoroční činnost technických služeb a současně vytvořit nabídku pracovních míst pro skupinu obyvatel ohrožených sociálním vyloučením, kterým je třeba pomoci se začleňováním do společnosti. Při výběru zaměstnanců nově vzniklé technické služby intenzivně spolupracovaly s Úřadem práce v Kroměříži, jednotlivými odbory Městského úřadu Morkovice-Slížany a dalšími subjekty veřejné správy a neziskového sektoru.



Účelem tohoto sociálního podniku je efektivní rozvoj služeb obyvatelům města prostřednictvím samostatné a systematicky fungující jednotky s vytvořením stálých pracovních míst v oblasti s nejvyšší nezaměstnaností. Služby technického charakteru spočívají např. v celoročním úklidu města, provozu koupaliště, sportovního areálu, sběrného dvora, kompostárny, dětského hřiště a tímto se kromě nabídky zaměstnávání přispívá i k rozvoji města a rozvoji dalších služeb občanům celého mikroregionu. Tato činnost napomáhá i sociálně vyloučeným k posílení jejich kompetencí a udržení se v místním konkurenčním prostředí. Dále město již omezilo a postupně přestane zcela vynakládat finanční prostředky na zajištění služeb od subdávatelů. Finanční prostředky využívá k nákupu pracovních pomůcek a vybavení zázemí pro zaměstnance. Navíc byla nabídnuta volná kapacita služeb osadám Skavsko, Pančocha a nejbližším přílehlým obcím mikroregionu Morkovsko.

## **PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE**

### **V čem je příklad Morkovicka jedinečný?**

Hlavní inovativní prvek lze spatřovat v samotném charakteru projektu jako sociálního podniku, který se zaměřuje na možnost zaměstnávání obyvatel ohrožených sociálním vyloučením, kteří tvoří dlouhodobě nejpočetnější skupinu uchazečů o zaměstnání. Této skupině je věnován individuální přístup ze strany odborného pracovníka z oboru psychologie, sociologie a vzdělávání, který volí individuální metody přístupu k zaměstnancům. Další přidanou hodnotu pro město představuje, že sociální podnik přispívá ke vzniku a rozvoji podnikatelských aktivit a tím i k lokálnímu rozvoji podnikatelského prostředí a současně i ke snižování nezaměstnanosti. Inovaci projekt přináší v neposlední řadě nejen k získání zkušeností s tímto typem podniku v rámci místního prostředí města a blízkého okolí, ale i subjektům, které se zabývají zaměstnáváním sociálně vyloučených skupin obyvatel.

Město může být příkladem dobré praxe, neboť zdařile spojilo sociální a ekonomické cíle strategie sociálního podniku a našlo i způsob, jak dosáhnout na dotaci z evropských fondů, která je

určena zejména pro nestátní neziskové organizace a jiné subjekty kromě obcí. Morkovicko prokázalo, že i územní samosprávný celek může úspěšně realizovat individuální projekty v oblasti sociálního začleňování. Kromě toho vhodně doplnilo nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, mezi něž náleží veřejně prospěšné práce a veřejná služba.

### **Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**

#### **Zpracovala:**

Mgr. Miroslava Sobková, odborný pracovník SMO  
ČR, sobkova@smocr.cz, tel.: 234 709 716

#### **Podklady a kontaktní pracovníci za Městský úřad Morkovice-Slížany:**

Mgr. Pavel Horák, starosta města,  
starosta@morkovice-slizany.cz,  
tel.: 573 370 329

Mgr. Věra Kříčková, realizátorka projektu,  
krickova.vera@volny.cz, tel.: 724 455 566

#### **Odkaz na doplňující informace a zdroje:**

[www.morkovice-slizany.cz](http://www.morkovice-slizany.cz)  
[www.technickesluzbys.cz](http://www.technickesluzbys.cz)



## 6 Energetika a životní prostředí

### Strakonice a České Budějovice – Ochrana měst před plošným výpadkem

#### TÉMA

Zvýšení odolnosti města vůči plošnému výpadku elektrické energie (blackout) – ochrana jeho infrastruktury, zajištění základních životních funkcí i během blackoutu, ochrana společnosti před rozpadem a zajištění pořádku.

#### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚST

##### Strakonice

Strakonice mají 23 500 obyvatel. Celkem 6920 bytů ve městě, což se rovná 17 500 obyvatel, kteří představují 74,5 % celkového počtu, je vytápěno z centrálního zdroje – z místní teplárny. Primárním palivem pro CZT je hnědé uhlí (97,8 %). Hlavním akcionářem Teplárny Strakonice, a. s., je město (77,3 %). Teplárna má kombinovanou výrobu elektrické a tepelné energie. Důvodem, proč se město zapojilo do projektu RESPO na z odolnění měst proti blackoutu, byly časté výpadky dodávek a také zkušenost s povodněmi v roce 2002. Povodně odhalily nedostatky a slabá místa v zásobování obyvatelstva a průmyslu elektřinou a teplem, které by v případě dlouhodobého a plošného výpadku mohly mít fatální důsledky pro bezpečnost a soudržnost společnosti.

##### České Budějovice

Po zkušenostech s povodněmi 2002 se město rozhodlo vybudovat novou čistírnu odpadních vod ve stejné lokalitě jako úpravnu pitné vody a tyto dva systémy propojit s využitím synergie jednotlivých procesů a systémů.

Vzhledem k vyspělým technologiím, existenci lokálního zdroje elektrické energie napájeného bioplynem z čističky a možnosti oddělit celý systém

od rozvodné sítě se tento provoz stal modelem možného ostrovního provozu, který by mohl nastat při totálním výpadku – blackoutu.

Možnost autonomního provozu čističky a úpravy vody přináší městu České Budějovice kvalitní a odolný prvek kritické infrastruktury s malou zranitelností. Na tomto provozu byla úspěšně vyzkoušena nově vyvinutá automatika přechodu do nouzového režimu (grayout) tak, aby byly zachovány základní funkce podle priorit krizového plánu.

#### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Na blackout (totální výpadek) je možno se připravit. Základní snahou je jeho přeměna na grayout (nouzový režim), čímž je zabráněno kolapsu města. Grayout je stav, kdy kritické jevy v elektrizační soustavě, které normálně vedou k totálnímu výpadku elektrické energie, zmírníme tak, že v daném městě zachováme základní funkce kritické infrastruktury. Dochází tak pouze ke snížení komfortu, „pohasnutí“ oproti normálnímu stavu. Díky tomu nevzniknou velké škody a město je schopno bezpečně vydržet až do obnovení běžného provozu, aniž by nechalo domácnosti bez energie nutné k vytápění, uchování potravin, likvidaci odpadu, zajištění komunikace apod.

Řešením je zachování kontinuity zásobování elektrickou energií s využitím místních decentralizovaných zdrojů a vytvořením tzv. krizového ostrovního provozu s řízenou bilancí výroby a spotřeby podle priorit kritických funkcí území. K tomu je ale třeba zajistit některé procesní a technické podmínky.

Jako výchozí krok je nutné stanovit priority všech subjektů pro udržení životaschopnosti v území a jejich energetickou náročnost. Zároveň je též

nezbytné technicky zajistit, aby na daném teritoriu mohl být nastaven krizový ostrovní provoz využívající v maximální míře místních decentralizovaných zdrojů a byla umožněna regulace spotřeby podle priorit daných krizovým plánem, tj. zejména zachování činnosti subjektů kritické infrastruktury a nutné zásobování domácností.

K plánování těchto aktivit byl vyvinut Analyzátor – webová aplikace, která umožňuje vyhodnotit spotřebu elektřiny v rámci možného krizového ostrova, naplánovat udržení kontinuity zásobování a připravit tak informace pro spolupráci orgánů krizového řízení a zástupců elektroenergetického sektoru v případě, že dojde k plošnému výpadku.

**Plánovité určení postupů k dosažení rovnovážné bilance bylo vyzkoušeno na pilotním projektu města Strakonice, technické prostředky umožňující přepojení na ostrovní provoz a automatizovanou regulaci spotřeby v součinnosti s orgány krizového řízení na Čistírně odpadních vod v Českých Budějovicích.**

Projekt 2A-1TP1/065 „Zvýšení odolnosti distribuční soustavy proti důsledkům dlouhodobého výpadku přenosové soustavy ČR s cílem zvýšení bezpečnosti obyvatel“, označovaný též RESPO (Resilient Power), byl realizován za finanční podpory z prostředků státního rozpočtu prostřednictvím ministerstva průmyslu a obchodu v rámci programu „Trvalá prosperita“.

### CÍLOVÁ SKUPINA

Primární cílovou skupinou jsou představitelé města, zdroje vytápění a přenosové soustavy a zástupci krizového řízení. V samém důsledku jsou ale cílovou skupinou všichni obyvatelé města.

### PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

#### Pilotní projekt ORP Strakonice

V rámci tohoto pilotního projektu byl Analyzátor využit pro zajištění krizové připravenosti tohoto teritoria na hrozbu plošného výpadku elektrické energie. Proběhlo simulované cvičení v souladu s krizovou dokumentací ORP Strakonice.

Na celém území ORP Strakonice byly vytipovány důležité objekty zajišťující základní životní funkce,

u kterých byla stanovena prioritní důležitých subjektů a jejich náročnost na spotřebu elektrické energie v čase. Rovněž byl identifikován místní zdroj napájení a určena energetická bilance.

Výsledkem pilotního projektu bylo dosažení rotujícího krizového ostrovního provozu, který kontinuálně zásoboval elektrickou energií vybranou infrastrukturu ORP Strakonice. Tím došlo k zabránění totálního výpadku elektřiny a zároveň byly zajištěny základní procesy a chod území.

#### Pilotní projekt ČOV České Budějovice ČEVAK, a. s.

Pilotní projekt na čističce odpadních vod v Českých Budějovicích byl zaměřen na technické ověření možnosti realizace krizového ostrovního provozu v reálných podmínkách. Na lokální energetické distribuční soustavě čističky byly nainstalovány vyvinuté technické prostředky, které umožňují nastavit a udržovat krizový ostrovní provoz pomocí selektivního omezení méně důležité spotřeby.

Na ČOV byla simulována porucha ve veřejné elektrické síti, která vedla k přerušení napájení místní distribuční soustavy (tj. obdoba stavu blackout).

Porucha byla okamžitě detekována a vyhodnocena a ČOV byla automaticky odpojena od okolní elektrické soustavy. Současně (během zlomku sekundy) bylo napájení čističky převedeno na zásobování elektrickou energií z místní bioplynové kogenerační stanice, která okamžitě vyrovnala spotřebu elektrické energie na úroveň disponibilního výkonu vlastní kogenerační stanice. Tato regulace byla zajištěna odpojením méně důležitých, tzv. zbytných spotřebičů. Takto „ušetřená“ elektřina byla schopna udržet klíčové procesy provozu ČOV a tím zabezpečit zásobování pitnou vodou a čištění odpadních vod pro krajské město České Budějovice zcela nezávisle na externím napájení a s dlouhodobou udržitelností.

### HLAVNÍ VÝSLEDKY

Oba realizované pilotní projekty ukázaly nový směr v dosažení připravenosti teritoria na plošný výpadek elektrické energie, reálnou možnost jeho překonání a zajištění ochrany postiženého území a jeho obyvatelstva. Jedná se o unikátní řešení, a to nejen v měřítku České republiky, ale i Evropské unie.

Strakonice díky projektu vědí, že v případě totálního výpadku přenosové soustavy jsou teoreticky schopny udržet téměř normální stav na svém území. České Budějovice díky projektu vědí, že v případě blackoutu se mohou nadále spolehnout na to, že odpadní voda bude vyčištěna a nedojde k přerušení zásobování pitnou vodou. Díky výsledkům projektu RESPO je známo, jak z blackoutu přejít na grayout – jak zmapovat své území z hlediska důležitých objektů zajišťujících jeho klíčové funkce, stanovit prioritu potřebnosti důležitých objektů pro chod sledovaného území, určit spotřebu elektrické energie důležitých objektů v časovém průběhu, vytipovat místní decentralizované zdroje elektrické energie, včetně výrobní kapacity, a zajistit zapojení technických prostředků do distribuční soustavy sledovaného území (bilanční a rozpadová automatika krizového ostrovního provozu včetně centrální řídicí jednotky).

### **PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE**

Projekt směřující ke zvýšení odolnosti města proti hrozbě totálního výpadku proudu může být s využitím existujících a již vyzkoušených metod a prostředků aplikován i v dalších městech, která se rozhodnou posílit ochranu svých obyvatel před krizovými situacemi.

Město by mělo být místem, kde lidé mohou uspokojovat své potřeby. Naše společnost je životně závislá na nepřetržitých dodávkách elektrické

energie. Případný blackout způsobí obrovské materiální i společenské škody, které prudce rostou s délkou výpadku. Zranitelné jsou především městské aglomerace. Představitelé měst by k této hrozbě měli přistupovat zodpovědně a připravit své město na plošný výpadek elektrické energie.

Je lepší být připraven, než vědomě ohrozit životy našich občanů!

### **Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**

#### **Zpracovala:**

PhDr. Pavla Jedličková, členka Energetické komise SMO ČR, jedlickova.pavla@seznam.cz, tel.: 606 433 558

#### **Podklady a kontaktní pracovníci:**

Ing. Marta Spálenková, vedoucí oddělení krizového řízení Jihočeského kraje, tel.: 724 052 945, spalenkova@kraj-jihocesky.cz

Ing. Jaroslav Pejčoch, předseda představenstva společnosti T-SOFT, pejcoch@tsoft.cz

Václav Řezáč, krizové řízení města Strakonice, vaclav.rezac@mu-st.cz, tel.: 383 700 114

Ing. Josef Šetele, krizové řízení města Strakonice, josef.setele@mu-st.cz, tel.: 383 700 115



## Třebívlice – Energeticky soběstačná obec

### TÉMA

Tématem této studie je řešení tepelného hospodářství k dosažení co nejnižších nákladů pro koncové uživatele, využití místních energetických zdrojů, využití výsledků pro vzdělávání mládeže ve venkovském prostoru a praktické výsledky ekologických aktivit na venkově.

### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ OBCE

Třebívlice leží v nejzápadnější části Litoměřicka. První písemná zmínka pochází z roku 1318, historicky procházely vlastnictvím řady šlechtických rodů, krátce i Albrechta z Valdštejna, přičemž nejznámější majitelkou byla Ulrika von Levetzow, múza Johanna W. von Goethe. K 1. 1. 2011 zde žilo 819 obyvatel.

Třebívlice leží v oblasti s převládající zemědělskou produkcí a ovocnářstvím. Místní průmysl lze nalézt pouze v cca 8 km vzdálených Třebenicích, které jsou historicky proslulé nalezištěm a těžbou českého granátu. Na druhou stranu se obec nachází ve vzdálenosti 14, resp. 23 km od Lovosic a Mostu – významných průmyslových center. Z uvedené lokalizace vyplývá, že místní průmysl donedávna neexistoval a uváděný projekt byl impulsem pro založení a v současnosti úspěšné působení společnosti Ekoefekt, produkující kotle pro ekologické aplikace.

Jak vyplývá i z historického kontextu, obec svými budovami vyrůstala v okolí zámku. Jedná se tedy o typickou venkovskou zástavbu – spíše měšťanského typu, nikoli zemědělských stavení jednotlivých statků. Převažující jsou jednotlivé budovy většinou v soukromém vlastnictví. V době socialistické zemědělské venkovské zástavby vzniklo na okraji obce několik budov panelákového typu, v rozsahu bytového fondu obce však nejsou významné.

Třebívlice jsou v současnosti členy mikroregionu INTEGRO, v němž představují jednu z vedoucích

a aktivních obcí. INTEGRO zajišťuje svazku podporu v přípravě a získávání dotací prostřednictvím k tomu založené organizace SERVISO. Tím jsou pro členy zajišťovány nejen projekty podpory venkovského života, zkvalitnění infrastruktury, ale také zajímavé projekty v oblasti nekonvenční energetiky a životního prostředí.

### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

V okolí Třebívlic, jako tradiční ovocnářské destinace, jsou rozsáhlé sady ovocných stromů, které se musí každoročně prořezávat a v několikaletém cyklu obnovovat výsadbou. Sadaři tak mají k dispozici velké množství dřevní hmoty, která byla před realizací projektu pouze odpadem. Dalším podnětem pro realizaci projektu byl fakt, že malé sídelní celky jako Leská, Třebívlice a její část Stará nemají připojení k centrálním zdrojům tepla (plyn) a jsou tak řídce osídlené, že se dodavatelům připojení nevyplatí.

Snahou bylo také nedopustit situaci z jiných malých obcí, kde obyvatelé pod ekonomickým tlakem využívají pro topení libovolný odpad bez ohledu na dopady na životní prostředí. Z tohoto důvodu se hledaly způsoby, jak využít místní zdroje, zajistit minimální znečištění (oblast leží na okraji CHKO) a zabezpečit pro obyvatele relativně levný zdroj tepla.

### CÍLOVÁ SKUPINA

Cílovou skupinou jsou obyvatelé v oblasti Třebívlice a její části Stará, stakeholdrem byla komunální sféra. Současně se projektem podařilo podchytit zájem místních sadařů a Severočeských dolů na řešení situace s jejich odpadem. Místní odborníci na topenářskou techniku realizací této technologické dodávky postavili základ pro dnes úspěšnou firmu Ekoefekt, produkující kotle pro spalování různých druhů biologické a jiné odpadové produkce.

## PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Vyvrcholením všech těchto snah byl vznik projektu, jehož podstata spočívá zejména ve vybudování centrální kotelny na kombinované spalování. Zbytkový materiál ze sadů se štěpkuje a spaluje spolu s dalším odpadem – uhelným prachem. Důvodem pro využití zdrojů ze dvou energetických materiálů je jistota vytápění při výkyvech dodávky jednotlivých materiálů. Uhlenný prach je odpadem z těžby a následné úpravy hnědého uhlí a díky nabízené možnosti na řešení nakládání s tímto odpadem projekt podpořily SD Chomutov. Součástí projektu bylo rovněž zajištění rozvodů tepla do budov v obci. Realizací projektu byly vyloučeny lokální zdroje v jednotlivých budovách a spalování se realizuje v jednom centrálním zdroji s kvalitní technologií a jednodušším dozorem na spalovací proces.

Hlavní podíl na řešení problému měla obec Třebívlice. Projektovou část zajišťovala společnost SERVISO. Projekt byl realizován v roce 2001 s celkovou výší nákladů 6 mil. Kč. Úhrada nákladů byla zajištěna ze zdrojů obce a z projektových prostředků. Třebívlice – část Stará má 21 budov, přičemž na takto vybudovaný centrální zdroj je připojeno 16 budov.

Koncepce projektu je využitelná především pro malé sídelní celky, které nelze z ekonomických důvodů řešit napojením na centrální zdroje. Jedná se o velmi vhodný způsob, jak zvýšit kvalitu ovzduší, ale také kvalitu života celého sídelního celku, pokud jsou v oblasti dostupné místní energetické zdroje.

## HLAVNÍ VÝSLEDKY

Výsledky jsou vícenásobné. Realizací projektu byl především zajištěn hlavní cíl projektu – obec a její obyvatelstvo má přístup k centrálnímu zdroji tepla. Následně je tímto opatřením sníženo nebezpečí znečišťování ovzduší topením v lokálních zdrojích v obci, což má pozitivní vliv také na udržování kvality ovzduší v CHKO, na jejímž okraji je obec umístěna. Současně projekt napomohl vyřešit problém s využitím dřevního odpadu z prořezu ovocných sadů, který znamenal pro CHKO rovněž zátěžový faktor. Před realizací projektu byl dřevní odpad pouze skládkován a v malém množství využíván v lokálních topeništích. Díky rozvoji sadařství a nyní i vinařství v regionu bude i v budoucnu k dispo-

zici zdroj odpadní dřevní hmoty, což je z hlediska udržitelnosti projektu podstatné. Pokud by přeci jen došlo k útlumu takových aktivit a bylo třeba přejít na jiné spalování, má dnes výrobce kotlů Ekoefekt několik alternativ úprav kotlů na spalování jiných vstupních surovin.

Z hlediska ekonomického efektu pro koncové odběratele se podařilo zajistit dodávku tepla pod běžnými náklady. Současná cena tepla je stále na úrovni 416 Kč/GJ, přičemž běžná cena v blízkých městech se pohybuje v současnosti v rozmezí 460–620 Kč/GJ.

Aktivita vedly rovněž k etablování významného producenta ekologických kotlů již zmiňované společnosti Ekoefekt v obci Třebívlice. Tím projekt prokázal, že může vést i k rozvoji lokálního průmyslu ve venkovském prostoru. Nově vzniklá společnost jednak vytváří náhradní pracovní příležitosti za utlumovanou zemědělskou výrobu a jednak v současnosti vlastní produkcí zásobuje další lokality a především fungující zemědělské podniky. Zemědělským podnikům se kvalitnější technologií snižují energetické náklady, pomáhá se likvidovat další nevyužitá hmota ze zemědělské produkce (sláma, seno) a zkvalitňuje se ovzduší v rozsáhlejší území, než byl původní záměr projektu v Třebívlicích. Tato společnost se v současnosti stala také exportérem těchto typů kotlů do zahraničí. Projekt má pokračování v přípravě energeticky soběstačných obcí Lkáň a Slatina, kde bude využito opět místních energetických zdrojů. V těchto případech se bude jednat především o využití zdrojů ze zemědělské produkce výstavbou bioplynových stanic a centra pro zpracování dřevěných pelet z odpadové produkce. Energetická soběstačnost obcí povede i k nezávislosti na vnějších zdrojích elektrické energie, což představuje současný progresivní trend v rámci EU.

Projekt vyústil také v aktivitu vytvoření mezinárodního centra environmentálního vzdělávání mládeže Leská (česko-německé), jehož cílem je nastupující generaci ve venkovském prostoru zpřístupnit informace o moderních technologiích především se zaměřením na energetické využití místních zdrojů. Centrum bylo vybudováno v budově bývalé školy v obci, které by jinak hrozila devastace. Hlavním záměrem je na základě praktických ukázek a modelech demonstrovat, jak lze především na venkově efektivně využít místní energetické zdroje, jako je slunce, zemědělské plodiny, odpadní hmoty,

a další produkci, se kterou se obyvatelé běžně setkávají. Některé části jsou koncipovány jako přímo využitelné komponenty na budově centra, některé jako modely. Projekt se díky několikaleté spolupráci s německými partnery stal také projektem mezinárodním. Nejprve byl budován pro výměnné aktivity česko-německé, v současnosti se připojilo Finsko a v jednání jsou i další partneři. Cílem těchto aktivit je vytvořit trvale udržitelnou aktivitu venkovské mládeže, která bude zaměřena na odborné vzdělávání, mezinárodní výměnu zkušeností a zlepšování jazykové vybavenosti, ale také může ukázat, že i na venkově je možné žít kvalitní a životní prostředí nezatěžující život. Tyto aktivity jsou podporovány z projektů SFŽP a Cíl 3.

### **PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE**

Samotné vybudování kotelny není inovativní jen ve smyslu technickém. Inovativnost spočívá v zahájení souvisejících kroků pro rozšíření podobně založených projektů a zapojení mládeže. Původní aktivita dala vzniknout dalším projektům a místní průmyslové výrobě produkující opět ekologicky zaměřené produkty použitelné ve venkovském prostoru. Likvidace zbytkových produktů zemědělské výroby a její energetické využití pro život občanů v obcích ukazuje na zatím nevyužitý po-

tenciál venkova. Důležitým prvkem je i zapojení mládeže a přenos informací, který zakládá inovativní potenciál pro venkov. Mezinárodní přesah takové spolupráce otevírá pro mládež další možnosti – zlepšuje jejich jazykovou vybavenost a přibližuje je významně prostoru EU se stejnými problémy a možnostmi řešení.

### **Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**

#### **Zpracoval:**

Ing. Josef Hassmann, konzultant MEPCO,  
j.hassmann@tpcv.cz, tel.: 603 182 713

#### **Podklady a kontaktní pracovníci za Obecní úřad Třebívlice:**

Ing. Jan Bittner, člen rady obce a ředitel SERVISO,  
serviso@tiscali.cz, tel.: 606 704 736

#### **Odkaz na doplňující informace a zdroje:**

Historie a současnost mikroregionu INTEGRO –  
[www.integro.cz](http://www.integro.cz)

(V současnosti začal mikroregion vydávat pravidelný měsíčník, ve kterém informuje o dalších projektech a připravovaných aktivitách v tomto územním celku.)



## 7 Bezpečnost a krizové řízení

### Jablonec nad Nisou – Modernizace Městského kamerového a dohlížecího systému

#### TÉMA

Regenerace bývalé požární zbrojnice (brownfield) a modernizace Městského kamerového a dohlížecího systému (MKDS).

#### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

Jablonec nad Nisou je město v Libereckém kraji, rozkládající se 9 km jihovýchodně od Liberce. Města spolu tvoří významnou aglomeraci. Jablonec nad Nisou leží na jižní hranici CHKO Jizerské hory, v blízkosti Krkonoš. Je přezdíván jako „brána Jizerských hor“. Jedná se o významné kulturní i sportovně rekreační středisko. Na rozloze 31,38 km<sup>2</sup> žije 45 tisíc obyvatel. Jablonec je také známý výrobou skla a bižuterie. Z hlediska veřejné správy je pověřen nejen výkonem státní správy pro město jako takové, ale plní i funkci obce s rozšířenou působností, pod jejíž správu spadá deset obcí.

#### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Bezpečnost a veřejný pořádek ve městě jsou zajišťovány Městskou policií Jablonec nad Nisou a ostatními složkami záchranného systému. Pro rozhodnutí k realizaci záměru modernizovat kamerový systém, regenerovat bývalou požární zbrojnici a zřídit v ní sídlo městské policie, redislovat oddělení krizového řízení a vybudovat pracoviště krizového řízení mělo vedení města řadu důvodů, z nichž lze uvést zejména tyto:

- Městská policie pracovala v nevyhovujících podmínkách ve zcela nevyhovujícím objektu z hlediska jeho stavu i účelu využití.
- Městský kamerový systém, který ve městě funguje od roku 2000, byl zastaralý (analogový),

nebyl využitelný pro složky IZS a mnohdy se stával nefunkčním, neboť nebylo možné dlouhodobě uchovávat záznamy z něj pořízené.

- Existovala významná potřeba o rozšíření kamerových bodů do dalších rizikových oblastí, které byly vytipovány na základě analýz Policie ČR, městské policie a oddělení krizového řízení.
- Bylo nutné sjednotit veškeré toky informací a vytvořit nové komunikační uzly městského kamerového systému společně se základními složkami integrovaného záchranného systému.
- Centrum města hyzdila chátrající stavba bývalé hasičské zbrojnice. Jednalo se o budovu s historickou věží z přelomu 19. a 20. století, která byla vedena v databázi brownfields Libereckého kraje.
- Oddělení krizového řízení pracovalo v prostorách stávající radnice a bylo nutné mu dát samostatné působíště. Původní pracoviště krizového štábu (povodňové komise), řídicí pracoviště VISO i veškerá dokumentace byly umístěny v zasedací místnosti, která byla využívána i k jiným jednáním a zasedáním různých výborů a komisí, což bylo nepraktické a mohlo být i zneužitelné. Cenných 40 minut se nyní ušetří při aktivaci krizového štábu nebo povodňové komise.
- Městu chyběly ubytovací kapacity pro evakované osoby a prostory na krátkodobé přežití (např. po požárech domů, technologických haváriích).
- Podstatnou skutečností také bylo, že se našel vhodný dotační titul.

#### CÍLOVÁ SKUPINA

Cílovou skupinou i uživateli jsou základní složky Integrovaného záchranného systému. Kamerový systém je převážně využíván a spravován městskou policií, která disponuje celkem 31 kamerovými

bodů s různými druhy kamer a moderním záznamovým zařízením.

Uživateli kamerového systému jsou:

- Městská policie Jablonec nad Nisou,
- Orgány krizového řízení Městský úřad Jablonec nad Nisou,
- Policie České republiky,
- Hasičský záchranný sbor České republiky,
- Zdravotnická záchranná služba Libereckého kraje – výjezdní pracoviště Jablonec nad Nisou.

Priorita přístupu jednotlivých složek ke kamerovému systému je dána dle požadavků zadavatele, tedy města Jablonec nad Nisou; nejvyšší mají orgány krizového řízení. Na základě smluv města s příslušnými orgány je složkám Integrovaného záchranného systému umožněno komunikační připojení a bezúplatné užívání technologického vybavení k zobrazení a ovládání jednotlivých kamerových bodů a koncových prvků VISO z pracovišť územních odborů a výjezdového stanoviště ZZS LK. Zvolená varianta využití a zpřístupnění MKDS základním složkám IZS je významná také proto, že 11 kamer sleduje i záplavová území, dopravní uzly a lokality významné při řešení mimořádných událostí na území města.

Řada občanů města, žáků škol nebo návštěvníků si rozmístění kamer povšimla a informují se, k čemu jsou určeny, jak se ovládají, jak a co se z nich dozví. Veškeré informace se občané mohou dozvědět na webových stránkách města, kde najdou zejména mapku s rozmístěním kamerových bodů a popisem účelu jejich umístění v dané lokalitě. K dnešnímu dni si tuto stať přečetlo zhruba 1800 návštěvníků stránek. Prozatím město nezaznamenalo žádné negativní reakce na rozšíření MKDS ani snahu o poškození nebo likvidaci kamer a technologií



s nimi spojených. V roce 2012 bude město provádět sociologický průzkum – pocitu bezpečí a jednou z otázek bude i názor obyvatel Jablonce na realizaci MKDS a rozmístění kamer.

## PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Regenerace bývalé požární zbrojnice a modernizace kamerového a dohlížecího systému byly realizovány zejména pomocí dvou projektů za finanční podpory EU. Jednalo se o projekty:

- „Regenerace bývalé požární zbrojnice a modernizace kamerového a dohlížecího systému“ – ROP SV (realizace 2009–2011, kromě dotace EU zde byla čerpána dotace ČR a na nezpůsobilé výdaje dotace Libereckého kraje),
- „Rozšíření Městského kamerového a dohlížecího systému“ – 4 nové body v zóně IPRM – IOP (realizace 2011).

Cílem projektů bylo nové a smysluplné využití v současnosti nevyužívaného a chátrajícího objektu typu brownfield a modernizace Městského kamerového a dohlížecího systému. Jedná se o řešení, které by mělo zajistit zvýšení efektivity a zkvalitnění práce městské policie a krizového řízení v Jablonci nad Nisou.

Bývalá hasičská zbrojnice se rozkládá v centru Jablonce nad Nisou na území městské památkové zóny a skládá se ze dvou objektů – původní budovy s věží z přelomu 19. a 20. století a pozdější přístavby v jižní části. Návrh rozdělil objekt striktně na starou a novou část. Novější částí požární zbrojnice byla dvoupodlažní budova a přízemní přístavba pěti garáží s plochými střechami s atikami. Od staré části se ta nová lišila hlavně plochou střechou a fasádou. Přestavbou vznikla kompaktní budova. V nově zrekonstruované budově vzniklo nové sídlo městské policie, oddělení krizového řízení, prostory pro krizové centrum zahrnující řídicí pracoviště Varovného informačního systému obyvatelstva, krizového štábu, povodňové komise, ale také potřebné nouzové ubytování pro 18 evakovaných osob a kontaktní místo pro konzultace postižených obyvatel s psychologem.

Součástí projektu byla také modernizace a rozšíření Městského kamerového a dohlížecího systému. Dosavadní kamerové body byly rozšířeny na současných dvacet šest, jež mapují takřka celé katastrální území města.

## Městský kamerový a dohlížecí systém zahrnuje:

- Otočné kamery – prioritně sledují dění v jednotlivých městských lokalitách. Nepřetržitou obsluhu zajišťuje městská policie, která má k dispozici ovládací software a je schopna reagovat na náhle vzniklé situace (např. narušení veřejného pořádku, komplikace v dopravě, pouliční kriminalita).
- Statické kamery – statické kamery jsou cíleně umístěny na vybraných místech s předpokládanou vysokou koncentrací osob nebo na místech se zvláštním významem (např. důležité dopravní uzly). Statické kamery podporují ucelený přehled o celkové situaci na různých místech města (např. dopravní propustnost komunikací, velká shromáždění osob). Spojení otočných a statických kamer v těchto bodech je velmi podstatné pro sledování celkové situace na strategických místech při vzniku mimořádných událostí, jako jsou živelné pohromy, průmyslové havárie, dopravní nehody s únikem nebezpečných látek, technologické havárie, požáry atd. Jejich prostřednictvím je možné získávat údaje o momentální situaci a okamžitě reagovat – např. určit příjezdové trasy zásahových vozidel.
- Kamery s lokálním datovým úložištěm – význam kamer s lokálním datovým úložištěm tkví v možnostech posouzení situace ex post. Dojde-li například ke spáchání trestného činu, určují se odjezdové a příjezdové trasy pachatelů nebo se posuzují způsoby řešení mimořádných událostí složkami IZS. Díky datům z úložišť těchto kamer je tak možné zpětně hodnotit oprávněnost a efektivitu přijatých opatření nebo získávat poznatky o pachatelích protiprávního jednání. Takové informace slouží ke zvýšení efektivnosti a přijetí opatření zainteresovaných složek do budoucna.

## HLAVNÍ VÝSLEDKY

Na posouzení, zda modernizace dohlížecího systému již přinesla konkrétní výsledky, např. snížení kriminality, vandalismus, je opravdu brzy. Nelze zatím srovnávat rok 2011 s rokem 2010, ale je možné provést jakési orientační hodnocení srovnáním trestné činnosti v roce 2010 a v 1. pololetí roku 2011 podle vytipovaných lokalit, které jsou jako nejvýznamnější uvedeny v bezpečnostních analýzách. Například v osmi lokalitách (s největším nápadem v roce 2010 i v letech minulých) došlo k výraznému poklesu spáchaných trestných činů,

a to až o 70 % (průměru roku 2010). V dalších šesti lokalitách asi o 30 %. Nelze však s jistotou tvrdit, že ke snížení trestné činnosti v těchto lokalitách došlo právě jen zásluhou umístění kamerových bodů a tím vědomí si občanů možného postihu. Nicméně současný Městský kamerový a dohlížecí systém lze hodnotit jako účinný. Vhodnost umístění 23 otočných kamer a tří kamer s lokálním datovým úložištěm v některých lokalitách lze posoudit i z dalších údajů. V některých docházelo v minulých letech ke spáchání trestných činů v počtu mezi 10 až 20 za rok, v roce 2011 za 1. pololetí se pohybují tato čísla od 2 do 4.

## PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE

Kromě nalezeného vhodného využití pro chátrající brownfield v Jablonci nad Nisou byl vytvořen kamerový systém, který představuje špičku v oblasti městských kamerových systémů v České republice. Nový kamerový systém je digitální, s moderním záznamovým zařízením, což umožňuje lepší, rychlejší a efektivnější spolupráci mezi složkami Integrovaného záchranného systému (IZS) a krizovým řízením.

Při přípravě projektu do něj byly vloženy tyto základní požadavky na modernizaci původního technického vybavení:

- rozšíření kamerových bodů do rizikových oblastí města na základě výsledků dlouhodobé analýzy prováděné Policií ČR, městskou policií a oddělením krizového řízení,
- zabezpečení objektu městské policie a krizového řízení bezpečnostními a informačními prvky,
- integrace celé výpočetní části kamerového systému a krizového řízení do centrální sítě městského úřadu,
- zvýšení efektivnosti řízení operačního pracoviště městské policie,
- rychlejší přenos informací mezi hlídkami městské policie v terénu a operačním střediskem (tak je pojmenované stanoviště stálé 24h služby v organizační struktuře MP):
  - sjednocení veškerých toků informací,
  - vytvoření nových komunikačních uzlů kamerového systému se základními složkami IZS na území města,
  - snadnější práce s centrální databází událostí a přestupků,
  - kontrola a evidence vozidel v databázi odcizených,
  - rozšíření technologií kamerového systému

- a krizového řízení na další rizikové oblasti města,
- napojení okolních bezpečnostních systémů přímo navazujících na hranice Jablonce nad Nisou na operační středisko městské policie,
  - efektivní kontrola správy poplatků za parkování na území Jablonce.



Systém placení parkovného a kontroly parkování ve městě lze považovat za novinku. Parkování je možné platit prostřednictvím SMS. Dobrá služba občanům spočívá v tom, že klient zaparkuje svůj vůz, na číslo telefonu, uvedené na parkovacím automatu, pošle SMS, která obsahuje SPZ jeho vozu. Do dvaceti sekund obdrží potvrzení o zaplaceném parkovném společně s informací o částce, čase, do kdy platí uhrazené parkovné, o parkovací zóně a SPZ vozidla. Před skončením zaplacené parkovací doby dostane klient SMS nabízející možnost prodloužení parkovného. Kontrolovat parkovné bude městská policie s mobilními terminály prostřednictvím serveru, který je on-line připojen na systém uchovávající informace o platbách. Polista zadá SPZ s lokalitou parkoviště a objeví se mu číslo tiketu s platností zaplaceného ANO/NE, parkovací zónou a datem včetně času, do kdy je lístek platný.

„Strážníci již od poloviny roku 2010 testovali nový informační systém, který nahradil původní zastaralý informační systém. Nový systém poskytuje nejen možnost zpracování, analýzy a ukládání dat, ale jeho nedílnou součástí jsou i malé přenosné počítače PDA, které strážníci využívají při své každodenní činnosti v terénu a mohou tak vstupovat do dalších databází, například odcizených vozidel. S PDA je také možnost pořídit okamžitý snímek místa,“ říká ředitel Městské policie Jablonec nad Nisou Mgr. Luboš Raisner.

Tyto dva realizované projekty navazují na projekt „Rozvoj informačních a komunikačních technologií pro veřejnost v mikroregionu Jizerské hory“ – SROP (realizace 2006–2007), kterým byl zrealizován Bezdrátový rozhlas v podobě Varovného informačního systému obyvatelstva (VISO) a veřejně přístupná místa k internetu.

#### **Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**

##### **Zpracovala:**

Mgr. Alexandra Šimčíková, konzultantka MEPCO, alexandra.simcikova@mepco.cz, tel.: 731 445 553

##### **Podklady a kontaktní pracovníci za Městský úřad Jablonec nad Nisou:**

Mgr. Iveta Habadová, vedoucí oddělení a manažer IPRM v IOP, habadova@mestojablonec.cz, tel.: 483 357 241

Mgr. Luboš Raisner, ředitel městské policie, raisner@mestojablonec.cz

Ing. Jiří Vaníček, vedoucí oddělení krizového řízení, vanicek@mestojablonec.cz

##### **Odkaz na doplňující informace a zdroje:**

[www.mestojablonec.cz](http://www.mestojablonec.cz)

## Mikroregion Jizerské hory – Varovný informační systém obyvatelstva

### TÉMA

Bezdrátový rozhlas v podobě Varovného informačního systému obyvatelstva (VISO).

### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MIKROREGIONU

Mikroregion Jizerské hory se nachází v severozápadní části bývalého okresu Jablonec nad Nisou na území Libereckého kraje. Jedná se o dobrovolný svazek obcí, který sdružuje osm obcí. Území mikroregionu je vymezeno obcemi Bedřichov, Jablonec nad Nisou, Janov nad Nisou, Lučany nad Nisou, Nová Ves nad Nisou, Pulečný, Rychnov u Jablonce nad Nisou a Smržovka. Mikroregion byl založen 29. 9. 1999 s cílem posílit vzájemnou spolupráci a koordinaci činností v oblasti rozvoje regionu.

### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Varovný informační systém na území mikroregionu Jizerské hory je uveden jako příklad dobře fungujícího varovného systému. Varovný systém je možné využívat k varování a předávání informací při jakýchkoliv mimořádných událostech, zejména při povodních, ale i krizových situacích a technologických haváriích. Pokud se týká povodní, Jablonecko ohrožuje hlavně řeka Lužická Nisa, Bílá Nisa, Mšenský potok a Mohelka. V srpnu 2002 způsobila povodně řeka Kamenice. Dle vyjádření oddělení krizového řízení města je pravidelně vyhlašován třikrát až čtyřikrát ročně I. a II. povodňový stav. Je tedy nezbytné, aby občané byli vždy a včas informováni o jakékoliv blížící se mimořádné události.

### CÍLOVÁ SKUPINA

Varovný informační systém obyvatelstva v Jablonci nad Nisou je napojen na pracoviště krizového řízení, kde se nachází jeho řídicí pracoviště. Na tento

systém pak jsou napojeny základní složky integrovaného záchranného systému, které jej mohou aktivně kdykoliv využívat.

Cílovou skupinou varovného systému jsou převážně obyvatelé mikroregionu Jizerské hory, ale také jeho pravidelní i náhodní návštěvníci.

### PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Zřízení bezdrátového rozhlasu v podobě Varovného informačního systému obyvatelstva (VISO) bylo umožněno zejména díky projektu „Rozvoj informačních a komunikačních technologií pro veřejnost v mikroregionu Jizerské hory“ – SROP (realizace 2006–2007).

Cílem projektu bylo vybudovat ve městě a obcích mikroregionu Jizerské hory bezdrátový rozhlasový varovný a vyrozumívací systém, kterým by bylo možné rychle poskytovat nezkreslené informace k činnosti obyvatel při mimořádných událostech, povodních, technologických haváriích apod. Dalším cílem bylo vybudovat veřejně přístupná místa k internetu.

Na tento projekt vhodně navázaly další projekty financované z EU:

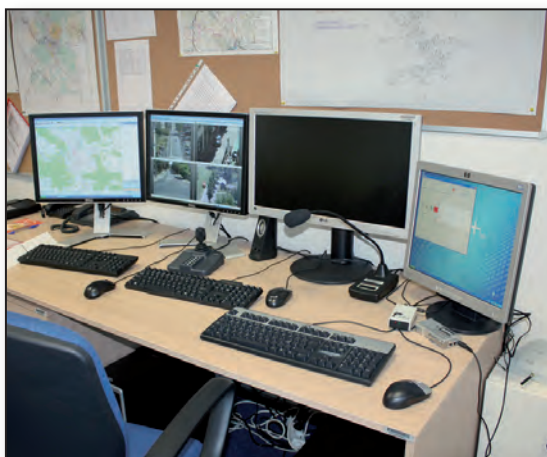
- „Rozšíření Městského kamerového a dohlížecího systému“ – 4 nové kamerové body v zóně IPRM – IOP (realizace 2011);
- „Regenerace bývalé požární zbrojnice a modernizace kamerového a dohlížecího systému“ – ROP SV (realizace 2009–2011).

Varovný informační systém obyvatelstva (VISO) byl instalován v Jablonci nad Nisou a v dalších sedmi městech a obcích mikroregionu Jizerské hory v roce 2007. Vlastníkem jsou obce a ty jej také provozují.

Varovný informační systém obyvatelstva se skládá z:

- vysílací části, tj. vysílacího a řídicího pracoviště (technologická skříň s vysílačem se záložním zdrojem a ovládacím PC na pracovišti krizového řízení, vysílací antény),
- přijímací části (bezdrátové venkovní hlásiče – tvoří je přijímače, přijímací antény, reproduktory se samostatnou adresovatelností, nastavením hlasitosti); Sestavu hlásičů a reproduktorů lze na území města neomezeně rozšiřovat. Do systému je možné začlenit i elektronické sirény.

V Jablonci nad Nisou je zajištěna integrace Varovného informačního systému obyvatelstva s Městským kamerovým a dohlížecím systémem a tedy možnost ovládání těchto technologií z jednotlivých připojených pracovišť.



Orgány krizového řízení mají možnost varovat obyvatelstvo a předávat mu informace a pokyny buď celoplošně, nebo volbou skupin hlásičů pro vytipované lokality (záplavová území, území ohrožená úniky nebezpečných látek aj.), či volbou jednotlivých hlásičů. Výhodou je samostatný nezávislý zdroj elektřiny u každého hlásiče s kapacitou 72 hodin a připojení řídicího pracoviště VISO na náhradní zdroj elektřiny objektu – dieselagregát. Celý systém v Jablonci nad Nisou je nezávislý na dodávce elektřiny, a to po dobu 48 až 72 hodin, což postačuje k zajištění informovanosti obyvatelstva v počátečním období řešení následků povodní, jiných mimořádných událostí nebo krizových situací. Tento systém je možné zapojit i do Jednotného systému varování a vyrozumění. V Jablonci n. N. ho lze ovládat i z mobilních telefonů vyčleněné skupiny oprávněných osob.

## HLAVNÍ VÝSLEDKY

Varovný informační systém obyvatelstva byl realizován na území mikroregionu Jizerské hory v osmi městech a obcích. Počet bezdrátových hlásičů v Jablonci n. N. byl postupně rozšiřován. Z původních 10 bezdrátových hlásičů s 30 ampliony se počet rozšířil na celkem 46 hlásičů se 138 ampliony k 1. 2. 2011. Varovný systém pokrývá území mikroregionu, kde žije zhruba 57 tisíc obyvatel.

VISO zatím nebylo nutné využívat při povodních nebo jiné mimořádné události. Každý měsíc je prováděna prověrka funkčnosti a dosahu a provádí se postupné revize zařízení.

## PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE

Bezdrátový rozhlas – systém VISO 2002 (Varovný informační systém obyvatelstva) slouží k varování, vyrozumění a poskytování informací obyvatelstvu při mimořádných událostech nebo krizových situacích, k předávání provozních informací jakéhokoliv druhu (dopravní omezení, přerušení dodávek vody, plynu, elektřiny v určitých lokalitách apod.). Systém VISO 2002 je možné napojit na celostátní Jednotný systém varování a vyrozumění, je zdrojově nezávislý po dobu 72 hodin a ovladatelný i ze vzdálených míst (z mobilního telefonu, pevné linky – přes SIM kartu v ovládacím PC). Lze aktivovat (předat zprávu, informaci) buď do všech, nebo do jednotlivě zvolených hlásičů, nebo do nastavených skupin hlásičů (např. celé záplavové území jednoho vodního toku, apod.). Tak je zajištěno předání informací jen do postižené nebo požadované oblasti. Je uváděn dosah (doslech) do 130–150 m od amplionu, ale v otevřenějším terénu je ve skutečnosti větší.

Novinkou v rámci rozšíření Varovného informačního systému jsou informační panely. Těch se ve městě objevilo šest, a to na vjezdech do města Jablonec nad Nisou od Liberce, od Prahy, Železného Brodu a Tanvaldu. „Tedy na místech, kde potřebujeme informovat řidiče o změnách v dopravě ve městě. Například v polovině října roku 2009, když Jablonec nad Nisou postihla nečekaná sněhová kalamita, která poškodila ve velkém rozsahu dřeviny, a některé komunikace byly neprůjezdné, mohly informační tabule návštěvníky nasměrovat na objízdné trasy,“ vysvětluje Vaníček.

**Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**

**Zpracovala:**

Mgr. Alexandra Šimčíková, konzultantka MEPCO,  
alexandra.simcikova@mepco.cz, tel.: 731 445 553

**Podklady a kontaktní pracovníci za Městský úřad  
Jablonec nad Nisou:**

Mgr. Iveta Habadová, vedoucí oddělení a manažer

IPRM v IOP, habadova@mestojablonec.cz,  
tel.: 483 357 241

Ing. Jiří Vaníček, vedoucí oddělení krizového  
řízení, vanicek@mestojablonec.cz

**Odkaz na doplňující informace a zdroje:**

[www.mestojablonec.cz](http://www.mestojablonec.cz)



## 8 Doprava

### Ostrava – Bezpečnost silničního provozu

#### TÉMA

Tématem této studie je přístup statutárního města Ostravy k zajištění bezpečnosti silničního provozu.

#### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

Ostrava dnes – Ostrava je třetím největším městem České republiky, součástí největší české průmyslové aglomerace a sídlem regionálních institucí. Díky svému historickému vývoji není Ostrava typem kompaktního města, ale spíše složitým, prostorově nespojitým městským systémem. Významným rysem města je existence vysokokapacitních obytných a průmyslových zón, které se v některých případech úzce prolínají a do značné míry omezují svůj další rozvoj.

Ostrava plní funkci přirozeného spádového centra pro širší aglomeraci, zajišťuje regionální administrativní funkce, je sídlem významných školských zařízení, místem kulturních, sportovních a volnočasových aktivit pro obyvatelstvo aglomerace. Jsou zde lokalizována vysoce kvalitní zařízení zdravotní péče. Ve městě jsou postupně realizovány významné projekty, které do budoucna výrazně změní jeho tvář (například Nová Karolina, nová dopravní řešení s návazností na dálnici), nebo jsou tyto projekty připravovány (například Nové Vítkovice). Pro další rozvoj města existuje do budoucna veliký potenciál, jehož využití představuje jedinečnou příležitost zvýšit a posílit pozici města jako dynamicky se rozvíjející metropole širšího regionu.

#### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Bezpečnost silničního provozu lze ovlivnit ve třech směrech. První možnost představuje výroba tzv. „chytrých“ dopravních prostředků obsahujících prvky nejmodernější technologie. Další možnost

spočívá ve výstavbě dopravní infrastruktury, která obsahuje účinné bezpečnostní prvky (např. kruhové křižovatky, světelné signalizace na přechodech, zúžení jízdních pruhů, retardéry atd.). Třetí možností je osvětově působit na účastníky silničního provozu, aby se sami o své vůli chovali bezpečněji.

Bezpečná infrastruktura je spojena s finančními možnostmi dané obce, příkladů dobré praxe je v této oblasti nepřeberné množství a bylo by asi velmi složité z nich vybrat a popsat pouze jediný. Proto se v dalším textu zaměřujeme na realizaci třetí možnosti (podle nás nejtěžší) – výchovu účastníků silničního provozu.

Jako vhodný příklad jsme vybrali statutární město Ostravu v uplynulém volebním období 2006–2010. Jsme si vědomi, že s ohledem na svou rozlohu, počet obyvatel a finanční možnosti má Ostrava oproti jiným místům České republiky výhodnější postavení. Rovněž si uvědomujeme, že jsme vybrali jen dva projekty z oblasti bezpečnosti silničního provozu, ačkoliv Ostrava v daném období toho vykonávala podstatně více. Přesto však doufáme, že se vybrané příklady dají zobecnit a ostatní města a obce České republiky budou Ostravu určitým způsobem následovat.

#### CÍLOVÁ SKUPINA

##### Ostrava jako signatář Evropské charty bezpečnosti silničního provozu

Statutární město Ostrava patří mezi první města České republiky, které podepsalo Chartu bezpečnosti silničního provozu. Charta je iniciativou Evropské komise a od ostatních dokumentů se liší především svou konkrétností. Signatář Charty se nejen přihlásí k jejím základním cílům, které spočívají ve snížení počtu usmrcených osob na evropských silnicích, nýbrž se zaváže ke konkrétnímu

úkolů, který musí do určité doby splnit. Ostrava podepsala Chartu již 3. října 2006.

Ostrava svůj závazek zaměřila na školáky a předškoláky jako účastníky silničního provozu svého druhu. Zavázala se pořádat praktické výukové programy pravidel silničního provozu a znalostní soutěže pro děti.

Ostrava reagovala na skutečnost, že dopravní výchova není dnes ve státních školách ani školkách povinná a děti se tak s pravidly silničního provozu setkají, mnohdy bohužel až když usilují o získání vlastního řidičského oprávnění, což je pozdě. Děti si rády hrají, a proto Ostrava zvolila takový způsob realizace svého závazku, při kterém se děti učily pravidla bezpečnosti silničního provozu hrou – Ostravskou dopravní školičkou.

### PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

#### Dopravní školička – realizace závazku Charty

V letech 2008 a 2009 probíhal v Ostravě projekt Ostravská dopravní školička, který realizovalo Centrum bezpečné jízdy LIBROS OSTRAVA a přímo navazoval na cíl, ke kterému se Ostrava zavázala. V rámci dopravní školičky byly pořádány programy pro děti, kde se praktickou formou seznámovaly s pravidly silničního provozu, součástí dílen byly rovněž oblíbené soutěže. V polovině září 2009 se v rámci projektu konaly závěrečné Dopravní hry.

Přetrvávající hodnotou dopravní školičky se stala publikace s názvem „Dopravní školička“, která v roce 2011 dosáhla již svého třetího vydání. Předmětná publikace je plná her s dopravní tematikou, básniček, říkanek a omalovánek pro děti, které baví a zároveň vzdělávají. Publikace je dvoujazyčná a kromě výuky pravidel silničního provozu může přispět k výuce anglického jazyka. Více než 10 tisíc výtisků bylo distribuováno do ostravských škol a školek. Publikace byla k dispozici v tištěné i elektronické podobě. Součástí projektu byly interaktivní webové stránky. Na těchto stránkách je možné nejen stáhnout všechny publikace, doprovodné texty či fotografie, nýbrž vkládat své vlastní dokumenty, což návštěvníci stránek využili.

Předmětným projektem se Ostrava o krok přiblížila splnění svého závazku vůči Chartě. Během vo-

lebního období 2006–2010 se Ostrava podílela na projektu budování centra bezpečné jízdy, projektu pro výchovu dospělých řidičů.

#### Centrum bezpečné jízdy – změna vzorců chování českých řidičů

V letech 2007–2009 probíhala v Ostravě stavba Centra bezpečné jízdy. Centrum bezpečné jízdy Libros Ostrava splňuje podmínky dané národní legislativou, aby zde probíhaly kurzy na odečet bodů řidičů, kurzy pro řidiče z povolání či kurzy pro Integrovaný záchranný systém. To však nebyla základní myšlenka, proč Ostrava k tak finančně a technicky náročnému projektu v roce 2007 přistoupila.



U zrodu myšlenky zbudovat v Ostravě Centrum bezpečné jízdy byla především snaha nabídnout občanům místo, kde by preventivně mohli nacvičit krizové situace, do kterých se na silnicích mohou dostat. V České republice není bohužel realizováno celoživotní vzdělávání řidičů. Po absolvování autoškoly s novými řidiči již žádná instituce nepracuje, nikdo nezkoumá, jak se chovají v silničním provozu a jestli se opravdu v budoucnu naučili řídit. Centrum bezpečné jízdy bylo především zamýšleno jako veřejná služba svého druhu.

Zbudováním Centra bezpečné jízdy pro Ostravu úsilí o zvyšování bezpečnosti silničního provozu nekončí, naopak jde o jakýsi nový začátek s koncem v nedohlednu. Ostrava usiluje především o to, aby se změnil legislativní rámec výuky nových řidičů a provozování autoškol. Navrhuje, aby se trénink na Centru bezpečné jízdy stal v České republice nutným předpokladem pro získání řidičského oprávnění. Ostrava rovněž podporuje myšlenku celoživotního vzdělávání řidičů, při kterém by rovněž mohla být vhodně využita centra bezpečné jízdy. Realizace těchto myšlenek se uskutečňuje

jen velmi pomalu. Zkušenosti s provozem Centra bezpečné jízdy však Ostravě dodají tolik potřebné argumenty při hledání spojenců pro změnu legislativy.

Centrum bezpečné jízdy tak má v Ostravě sehrát především preventivní a osvětovou úlohu. Každoročně jsou pořádány akce, kde si široká veřejnost může vyzkoušet své dovednosti v řízených kritických situacích. Je prokázáno, že 98 % řidičů neví, jak si poradit v kritické situaci. Tento fakt spolu s nízkou kvalitou silniční infrastruktury a zastaralým vozovým parkem je v České republice příčinou přílišného počtu zbytečně usmrčených na českých silnicích, který je v porovnání se západní Evropou stále ještě jeden z nejvyšších.

### HLAVNÍ VÝSLEDKY

#### Vhodné spojení s privátní sférou

Oba zmíněné projekty byly financovány vícezdrojově za spolupráce se soukromým sektorem. Provozovateli Dopravní školičky i Centra bezpečné jízdy se v Ostravě stala soukromá společnost. V Ostravě došlo k funkčnímu provázání veřejného a soukromého sektoru, kdy realizace zmíněných dopravně bezpečnostních projektů byla svěřena soukromému subjektu. Zejména v případě Centra bezpečné jízdy se toto rozhodnutí zdá být dobrou volbou, neboť centrum si na sebe především musí vydělat. Smysl projektu – zvýšit povědomí o bezpečnosti silničního provozu – však zůstává i přes komerční využití centra naplněno.

#### Národní korespondent

Projekt Centra bezpečné jízdy Libros Ostrava bezprostředně souvisel se závazkem Charty a Ostrava tímto zdůraznila svou příslušnost k filozofii a iniciativě Evropské charty jako komunitě.

V prostředí České republiky usilovala Ostrava o to, aby jednotliví národní signatáři Charty vystupovali jednotným hlasem a nebyli ve svých snahách roztrženi. To se podařilo až na počátku roku 2011, kdy byl Vojtěch Mynář, náměstek statutárního města Ostravy pro dopravu v letech 2006–2010, jmenován národním korespondentem Charty pro Českou republiku. Úkolem národního korespondenta je především koordinace jednotlivých signatářů Charty a zastupování cílů Charty na veřejnosti. Jedním z dílčích cílů, které si pro rok 2011

národní korespondent vytyčil, bylo první setkání signatářů Charty České republiky (Ostrava, duben 2011). Na toto setkání přirozeně navázalo společné setkání národních korespondentů Charty evropských zemí, společně s představiteli center bezpečné jízdy v Evropě u příležitosti mezinárodní konference TRANSPORT OSTRAVA (Ostrava, listopad 2011).



Funkcí národního korespondenta dostalo úsilí Ostravy novou dimenzi, která má především sjednocovat a pokusit se zapojit co největší počet obcí do Charty. Úřad národního korespondenta se stal důležitým partnerem ostatních institucí, které se v České republice zabývají bezpečností silničního provozu.

### PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE

#### Jak a v čem následovat příklad Ostravy?

Náš příspěvek nesměřoval k tomu, aby ostatní města a obce kopírovaly popsané projekty. Navíc vybudovat Centrum bezpečné jízdy může s ohledem na finanční náročnost bezesporu jen několik měst v České republice. Tímto směrem se náš příspěvek rozhodně neubíral. Přesto je však možné příklad Ostravy následovat, a to dokonce ze tří úhlů pohledu:

1. Každá obec v České republice by se mohla zapojit do iniciativy Evropské charty bezpečnosti silničního provozu. Vzhledem ke konkrétnosti závazku mohou obce vhodně zvážit své možnosti, aby jejich závazek byl realistický. Zapojení obcí do Charty je rovněž jedním z hlavních cílů Svazu měst a obcí České republiky, který byl formulován a schválen na Sněmu Svazu ve Zlíně v květnu roku 2011.
2. Obce mohou podporovat snahu statutárního města Ostravy o legislativní změnu v oblasti výuky stávajících řidičů a celoživotního vzdělávání

řidičů, která ovlivní bezpečnost silničního provozu.

3. Ukazuje se, že v oblasti bezpečnosti silničního provozu je možná spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem. Předkládané příklady z Ostravy mohou sloužit ostatním za vzor úspěšné spolupráce v rámci tzv. PPP projektů.

**Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**

**Zpracoval:**

Mgr. Petr Schlesinger, odborný pracovník SMO ČR,  
schlesinger@smocr.cz, tel.: 234 709 727

**Podklady a kontaktní pracovníci za Magistrát města Ostravy:**

Vojtěch Mynář, zastupitel statutárního města Ostrava, vmynar@ostrava.cz, tel.: 599 443 152

Ing. Dalimil Frič, ředitel Centra bezpečné jízdy, dalimil.fric@libros.cz, tel.: 602 505 578

**Odkaz na doplňující informace a zdroje:**

[www.centrum.libros.cz](http://www.centrum.libros.cz)

[www.centrum.libros.cz/charta.php](http://www.centrum.libros.cz/charta.php)

[www.dopravniskolicka.eu](http://www.dopravniskolicka.eu)

[www.erscharter.eu](http://www.erscharter.eu)

[www.ostrava.cz](http://www.ostrava.cz)

[www.smocr.cz](http://www.smocr.cz)

## Pardubice – Cyklodoprava ve městě

### TÉMA

Podpora rozvoje cyklodopravy.

### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

Město Pardubice je díky své geografické poloze a dostupnosti všemi základními druhy dopravy významným dopravním uzlem. 100 km je to z Pardubic do Prahy, na Moravu i do Polska. Městem prochází páteční železniční koridor Olomouc – Pardubice – Praha, k dispozici je napojení na dálnici, civilní letiště, vodní cesta po Labi končí jen pár kilometrů před městem. Pardubice jsou sídelním městem Pardubického kraje, disponují tedy úřady a institucemi na úrovni municipality i regionu. S více než 90 tisíci obyvateli jsou Pardubice desátým největším městem České republiky.

Zmiňované dopravní příležitosti jsou vítaným bonusem na straně jedné, mohou však být i nepřijemnou zátěží na straně druhé. I proto klade město důraz na rozvoj takových druhů dopravy, které nezatěžují životní prostředí ve městě a nepřispívají k přetěžování místních komunikací. Cyklodoprava je jedním z nich. Jen málo měst v ČR má tak **ideální podmínky pro rozvoj cyklistické dopravy** jako Pardubice. Díky rovinatému charakteru území, kompaktní sídelní struktuře a optimálním dojezdovým vzdálenostem bylo pro obyvatele města používání kola vždy naprosto přirozené. Kolo je pro většinu cest po městě ten nejrychlejší způsob dopravy.

Podle sčítání lidu, domů a bytů v roce 2001 mají Pardubice nejvíce cyklistů mezi českými městy nad 50 tisíc obyvatel. Podíl cyklistické dopravy na dělbě přepravní práce se může pohybovat zhruba okolo 15 %.

### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Pardubice se, stejně jako mnohá další česká a evropská města, potýká s problémem **nárůstu**

**automobilové dopravy**, který má negativní dopady na fungování města. V Pardubicích je problém s dopravou umocněn částečnou **absencí obchvatů**. V důsledku velkého zatížení místních komunikací se **prodlužuje cestovní doba** nejen lidí v autech, ale i pasažérů veřejné dopravy. Navíc se doprava stává jak pro uživatele, tak i pro město nákladnější vlivem **nárůstu nákladů na údržbu a opravy infrastruktury**.

Nárůst automobilové dopravy snižuje bezpečnost a především atraktivitu ježdění na kole po městě. Výzvou, již se rozhodly Pardubice přijmout, je zajistit **cyklistům bezpečí** a zároveň umožnit **plynulý, rychlý a přímý průjezd** mezi libovolnými dvěma body ve městě.

V mnoha městech západní Evropy (jako příklad mohou posloužit Drážďany či Lipsko) se v posledních letech podařilo zastavit nárůst používání aut. Více lidí zde jezdí na kolech a veřejnou dopravou. V některých městech se podařilo vybudovat síť infrastruktury pro cyklisty, která poskytuje uspokojivý komfort a bezpečí a zároveň splňuje základní požadavek – co nejpřímější propojení všech částí města. Je tomu tak ve většině holandských nebo v řadě dánských měst (Aarhus, Odense, Kodaň).

Dalším neopomenutelným tématem je rozvoj **cykloturistiky**. Jedním z produktů cestovního ruchu s největším potenciálem v Pardubickém kraji



je Labská stezka. Ta by mohla přilákat nejen české, ale zejména zahraniční hosty. Nejen dálková cykloturistika, ale také kratší výlety do okolí města jsou velice důležitým a vítaným zpestřením života obyvatel.

### CÍLOVÁ SKUPINA

V Pardubicích jezdí na kole příslušníci všech společenských a věkových skupin. Opatření zvyšující komfort cyklistů jsou určena všem, kteří kolo používají pravidelně, ale i těm, kteří na něj usedají jen občas nebo by rádi začali, pokud by se podmínky pro jízdu na kole zlepšily.

Pardubice budou sloužit, a částečně už i slouží, v oblasti podpory cyklistiky jako vzorové město v rámci České republiky. Pardubice by měly být pro ostatní města důkazem, že i v českých podmínkách se vyplatí cyklodopravu podporovat. V tomto ohledu jsou cílovou skupinou zejména politici, úředníci, projektanti, odborníci i veřejnost z dalších měst a obcí České republiky.

Dříve nebyly kompetence za plánování a přípravu infrastruktury pro cyklisty v Pardubicích jasně vymezeny. Záměry vycházely z generelu cyklistické dopravy, od kreativních zaměstnanců jednotlivých odborů magistrátu i ze strany vedení města.

Na jaře roku 2011 vstoupily Pardubice do mezinárodního projektu **Central MeetBike**. Cílem je prostřednictvím spolupráce s německými, polskými a slovenskými partnery hledat cesty, jak zatraktivnit ježdění na kole po městě. V rámci projektu vznikají koncepční materiály, konkrétní opatření a probíhají kampaně na podporu cyklodopravy. Projekt je podpořen z programu **Central Europe**, který je spolufinancován z ERDF.

V rámci projektu byly vyčleněny prostředky na zaměstnance, který plně koordinuje aktivity spojené s rozvojem cyklistické dopravy ve městě – **cyklokoordinátor**. Důležitým krokem bylo ustanovení pracovní skupiny pro cyklistickou dopravu. Jejím členy jsou zaměstnanci různých odborů magistrátu, dopravní policie, dopravního podniku, experti z Dopravní fakulty Univerzity Pardubice, projektanti a zástupci občanského sdružení. Na pracovní skupině je projednáváno a určováno, jakou mají jednotlivá opatření prioritu, a je diskutováno jejich technické řešení.

V průběhu 90. let a v následující dekádě byly Pardubice na špičce v počtu kilometrů vybudovaných

cyklistických stezek. Na základě generelu cyklistické dopravy bylo od roku 1994 postupně vybudováno zhruba 60 km cyklostezek a komunikací vybavených opatřeními pro cyklisty. Roční náklady na infrastrukturu mezi lety 1995 a 2010 činily v průměru zhruba 8 mil. Kč.

Stezky byly budovány především jako společné stezky pro chodce a cyklisty v přidruženém prostoru městských komunikací (na chodníku). Další stezky vznikly v městských parcích a klidových oblastech. Velice efektivní bylo propojení stavby protipovodňových opatření se stavbou cyklostezek.



Toto řešení efektivně využívá prostor – vzniká pouze jedna stavba, která plní dvě funkce. Zároveň se zjednodušuje i samotná realizace projektu (např. řešení majetkoprávních vztahů). Většina pozemků je totiž ve vlastnictví jednoho subjektu – správy povodí. Další výhodou je zjednodušení územního řízení, které může probíhat pro obě stavby najednou. Tímto způsobem bylo vybudováno přibližně 9 km stezky podél řeky Labe, která je atrakcí vyhledávanou ve volném čase obyvateli města. Dalších několik cyklostezek napojuje okolní obce a slouží jak ke každodennímu dojíždění, tak i k rekreaci.

Je třeba přiznat, že i když Pardubice patří v rozvoji cyklodopravy k národní špičce, ve srovnání s maticí západní Evropy stále výrazně zaostávají. Přestože na území města je zhruba 60 km komunikací přizpůsobených cyklistům, stále nejsou některé významné komunikace v centru města opatřeny ani základní infrastrukturou. Komunikace pro cyklisty na sebe na mnoha místech navenazují a cyklisté jsou často omezeni společným pohybem s pěšími nebo četným přerušováním stezek. Dále uvádíme některá realizovaná nebo plánovaná opatření na podporu cyklodopravy:

- **nové koncepční materiály**

S projektem Central MeetBike začala další etapa v historii rozvoje cyklodopravy v Pardubicích. Vznikly nové koncepční materiály, jako

například akční plán rozvoje cyklistické dopravy „PARDUBIKE 2015“, který určuje, kde a jaká infrastruktura by v Pardubicích měla vzniknout do roku 2015. V současné době je připravován nový technický plán rozvoje cyklistické dopravy, který by měl předurčovat rozvoj infrastruktury pro cyklisty v dlouhodobém časovém horizontu.

- **zobousměřování jednosměrných komunikací pro cyklisty**

Primárně byly jednosměrky zřizovány, protože nebylo vhodné, aby auta jezdila v některých ulicích v obou směrech. Bohužel to odnesli i lidé na kolech, kteří by však mohli i nadále jezdit obousměrně, aniž by nějak narušovali stávající provoz. Výhledově se počítá, až na nezbytné výjimky, se zobousměrněním všech jednosměrek pro cyklisty.

- **pilotní opatření v samotném centru města**

Jedná se o přerozdělení dopravního prostoru ve prospěch cyklistů a veřejné dopravy. V některých případech je plánováno částečné omezení automobilové dopravy (například snížením počtu parkovacích míst), v jiných případech se pouze zúží jízdní pruhy pro auta a místo bude přenecháno cyklistům, bez vlivu na kapacitu komunikace nebo plynulost dopravy. Opatření jsou zatím ve fázi projednávání, které je velice komplikované. Samotnou diskuzi a změnu pohledu zaměstnanců města, odborníků, politiků i veřejnosti na danou problematiku lze považovat za jeden z nejdůležitějších výsledků, kterých bylo dosaženo. Přenesením inovativního know-how, zejména od německých partnerů projektu Central MeetBike, lze docílit výrazně efektivnějšího vynakládání prostředků na oblast cyklodopravy. Zásadní jsou zejména zkušenosti partnerů v oblasti koncepce a plánování nebo v řešení jednotlivých technických problémů.



- **osvětové aktivity**

Vedle zlepšování fyzických podmínek pro ježdění na kole se město snaží přispět k popularitě tohoto dopravního prostředku pořádáním dvou kampaní. Velice úspěšná je soutěž Do práce na kole, které se účastní zaměstnanecké týmy. Cílem je urazit alespoň 2/3 všech cest do práce na kole a tak se dostat do slosování o hodnotné ceny. Během Evropského týdne mobility, každoroční akce na podporu šetrných způsobů dopravy, jsou pořádány výlety na kole, kulturní a osvětové akce s vazbou na cyklistickou a veřejnou dopravu, veřejné diskuze a programy pro děti. Vyvrcholením je uzavření jedné ulice pro automobilovou dopravu na celý den. Ulice se zaplní stánky s městskými koly, elektrokoly a dalšími cyklistickými zajímavostmi. V kombinaci s doprovodným programem a pěkným počasím přiláká akce pravidelně mnoho zvědavců.

### **PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE**

Některá pardubická procyklistická opatření nejsou, nebo ještě donedávna nebyla, v ČR běžnou praxí. Některé úpravy, zejména úpravy dopravního značení, byly v Pardubicích používány ještě dříve, než se staly součástí české legislativy. Jedná se například o protisměrný provoz cyklistů v jednosměrných komunikacích.

Inovativní technická řešení jsou ale pouze jednou stránkou věci. Důležitější je vědomí, že cyklodopravu je nutné podporovat jako rovnocennou integrální součást dopravního systému. Dobré podmínky je třeba vytvářet a ne pouze čekat na to, až lidé začnou na kole jezdit sami od sebe. Tak jako modelová cyklistická města v zahraničí – dánské Odense, nizozemský Delth, německý Münster nebo Bristol ve Velké Británii – by také Pardubice měly v českém kontextu dokázat, že městům se podpora cyklodopravy vyplatí.

### **Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**

#### **Zpracoval:**

Ing. Ondřej Tušl, tiskový mluvčí města,  
ondrej.tusl@mmp.cz, tel.: 466 859 560

Vojtěch Jirsa, koordinátor rozvoje cyklistické dopravy,  
vojtech.jirsa@mmp.cz, tel.: 466 859 203

**Podklady a kontaktní pracovníci za Magistrát města Pardubice:**

Martin Bílek, náměstek primátorky pro dopravu, architekturu a urbanismus, martin.bilek@mmp.cz, tel.: 466 859 509

**Odkaz na doplňující informace a zdroje:**

Město Pardubice: [www.pardubice.eu](http://www.pardubice.eu)  
Komplexní informace týkající se rozvoje cyklistiky v ČR: [www.cyklostrategie.cz](http://www.cyklostrategie.cz)  
Pardubické občanské sdružení zabývající se rozvojem cyklodopravy a veřejným prostorem: [www.mestonakole.eu](http://www.mestonakole.eu)

## 9 Zahraniční spolupráce

### Prachatice – Slavnosti Zlaté stezky a Východní partnerství

#### TÉMA

Tématem studie je obnovení tradice „Slavnosti Zlaté stezky“, která se postupem času stala přirozenou platformou pro následnou realizaci různých projektů partnerské zahraniční spolupráce, jako například zaslání čtyř kubíků hraček dětmi z prachatických mateřských škol pro jejich protějšky v gruzínském městě Khashuri, nebo přípravu projektu Východního partnerství.

#### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

V podhůří šumavských hor, v údolí obklopeném zalesněnými vrcholky, se rozkládá město Prachatice. Leží v 565 m n. m. a je největším střediskem regionu s téměř 12 000 obyvateli.

Samotná Šumava zaujímá výhodnou dopravní polohu ve vztahu k hlavním poptávkovým vnitroregionálním centrům – Praze, Plzni a Českým Budějovicím. Dobré napojení je také na sousední turistické regiony v Bavorsku a Horním Rakousku. Šumava je územím, které je málo poznamenané negativními důsledky civilizačního vývoje a je tedy vysoce atraktivním a hodnotným přírodním i krajinným potenciálem. Území disponuje velmi bohatou nabídkou kulturně-historických aktivit, které mají předpoklady pro rozvoj různých forem městské, kulturní a výletní turistiky. Město Prachatice má velmi výhodnou geografickou polohu a může tedy poskytnout zajímavou formu turistické nabídky jak v letní, tak v zimní sezoně.

#### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Historie sídla je neodmyslitelně spjata s legendární Zlatou stezkou. První písemná zmínka o ní pochází z 11. století, ale její trasa byla využívána

snad již od pravěku. Po obchodní cestě byla do Čech dopravována sůl na hřbetech koní – soumarů. Hlavní větev Zlaté stezky vedla z německého Pasova přes pohoří Šumavy právě do Prachatic. Obchod se solí přinášel měšťanům peníze, což se odrazilo na vzhledu jejich příbytků, a snad z tohoto důvodu je označována za „zlatou“. Dobou rozkvětu bylo panování rodu Rožmberků v 16. století, kdy v Evropě vládla noblesní renesance. Nedlouho poté, po roce 1608, došlo ovšem k úpadku obchodu se solí a v Prachaticích se zastavil čas.

To však paradoxně prospělo historickému centru města, které zůstalo dodnes zachováno v takové podobě, jak vítal soumary se solí před staletími. Dominantní Chrám sv. Jakuba, honosná radniční budova i četné výstavní domy bohatě zdobené sgrafity zůstaly jako jeden komplex uzavřený dvojítm pásem městských hradeb s obrannými baštami. Není proto divu, že centrum bylo v roce 1981 vyhlášeno městskou památkovou rezervací. Vzorá péče o kulturní dědictví vynesla prachatickým občanům titul „Historické město roku 2002“ a účast ve finále soutěže v roce 2011, kdy se město zařadilo mezi tři nejlepší z České republiky.

Vřelý vztah k bohaté historii města a zchovalá středověká architektura se po roce 1989 staly základním kamenem spolupráce s řadou partnerských měst a umožnily vytvořit dlouholetou tradici.

#### CÍLOVÁ SKUPINA

Do realizace projektu je zapojen velký počet subjektů a především občanů partnerských měst. Konkrétně jsou to město Prachatice a jeho obyvatelé, obyvatelé a zástupci partnerských měst a místní pěvecké sbory – Česká píseň, Fontána.

**PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ**

Jako důkaz slavné minulosti a práce našich předků se každoročně o posledním víkendu v červnu konají v Prachaticích Slavnosti solné Zlaté stezky. Tato tradice byla poprvé zmíněna v roce 1969 a znovu obnovena v roce 1990. V roce 2012 město oslaví již 22. ročník těchto slavností. Součástí slavností je každoroční setkávání s partnerskými městy, jejich delegacemi a kulturními soubory, které vystupují v rámci programu před širokým publikem.



Jedná se o největší kulturně-společenskou událost města i okolí. Hlavním organizátorem je město Prachatice, především odbor kultury a další pracovníci různých odborů města. Slavnosti konané v duchu renesance připomínají éru největšího ekonomického rozkvětu města. Rozpočet akce se pohybuje kolem jednoho milionu korun a většinou je pokryt příjmy z prodeje vstupenek či sponzorských darů. Rozpočet města tak není příliš zatížený. Slavností se účastní pravidelně od 7 do 15 tisíc návštěvníků. Pro občany Prachatic a okolí je akce příležitostí pro spontánní setkávání, užívání si soukromé radosti z osobního kontaktu.

**Zapojená partnerská města:**

Organizace slavností výrazně přispěla k rozvoji spolupráce se zahraničními partnerskými městy. Právě v době konání slavností město oslovovalo zahraniční partnery s cílem, aby se prezentovali se

svými kulturními spolky, a tím obohatili kulturní program. Tyto aktivity měly zásadní vliv na rozvoj spolupráce a partnerství na poli kultury.

**Mauthausen (Rakousko)**

Partnerská dohoda podepsána v roce 1991. Počet obyvatel je přibližně 4,8 tisíce. Tržní osada Mauthausen leží na Dunaji, v jižní části oblasti Mühlviertel. Bohaté vykopávky z doby kamenné a bronzové svědčí o tom, že tato oblast byla osídlena již v době prehistorické. První písemná zmínka o Mauthausenu je zaznamenána v Baumgartenberském urbáři z roku 1335.

**Impruneta (Itálie)**

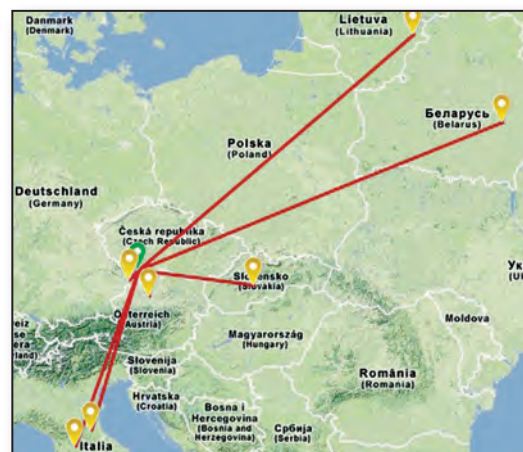
Partnerská dohoda podepsána v roce 1998. Počet obyvatel je přibližně 14,8 tisíce. Impruneta je malebným toskánským horským městečkem umístěným v Greveském údolí, jímž protéká potok Ema. Přilehlé imprunetské kopce jsou pokryty olivovými háji smíšenými s jehličnatými lesíky. Půl hodiny od Imprunety směrem na jih leží Florencie.

**Zvolen (Slovensko)**

Partnerská dohoda podepsána v roce 1991. Počet obyvatel je přibližně 43 tisíce. Město Zvolen je jedno z nejstarších na Slovensku. Městská práva mu byla udělena již roku 1238. Zvolen sehrál důležitou úlohu v období protitureckých bojů v 17. a 18. století, kdy patřil k opěrným bodům středoslovenských bánských měst. Též je zapsaný i v dějinách stavovských povstání.

**Ignalina (Litva)**

Partnerská dohoda podepsána v roce 1998. Počet obyvatel je přibližně 6,6 tisíce. Ignalinský okres byl osídlen během doby kamenné. Administrativním centrem Ignalinského okresu Litevské republiky je město Ignalina.



### **Grainet (Německo)**

Partnerská dohoda podepsána v roce 1996. Počet obyvatel je přibližně 2,2 tisíce. První zmínka o Grainetu pochází z 15. století. Dříve zde existovaly čtyři samostatné obce – Grainet, Fürholz, Rehberg a Vorderfeundorf.

### **Waldkirchen (Německo)**

Partnerská dohoda podepsána v roce 1996. Počet obyvatel je přibližně 10,5 tisíce. Město Waldkirchen je staré asi 1000 let. Stejně jako Prachatice profitoval Waldkirchen za Zlaté stezky a v té době zažil jeden z největších hospodářských rozkvětů. Po druhé světové válce se rozvinul spíše ze zemědělsky významné obce na atraktivní turistické místo s vysokou životní a bytovou kvalitou.

### **Rogačevo (Bělorusko)**

Partnerská dohoda podepsána v roce 1999. Město Rogachevo se nachází na soutoku řek Dněpr a Drut. Patří k nejstarším sídlům na území Běloruska. Poprvé bylo zmíněno v Ipatievské kronice roku 1142.

### **Castrocaro Terme e Terra del Sole (Itálie)**

Partnerská dohoda podepsána v roce 2004. Počet obyvatel je přibližně 6,5 tisíce. Administrativní, armádní a soudní město Terra del Sole bylo založeno 8. 12. 1564. Na jeho stavbu tehdy dohlížel nejznámější architekt té doby Baldassare Lanci z Urbina. Dodnes si zachovalo vzhled pevnosti.

## **HLAVNÍ VÝSLEDKY**

Setkávání partnerských měst při Slavnostech Zlaté stezky se stalo již tradicí. Pozitivní ohlas akce se promítl i do vzniku mnoha přátelských vztahů mezi občany a návštěvníky. Často dochází k návštěvám jedinců či skupinek občanů mimo slavnosti bez iniciativy a organizace radnice. Spontánní zapojování občanů do partnerské spolupráce považujeme za největší přínos, který zajišťuje udržitelnost zahraniční spolupráce.

Uvedené vztahy mají rozměr nejen ve smyslu poznávání jiných kultur a upevňování mezinárodních vztahů na úrovni měst, ale i z hlediska ekonomického. Intenzivní spolupráce s příhraničními partnerskými městy pomáhá městu při podávání projektů – především v rámci programu Interreg. Tímto způsobem se povedlo vydat mnoho publikací a uspořádat různé akce. Tou poslední byla oslava 200 let narození J. N. Neumanna, pracha-

tického rodáka, který se stal prvním světcem USA. Mši slouženou kardinálem Justinem Rigalim, filadelfským biskupem, přenášela v přímém přenosu Česká televize. Akce se též zúčastnil 1. místopředseda vlády České republiky Karel Schwarzenberg.

Aktivně funguje spolupráce zejména s obcemi v bavorském příhraničí. Zajímavou akcí je pěší pochod po Zlaté solné stezce z Pasova do Prachatic, který se společně organizuje jak s českou, tak bavorskou stranou. První pochod se datuje od roku 1999. Velmi dobrá spolupráce na poli cestovního ruchu je mezi okresy Prachatice a Freyung, která výraznou měrou napomáhá rozvoji obou území. Za úspěšné lze též považovat mezinárodní aktivity s dalšími městy, se kterými mají Prachatice podepsanou partnerskou smlouvu.

Na tyto doposud realizované mezinárodní aktivity navazují i další plánované projekty. Jedním takovým je vybudování střediska pro sdílení zkušeností v příjemném venkovském prostředí. „Centrum pro sdělování zkušeností“ vznikne s cílem přenášet informace o činnosti samospráv mezi zástupci ČR – EU a zeměmi Východního partnerství. Cílem tohoto projektu bude zorganizování akcí, během kterých by se zástupci samospráv ze zemí Východního partnerství (ale nejen z nich) mohli seznamovat se zkušenostmi samospráv obcí, malých i větších měst z postsocialistické země, která je již osm let členem Evropského společenství. Záměrem jednotlivých aktivit projektu je připravit odborný program pro delegace volených zástupců z transformujících se zemí východní a jihovýchodní Evropy se zaměřením na konkrétní řešení a ukázky z praxe. Plánovaný projekt je koncipován na partnerské bázi ve spolupráci asociací měst a obcí a institucí a organizací na regionální i národní úrovni v ČR i v zahraničí. Možnost zapojení vidíme zejména pro Svaz měst a obcí ČR, ministerstvo zahraničí nebo Hospodářskou komoru.



## PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE

Mezinárodní spolupráce na místní úrovni již není postavena výhradně na setkávání představitelů měst, ale stále více se do nich zapojuje veřejnost, a to především v kulturní oblasti. V případě partnerství s Rogačevem z Běloruska má partnerství hlubší význam v oblasti zapojení města ze státu, který je jinak izolovaný a městu se často nenabízí možnosti setkávat se s partnery ze zahraničí. Zkušenosti z těchto projektů se promítají do nových aktivit, jakou je např. příprava nového projektu Východního partnerství.

Tradiční spolupráce s partnerskými městy umožnila občanům města dlouhodobě poznávat jiné kultury, nové lidi a vnímat drobné odlišnosti od naší české kultury jako něco normálního a samozřejmého. Sbližování a vznikající sounáležitost různých kultur jsou dlouhodobě přínosné pro opravdové budování občanské společnosti bez předsudků vůči jiným národům a jejich zvyklostem.

Na platformě setkávání v rámci slavností města vzniklo mnoho přátelství i pevných svazků mezi našimi občany a návštěvníky ze zahraničí, především z Německa a Itálie. Také někteří podnikatelé využili možností a kontaktů na úrovni vedení měst, např. prachatická firma Vykov svého času nakupovala hutní výrobky ze železáren v běloruském Žlobinu.

Partnerství také mají ekonomický přínos pro společné projekty, které jsou financované z programů Interreg a které umožňují pořádat mezinárodní akce i mimo hlavní slavnosti. Město organizuje např. tradiční fotbalová klání, kterých se účastní města z bližšího okolí

– Mauthausen, Waldkirchen, Zvolen a samozřejmě sousední města Volary a Vimperk – a měří síly na sportovním poli.

Platforma setkávání se zahraničními partnerskými městy, s jejich představiteli veřejného i kulturního a sportovního života v žádném případě není přehřívá. Partnerská spolupráce vytváří trvalou základnu pro další navazování kontaktů a partnerství jak v lidské, tak i případně ekonomické rovině efektivněji a konkrétněji než jiné formy setkávání, protože vychází z přirozeného a oboustranně chtěného setkávání vedení měst a jejich obyvatel.

### Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty

#### Zpracoval a podklady za Městský úřad Prachaticce dodal:

Ing. Bc. Robert Zeman, místostarosta města,  
 rzeman@mupt.cz, tel.: 388 607 534

#### Spolupracoval:

Ing. David Koppitz, konzultant MEPCO,  
 david.koppitz@mepco.cz, tel.: 731 445 556

#### Odkaz na doplňující informace a zdroje:

Prachaticce: [www.mupt.cz](http://www.mupt.cz)

|           |                |      |                                                       |
|-----------|----------------|------|-------------------------------------------------------|
| Bělorusko | Rogačev        | 1999 | rogachrec@mailgov.by                                  |
| Litva     | Ignalina       | 1998 | Ignalina@sav.lt                                       |
| Rakousko  | Mauthausen     | 1991 | Gemeinde@mauthausen.at                                |
| Německo   | Grainet        | 1996 | poststelle@grainet.bayern.de                          |
| Německo   | Waldkirchen    | 1996 | info@waldkirchen.de                                   |
| Slovensko | Zvolen         | 1991 | mesto@zvolen.sk                                       |
| Itálie    | Impruneta      | 1988 | comune.impruneta@postacert.toscana.it                 |
| Itálie    | Terra del Sole | 2004 | sindaco@comune.castrocaroterme<br>eterradelsole.fc.it |

## Valašské Meziříčí – Aktuální trendy v twinningu

### TÉMA

Tématem této případové studie jsou aktuální trendy v mezinárodní spolupráci měst – twinningu, ve městě Valašské Meziříčí.

### STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA

Město Valašské Meziříčí leží na soutoku řek Rožnovské a Vsetínské Bečvy. Svou polohou představuje vstupní bránu do pohoří Moravskoslezské Beskydy. Celková rozloha města je 53,5 km<sup>2</sup> a k 1. 1. 2011 zde žilo 27 071 obyvatel. Samosprávu města představuje 25členné zastupitelstvo a 7členná rada. Rozpočet města pro rok 2012 předpokládá výdaje ve výši téměř 450 mil. Kč a lze jej považovat za vyrovnaný.

Město má zpracovaný Strategický plán rozvoje města a vizi do roku 2025 a dále Akční plán rozvoje na léta 2011–2014.

### POPIS ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

V rámci partnerství měst si zúčastněná města či obce stále častěji vzájemně vyměňují zkušenosti a společně se snaží řešit problémy. Děje se tak například v oblastech hospodářství, regionálního rozvoje, cestovního ruchu, využívání strukturálních fondů, řízení úřadu, dopravy, životního prostředí, zaměstnanosti, sociální politiky, kultury, školství, sportu a jiných.

Partnerská spolupráce měst a obcí se tak zaměřuje na celou škálu aktivit od kulturní, sportovní spolupráce, výměny studentů a mladých lidí až po, v současné době stále více preferovanou, výměnu zkušeností, místní rozvoj, ekonomickou spolupráci nebo spolupráci na společných projektech v rámci evropských programů.

Základem pro funkční a živé partnerství je vzájemné porozumění a společné chápání partnerské

spolupráce mezi municipalitami, efektivní komunikace, jasné a srozumitelné cíle, které naplňují obsah partnerství a aktivní zapojení občanů, zájmových a profesních sdružení do twinningových aktivit.

Mezinárodní partnerská spolupráce je také významným ukazatelem vyspělosti daného města a její schopnosti otevřít se okolnímu světu a získávat a předávat nové zkušenosti.

### CÍLOVÁ SKUPINA

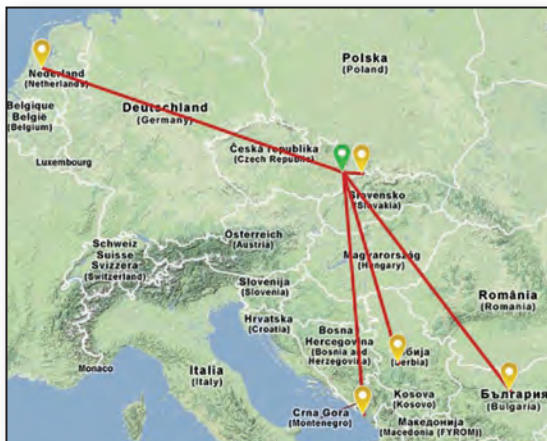
Nositeli mezinárodní spolupráce jsou na místní úrovni zejména města – jedná se jak o volené zastupce, tak o úředníky. Partnerská města mohou být z celého světa, nicméně v případě České republiky se jedná především o okolní státy – Německo, Polsko, Slovensko, Rakousko, další země EU – Francie, Nizozemsko, Velká Británie a v menší míře země z východní a jihovýchodní Evropy – Ukrajina, Srbsko, popř. země mimoevropské – USA.

Valašské Meziříčí z této zaběhnuté praxe vystupuje, protože většina jeho partnerských měst se nachází v jihovýchodní Evropě. Důvodem pro toto rozhodnutí je malá jazyková bariéra mezi slovanскими jazyky a stejně tak mentalita, kultura a zvyky, které jsou si velmi podobné. To vše spolupráci dost usnadňuje.

Dalšími cílovými skupinami jsou veřejnost, zájmová sdružení a kluby, studenti, mládež, neziskové organizace, podnikatelé a další.

### PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Města mohou využít dotační tituly, které napomáhají rozběhnutí spolupráce, ale často vychází tato spolupráce zevnitř a navazuje na osobní vazby a má spontánní charakter jako v případě Valašského Meziříčí. Významným znakem mezinárodní



spolupráce je její multiplikační efekt, který umožňuje, aby ze spolupráce mohli čerpat všichni občané města.

Valašské Meziříčí si doposud vytvořilo síť pěti spolupracujících měst:

- Bussum (Nizozemsko),
- Čadca (Slovensko),
- Budva (Černá Hora),
- Sevlievo (Bulharsko),
- Čačak (Srbsko).

Město zpracovává programové listy spolupráce pro jednotlivá partnerská města pro každý rok. Každý programový list obsahuje přehledný seznam plánovaných aktivit. U každé aktivity je uveden její stručný popis, termín konání, způsobilé výdaje, způsob financování a odhadované náklady jak Valašského Meziříčí, tak partnerského města.

Město se snaží vytvářet širokou škálu aktivit v mnoha oblastech (kultura, sport, spolupráce úředníků, životní prostředí, sociální oblast) a především udržovat všechna partnerství v živé podobě, což podporují pravidelné návštěvy vedení města. Zajímavé je řešení financování těchto návštěv: platí pravidlo, že dopravu si hradí vždy vysílající strana, zatímco veškeré ostatní náklady hradí strana přijímající.

## HLAVNÍ VÝSLEDKY

Hlavní výsledky lze shrnout do několika hlavních oblastí:

### 1. Sociální oblast, školství, sport a kultura

S městem Bussum probíhá spolupráce v oblasti podpory iniciativy nestátních neziskových orga-

nizací se zaměřením na sociální péči s možností výměny know-how a účasti na projektech se zapojením nizozemských expertů.

Další formou spolupráce je pobyt studentů a pedagogů regionálního zahradnického učiliště z Naardenu ve valašskomeziříčské škole pro sluchově postižené a naopak.

Delegace měst a občané se účastní různých kulturních akcí (pravidelných a jednorázových), jako jsou: bulharský Nový rok, výstava sklářské školy v Sevlievu, Dny města Valašského Meziříčí, Dny černoohorské kuchyně, Dny Budvy, Dny města Čačak, společného projektu základních uměleckých škol Čadca-Valašské Meziříčí.

Ze sportovních výměn lze jmenovat pobyt juniorských fotbalistů z Valašského Meziříčí v Bussumu.

V rámci středního školství probíhají již několik let reciproční odborné praxe studentů a mistrů odborného výcviku SOU potravinářských oborů ISŠ COP Valašské Meziříčí v Budvě a naopak ve Valašském Meziříčí.

### 2. Zástupci města a úředníci

Pravidelné návštěvy probíhají mezi politickými zástupci a úředníky ze všech partnerských měst.

Mezi městy Sevlievo, Čačak a Valašské Meziříčí probíhá výměna úředníků specializujících se na projektové řízení a dotační problematiku. Výměnu



(týdenní stáže) financují příslušná města ze svého rozpočtu.

Z připravených projektů lze zmínit twinningový projekt financovaný bulharským Ministerstvem pro místní rozvoj, zaměřený na úředníky a podporující zavádění dobrých praxí ve společných zájmových oblastech a dále projekt „Zlepšení práce a služeb místní samosprávy zavedením elektronických služeb“, zaměřený na výměnu úředníků v oblasti strategického řízení z města Čačak a Valašského Meziříčí.

### 3. Podnikatelé a ekonomika

V této oblasti došlo k účasti podnikatelů z Valašského Meziříčí na veletrhu malých a středních firem v Srbsku a uskutečnilo se také několik soukromých pracovních návštěv českých podnikatelů z Valašského Meziříčí a okolí s podnikatelskými subjekty v Čačaku.



Dále se začínají rozvíjet slibné kontakty s firmou CINI Čačak (vytápěcí technika) a jiné kontakty vznikají v oblasti zdravotní komunikační techniky – firma Datacom Valašské Meziříčí. Mlékárna Valašské Meziříčí navázala první kontakty s firmou v Čačaku, která by pro mlékárnu mohla v budoucnu vyrábět ovocné sirupy pro jogurty vzhledem k tomu, že tato oblast v Čačaku je obrovským producentem ovoce a lesních plodů.

### 4. Zemědělství a životní prostředí

Zde lze jmenovat projekt v zemědělské oblasti „Rozvoj integrované ochrany zemědělství před škůdci, chorobami a přírodními katastrofami“, probíhající ve spolupráci s Čačakem a podpořený Evropskou unií v rámci programu Exchange 3.

Významnou událostí byla Mezinárodní environmentální konference ve Valašském Meziříčí (2009), které se zúčastnili zástupci všech partnerských měst. Pro zahraniční delegace byl připraven, kromě samotné odborné konference, bohatý doprovodný program: workshopy na téma odpadového hospodářství a obnovitelných zdrojů energie, exkurze v meziříčských firmách Schott solar, Ponast nebo návštěva letního koupaliště s představením úspěšného projektu spolufinancovaného z evropských zdrojů „Zelená pro Beskydy – využití solárních kolektorů“.

### 5. Evropské projekty

V této oblasti probíhají pravidelné schůzky a konzultace se zástupci města Čadca k projektům realizovaným z evropských zdrojů. Konkrétně se jedná o následující projekty:

- neinvestiční partnerský projekt na podporu cestovního ruchu v rámci Operačního programu Přeshraniční spolupráce,
- projekty v rámci Fondu malých projektů,
- ostatní individuální akce.

Přínosem pro Valašské Meziříčí v budoucnu by mohly být zkušenosti srbských partnerů z realizace evropských projektů. Za poslední dva roky získalo město Čačak z evropských projektů a fondů přibližně 20 milionů eur díky realizačnímu týmu, který má s těmito projekty velké zkušenosti.

### 6. Kluby

Spolupráce se Sevlievem a Čačakem je natolik populární, že za účelem její větší podpory, dalšího rozšiřování a propagace byly ve Valašském Meziříčí založeny dva kluby: Klub přátel Sevlieva a Bulharska a Klub přátel Čačaku a Srbska. Jejich aktivity probíhají především v kulturní a osvětové oblasti.

### PŘENOSITELNOST DOBRÉ PRAXE

Přenositelnost a inspiraci mezinárodní spoluprací ve Valašském Meziříčí lze shrnout do následujících oblastí:

1. Různorodost témat: partnerská spolupráce většinou vzniká okolo témat, jako je kultura či školství, ale následně se modifikuje do odborných témat (životní prostředí, sociální oblast, e-government atd.). Na tato témata posléze navazují

- i ekonomické aktivity místních podnikatelských subjektů.
2. Různorodost zemí: je výhodné mít partnerská města ve starých i nových zemích Evropské unie, ale také mimo – např. ve východní či jihovýchodní Evropě. Od vyspělejších partnerů je možné se učit a partnerům ze zemí mimo EU je možné předávat vlastní zkušenosti, ale i vytvářet prostor pro navazování obchodních a ekonomických vztahů.
3. Různorodost cílových skupin: důležité je směřovat aktivity k různým cílovým skupinám – tzn. jak dovnitř města, tak navenek. Takto zaměřená spolupráce rozšiřuje zkušenosti pracovníků místní samosprávy na jedné straně a pomáhá zlepšovat úroveň služeb poskytovaných občanům na straně druhé.
4. Přístup k fondům Evropské unie: fungující mezinárodní partnerství mají velkou šanci na získání podpory z evropských (ale i jiných) fondů či programů.
5. Kluby: podpora a propagace mezinárodní spolupráce mezi veřejností je inovativní a novou formou aktivity.
- Odkaz na doplňující informace, reference, kontakty**
- Zpracoval:**  
Mgr. Otto Mertens, konzultant MEPCO,  
otto.mertens@mepco.cz, tel.: 731 44 55 60.
- Podklady a kontaktní pracovníci za Městský úřad Valašské Meziříčí:**  
Ing. Josef Matocha, tajemník,  
matocha@muvalmez.cz, tel.: 571 674 102.
- Odkaz na doplňující informace a zdroje:**  
[www.valasskemezirici.cz/doc/22891](http://www.valasskemezirici.cz/doc/22891)

## Profily

### Svaz měst a obcí České republiky

Svaz měst a obcí České republiky (SMO ČR) je dobrovolnou, nepolitickou a nevládní organizací, založenou jako zájmové sdružení právnických osob. Členy Svazu jsou obce a města. Svaz sdružuje asi 2500 obcí a měst, ve kterých žije více než 70 % celkové populace České republiky. Činnost Svazu je založena především na aktivitě starostů, primátorů a zastupitelů, kteří se nad rámec svých povinností věnují i obecným problémům samosprávy. Svaz je partnerem pro vládní i parlamentní politickou reprezentaci. Podílí se na přípravě a tvorbě návrhů legislativních opatření v oblastech týkajících se kompetencí obcí.

Hlavním cílem Svazu je hájit a prosazovat společné zájmy a práva obcí a měst ČR, podporovat a rozvíjet demokratickou samosprávu ve veřejné správě České republiky a v Evropské unii, účastnit se přípravy zákonů a dalších opatření s dopadem na místní samosprávu, a tím posilovat vliv obcí v legislativní oblasti, řádně informovat vládu, parlament a unijní instituce o dopadu opatření, která připravuje, na kvalitu života občanů a rozvoj v různých oblastech, posilovat ekonomickou nezávislost měst a obcí, informovat a vzdělávat zastupitele i zaměstnance městských a obecních úřadů a podporovat tvorbu regionální politiky.

#### Svaz měst a obcí České republiky

5. května 1640/65  
140 21 Praha 4  
tel.: 234 709 711  
fax: 234 709 786  
email: smocr@smocr.cz  
web: www.smocr.cz

### MEPCO – Mezinárodní poradenské centrum obcí

MEPCO – Mezinárodní poradenské centrum obcí – bylo založeno v roce 2004 jako společný podnik Svazu měst a obcí České republiky a Agentury pro zahraniční spolupráci nizozemského Svazu měst VNG International. Jeho posláním je podporovat místní a krajské samosprávy v České republice při zvyšování efektivnosti a kvality výkonu veřejné správy a nabízet české zkušenosti a know-how v oblasti dobrého vládnutí také na mezinárodním trhu.

MEPCO poskytuje poradenské, manažerské a výzkumné služby obcím a krajům, jejich institucím a přidruženým společnostem v ČR. Využívá při tom moderních nástrojů v oblastech strategického plánování (IPRM), měření jeho výkonnosti (BSC, benchmarking) a projektového řízení.

MEPCO má bohaté zkušenosti s realizací projektů mezinárodní spolupráce a šířením zkušeností napříč Evropou. Zorganizovalo řadu studijních stáží pro zástupce veřejného či neziskového sektoru států z východní a jihovýchodní Evropy, které byly podpořeny programy OSN či EuropeAid. Aktivně podporuje účast českých měst a vzdělávacích institucí v programech Interreg a ESF. Úzce spolupracuje s oběma mateřskými organizacemi ve prospěch členských měst a obcí. Podílí se také na přípravě programových a strategických dokumentů souvisejících s kohezní politikou.

#### MEPCO, s. r. o.

V Jámě 699/1  
110 00 Praha 1  
tel.: 225 376 236  
fax: 225 376 212  
email: mepco@mepco.cz  
web: www.mepco.cz



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Sbírka případových studií z měst a obcí

**Jazyková korektura:** Bc. Kamila Hugrová

**Grafické zpracování a tisk:** Jiří Kaufner

**Obálka:** Mgr. Vladimír Spívala

Vytvoření této publikace bylo financováno z prostředků  
Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu  
Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

Vydal Svaz měst a obcí České republiky v nákladu 2000 výtisků.

Texty jsou redakčně upraveny.

Vydání první, Praha 2012