



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

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

## Strategie rozvoje města Ústí nad Labem 2015-2020

# Analýza a zhodnocení Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015

### Obsah:

- I. Úvodní a metodické poznámky
- II. Popis a analýza hodnocené Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015
- III. Monitorovací zpráva Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015
- IV. Hlavní výstupy projektu Benchmarking
- V. Využití dotazníkových šetření a strukturovaných rozhovorů pro hodnocení strategie
- VI. Evaluační studie příjmů města v oblasti dotací (ze strukturálních fondů)
- VII. Závěr a doporučení
- VIII. Seznam příloh

### Zpracovali:

Mgr. Štěpán Nosek, MEPCO, s.r.o., [stepan.nosek@mepco.cz](mailto:stepan.nosek@mepco.cz)

Ing. Milan Půček, MBA, Ph.D., MEPCO, s.r.o., [milan.pucek@mepco.cz](mailto:milan.pucek@mepco.cz)

Ing. David Koppitz, MEPCO, s.r.o., [david.koppitz@mepco.cz](mailto:david.koppitz@mepco.cz)



## I. Úvodní a metodické poznámky

### 1.1 Zdůvodnění potřeby zhodnocení stávajícího strategického plánu do roku 2015

Tento materiál vznikl v rámci projektu „Příprava a zpracování Strategie rozvoje města Ústí nad Labem na období 2015 – 2020“.

Provedení evaluace Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015 je prvním logickým krokem před zahájením výběru prioritních oblastí Strategie rozvoje města Ústí nad Labem na období 2015-2020 (dále jen Strategie 2015-2020). Jejím hlavním smyslem je **identifikace negativ** předchozí strategie, což je výchozím bodem pro jejich eliminaci při nastavování strategie nové. Na druhou stranu musí být vyhodnocena také **pozitiva současné strategie**, na které bude vhodné navázat a při tvorbě Strategie rozvoje města 2015-2020 na nich stavět.

Úkolem evaluace je také vyhodnotit, jakým způsobem přispěla Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015 k rozvoji města. Je potřeba zmínit, že vypovídací hodnota každé evaluace je ovlivněna řadou dalších faktorů, které rozvoj jakéhokoliv územního celku (nad-národního útvaru, státu, regionu města a obce) ovlivňují. Jedná se zejména o procesy řádově významnější, než jsou intervence veřejného sektoru (v tomto případě města Ústí nad Labem) a to především celková ekonomická situace (globální, národní, regionální i lokální). Výsledky evaluačních studií (včetně této) je proto nutné vnímat s ohledem na tuto skutečnost a považovat je za podklad, který poskytuje základní informace o způsobu nastavení a přínosu strategie, nelze je však brát jako materiál exaktní povahy.

Hlavními informačními zdroji evaluace Strategie rozvoje města do roku 2015 jsou:

- Monitorovací zpráva Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015,
- projekt Benchmarking organizovaný společností MEPCO, s.r.o.
- dotazníková místní šetření mezi občany a strukturované (hloubkové) rozhovory s významnými aktéry rozvoje města (tj. politiky, zaměstnanci Odboru rozvoje města , klíčovými aktéry rozvoje města a veřejností),
- data o finanční alokaci ze strukturálních fondů v období 2007-2013.

### 1.2 Specifikace požadovaného výstupu dle požadavku města Ústí nad Labem

Ze strany města Ústí nad Labem – nositele projektu – bylo zadání ve věci definováno takto:

	Popis
Zadání města	V rámci této aktivity bude odborně vyhodnocena stávající Strategie města Ústí nad Labem do roku 2015. Jelikož velká část kvalitativních ukazatelů v rámci indikátorové

	soustavy Strategie hodnotí spokojenost obyvatel s jednotlivými aspekty života ve městě, bude v rámci této aktivity rovněž provedeno místní šetření mezi občany. K odbornějším otázkám budou vedeny hloubkové rozhovory s vybranými aktéry místního rozvoje. Kvantitativní ukazatele budou hodnoceny prostřednictvím sběru statistických dat, ale budou provedeny i evaluační studie. Na základě všech získaných dat a informací pak bude zpracovaná analýza současné Strategie, doplněná interpretací jednotlivých dat a jejich vývoje a základními doporučeními pro tvorbu Strategie nové. Analýza se bude zaměřovat na tři hlavní aspekty - vyhodnocení dopadů implementace Strategie na rozvoj ve městě, vyhodnocení způsobu a míry využívání Strategie jako nástroje pro politické rozhodování představitelů města a vyhodnocení přínosu Strategie při čerpání evropských i státních dotací.
Požadovaný výstup	Analýza a evaluace současné Strategie doplněná interpretací jednotlivých dat a jejich vývoje a základními doporučeními pro tvorbu Strategie nové

### 1.3 Struktura materiálu

Struktura tohoto materiálu je následující:

- (1) Úvodní a metodické poznámky.
- (2) Základní představení a analýza Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015.
- (3) Hlavní závěry Monitorovací zprávy Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015.
- (4) Stručné shrnutí projektu Benchmarking

Hlavním cílem projektu Benchmarking bylo (mimo jiné) zhodnotit pozitiva a negativa současné strategie (a obecně strategického řízení ve městě) a navrhnout změny. Hlavní výhodou je srovnání s ostatními (srovnatelnými) městy v zemi a nalezení silných a slabých stránek dosavadního stavu.

- (5) Využití dotazníkových šetření a strukturovaných (hloubkových) rozhovorů pro hodnocení strategie

Klíčová zjištění dotazníkových šetření a strukturovaných rozhovorů, které byly provedeny s těmi aktéry, u kterých lze očekávat, že mají k naplňování vize a cílů významný vztah. Je proto vhodné vzít při evaluaci stávající strategie v potaz jejich hodnocení. Jedná se o politiky, kteří rozhodují o chodu města, zaměstnance magistrátu, klíčové aktéry rozvoje města i širokou veřejnost.

- (6) Evaluační studie příjmů města v oblasti dotací (ze strukturálních fondů)

Analýza finančních toků ze strukturálních fondů na území města Ústí nad Labem. Naplnění každé strategie je odvislé od získání dostatečného množství finančních prostředků tak, aby byly cíle této strategie skutečně naplněny. Nejvýznamnějším zdrojem prostředků jsou v současnosti strukturální fondy. Analýza poskytuje přehled o tom, v jakých operačních programech získalo město významné finanční prostředky a ve kterých spíše menší. Tento fakt je konfrontován s nastavenými prioritami strategie města.

(7) Závěr a doporučení.

(8) Seznam příloh

## II. Popis a analýza hodnocené Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015

Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015 vznikla v roce 2007 a je (kromě stručné úvodní kapitoly) členěna do dvou bloků – na část analytickou a návrhovou. Strategie je přílohou č. 1 tohoto dokumentu a je také ke stažení na <http://www.usti-nad-labem.cz/cz/zivot-mesta/rozvoj-mesta/strategie-rozvoje-mesta-usti-nad-labem-do-roku-2015.html>

### 2.1 Analytická část Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015

Analytická část má celkem 61 stran a je členěna do deseti kapitol (Základní charakteristika území a poloha města, Obyvatelstvo a bydlení, Ekonomika, Cestovní ruch, Občanská vybavenost, Doprava a technická infrastruktura, Životní prostředí, Rozpočtové příjmy a výdaje, SWOT a Seznam použitých zdrojů). Na konci každé kapitoly je uvedeno stručné shrnutí.

Druhá kapitola uvádí základní fyzicko-geografické a socio-geografické charakteristiky města (okresu, kraje) a popisuje jejich vývoj v krátkodobém nebo i dlouhodobějším horizontu. Základní shrnutí této kapitoly vyzdvihuje **exponovanou polohu centra vůči dopravním osám a lokalizaci v silně urbanizovaném prostoru** v blízkosti relativně velkých sídel – zčásti konkurenčních. Dojížděkové saldo (zejména pracovní) je hodnoceno jako nízké. Ve městě existuje řada monofunkčních zón (bydlení a průmyslová výroba). Jako problematická je hodnocena **špatná image města**. Město Ústí nad Labem je charakterizováno jako **tradičně průmyslové** (zejm. chemický a kovodělný průmysl a strojírenství) město, kde však stále rostoucí roli hrají **služby**. Situace na trhu práce je pak hodnocena jako **dlouhodobě nepříznivá** (byť v období do roku 2007 bylo sledováno zlepšení tohoto trendu). Jako pozitivní je hodnocen **vznik nových průmyslových zón** (např. Severní Předlice) a růst **podnikatelské aktivity**.

Třetí kapitola popisuje klíčové charakteristiky místní populace (a srovnává situaci v Ústí nad Labem s okolními městy) a mapuje situaci v oblasti bydlení. Hlavním výstupem kapitoly je konstatování o nárůstu počtu obyvatel v období mezi lety 1945-1989 a naopak o poklesu po roce 1990. Problémem je **setrvalý populační úbytek a stárnutí obyvatel**, byť je populace města mladší, než populace srovnatelných měst v zemi. Většina obyvatel žije na sídlištích, jejichž stav v některých lokalitách je vnímám jako problematický – místy však dochází ke zlepšení situace.

Ve čtvrté kapitole jsou analyzovány základní charakteristiky ekonomické situace ve městě – zejména ekonomická struktura, míra podnikatelské aktivity a ukazatele trhu práce (např. míra nezaměstnanosti a struktura uchazečů o zaměstnání).

V páté kapitole jsou představeny klíčové ukazatele v oblasti cestovního ruchu. Analyzována byla především struktura zahraničních návštěvníků, hlavní atraktivity cestovního ruchu ve

městě a v okolí a dostupnost ubytovacích a doplňkových služeb. Některé charakteristiky města jsou z pohledu cestovního ruchu hodnoceny jako velmi pozitivní – např. **členitá krajina a kombinace přírodních a kulturních hodnot**. Problémem je naopak **nízká atraktivita centra města**, zejména vzhledem k absenci historického jádra. Počet návštěvníků (obecně v kraji) však klesá, přičemž jedním z důvodů může být také špatná image města zmiňovaná již ve druhé kapitole. Jako bariéra rozvoje cestovního ruchu se jeví také **relativní nedostatek větších ubytovacích zařízení** pro početnější zájezdy a skupiny (kapacita je rozdělena do mnoha ubytovacích zařízení s malou kapacitou).

Šestá kapitola se zaměřuje na hodnocení občanské vybavenosti ve městě – jedná se o hodnocení oblastí: školství a vzdělávání, kultura, sport a další volnočasové aktivity, zdravotnictví a sociální služby. Jako problém v těchto oblastech se jeví nedostatek míst v některých mateřských školách. Naopak na úrovni středního školství je kladně hodnocen **široký výběr odborných škol a učilišť**. Jako jednoznačně pozitivní faktor lze také hodnotit přítomnost **regionální univerzity** ve městě (UJEP), která nabízí relativně širokou škálu oborů.

Sedmá kapitola analyzuje situaci v dopravě (silniční, železniční, veřejné, cyklistické i pěší) a technické infrastruktury (zásobování vodou, elektrickou energií, plynem, odkanalizování a napojení na veřejnou telekomunikační síť). V rámci tohoto hodnocení je opět připomenuta **exponovaná poloha města** z hlediska všech typů dopravy. Problematická je vysoká **frekvence silniční dopravy**, nicméně reliéf města neumožňuje vybudování kapacitní silniční sítě. Nevhodně řešeno je také **parkování**, a to jak v centru města, tak na sídlištích. Chybí také lepší propojení sítě **turistických tras** (pro pěší i cyklisty). Z pohledu technické infrastruktury jsou nedořešenými body **nedobudování kanalizace a plynofikace** v některých částech města a nedostatek kvalitních a atraktivních veřejných ploch. Ocenit je naopak možné **vysokou kvalitu pitné vody** ve městě.

V osmé kapitole byla pozornost věnována problematice životního prostředí (ovzduší, voda, příroda, krajina a lesy) a procesům, které s tímto tématem úzce souvisí (nakládání s odpady, environmentální vzdělávání, hluk). Jako jednoznačně největší problém v oblasti životního prostředí je hodnoceno **znečištěné ovzduší** (oxid siřičitý, oxidy dusíku i částice PM<sub>10</sub>). Vzhledem k poloze města jsou významným rizikem zejména **povodně**, které si vyžadují řadu technických opatření. Pozitivní je skutečnost, že hodnoty vyříděného komunálního odpadu rostou, roste však také jeho celková produkce – podíl vyříděného komunálního odpadu proto stoupá jen relativně pozvolna .

V poslední tematické kapitole (deváté) jsou analyzovány rozpočtové příjmy a výdaje města (a porovnány s dalšími krajskými městy). S ohledem na budoucnost je nejpodstatnějším faktorem vysoké zadlužení města (od roku 2006), které vzniklo v souvislosti s **přijetím úvěru od EIB** určeného primárně k dofinancování investičních projektů podpořených ze strukturálních fondů.

Poslední dvě kapitoly analytické části (desátá a jedenáctá) se věnují SWOT analýze a výčtu použitých zdrojů.

## **2.2 Návrhová část Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015**

Návrhová část má celkem 41 stran a je členěna do pěti kapitol (Formální struktura strategie, Obsah strategie, Vize a cíle rozvoje města, Podrobný popis jednotlivých priorit a Indikátorová soustava). Návrhová část je strukturována takto: Vize rozvoje města (I. úroveň) – Intervenční oblasti (II.) – Priority (III.) – Opatření (IV.). Strategie je členěna na 5 intervenčních oblastí (Ekonomika města, Lidské zdroje a sociální oblast, Fyzické prostředí města, Doprava a Řízení a správa města), které se dále člení na 13 priorit. Výběr oblastí lze považovat za adekvátní a reflektující nejvýznamnější rozvojové priority města Ústí nad Labem a širšího zázemí.

Čtrnáctá kapitola představuje **vizi města** a to ve dvou variantách se společným heslem „Ústí nad Labem – prosperující, zdravé a bezpečné město“. Tímto způsobem formulovaná vize v roce 2007 **nebyla z metodického hlediska vhodně zvolena** – vize má stavět na silných stránkách města, má být sice ambiciózní, ale ve stanoveném časovém rámci dosažitelná.

Patnáctou kapitolu lze označit za jádro návrhové části, jednotlivé priority (13) jsou zde popsány (výchozí stav), následně je prezentována strategie (tedy způsob, jak k řešení těchto problémů přistoupit) a uvedeny přehledy opatření strategií naplňující.

V závěrečné (šestnácté) kapitole jsou poté uvedeny indikátory, jejichž pomocí má být monitorováno, zda je strategie skutečně naplňována.

### **Závěr k analytické a návrhové části Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015:**

Analytická část stávající strategie je zpracována kvalitně, přesto však lze identifikovat řadu slabých míst. Za největší slabiny analytické části lze považovat následující body, které jsou buď nedostatečně provedené, nebo zcela chybí:

- Nedostatečné využívání benchmarkingu (porovnávání) se srovnatelnými městy
- Chybějící finanční analýza
- Chybějící analýza rizik

Z hlediska návrhové části strategie lze konstatovat, že strategické oblasti a cíle byly voleny vhodně. Hlavními problémy návrhové části jsou tyto:

- Nevhodně formulovaná vize města (v daném časovém rámci nedosažitelná)
- Obtížná komunikovatelnost strategie – neexistuje jednoduchý souhrn
- Slabá měřitelnost (indikátory)
- Nedostatečná vazba na rozpočet a rozpočtový výhled
- Není hranice mezi strategií a akčním plánem



- Nedostatečná implementační pravidla

Z hlediska doporučení pro zpracování nové strategie je nezbytné se s uvedenými připomínkami vypořádat a zapracovat zkušenosti.

### III. **Monitorovací zpráva Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015**

Po představení Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015 je možné přikročit k jejímu hodnocení. Prvním použitým zdrojem pro hodnocení strategie je Monitorovací zpráva Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015. Monitorovací zpráva byla publikována v září 2012 a jejím hlavním účelem bylo hodnocení naplňování indikátorů stanovených k měření naplňování priorit stanovených ve Strategii rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015. **Jednoznačný (shrnující) závěr – tedy zda je strategie naplňována či není – však dokument nenabízí.**

#### **3.1 Vize a komplexní ukazatele**

Monitorovací zpráva zmiňuje vizi rozvoje města, která zní „Ústí nad Labem – prosperující, zdravé a bezpečné město“, která má být naplňována dvěma komplexními indikátory – „Spokojenost obyvatel s kvalitou života ve městě“ a „Obecná míra nezaměstnanosti“. Spokojenost obyvatel byla měřena v rámci tří dotazníkových šetření (listopad 2007, listopad 2009, únor a březen 2012) a byla vyhodnocena jako kolísající (68 % - 60 % - 70 %). Míra nezaměstnanosti je hodnocena na úrovni ústeckého okresu, což lze hodnotit jako zavádějící. Ukazatel míry nezaměstnanosti se vyvíjel v souladu s ekonomickou situací (globální, národní) – relativní zlepšení situace na trhu práce na počátku sledovaného období (2007-2008), následně zhoršení (2009-2010) a návrat k hodnotám z předchozího období (tj. až 13,4 % v roce 2010). Jako hlavní zdroj rostoucí míry nezaměstnanosti je zmiňováno postupné propouštění zaměstnanců ve všech velikostních kategoriích firem – tj. od velkých zaměstnavatelů, až po malé a střední firmy. Jako významná bariéra zlepšení situace na trhu práce je vnímána kvalifikační a vzdělanostní struktura uchazečů o zaměstnání a výrazný počet dlouhodobě nezaměstnaných.

#### **3.2 Ekonomika města**

Globálním cílem této prioritní oblasti bylo „Zvýšit konkurenceschopnost města jako centra ekonomického růstu“. Jako indikátory, které sledují ekonomické postavení města, byly zvoleny „Regionální hrubý domácí produkt na obyvatele“ a „Spokojenost podnikatelů s podnikatelským prostředím ve městě“. Hrubý domácí produkt je sledován na krajské úrovni, přičemž Ústecký kraj byl na základě dat z Českého statistického úřadu vyhodnocen jako kraj s desátým nejvyšším HDP v zemi (83,4 % průměrného HDP země). Ukazatel hodnocený na krajské úrovni může být opět zavádějící a ne zcela vypovídající o ekonomickém vývoji ve městě.

Spokojenost podnikatelů s podnikatelským prostředím byla evaluována v rámci některých projektů (SUGAR, COBRAMAN), které hodnotily postoj podnikatelů k dílčím tématům – zásobování v centru a regenerace brownfields. Jako hlavní závěr těchto šetření je deklarováno přesvědčení, že (vzhledem k postupnému opadajícímu zájmu představitelů podnikatelské sféry o rozhovory) je nutné oslovit podnikatele s takovými tématy, u kterých je reálný aktivní a pozitivní zásah města.

Prioritní oblast je dále členěna na dvě priority: Rozvoj podnikatelského prostředí a Rozvoj cestovního ruchu. První zmíněná oblast je měřena vývojem počtu malých a středních podniků (a jejich velikostních kategorií) ve městě v období 2007-2011. Výsledkem jsou klesající hodnoty a konstatování, že dříve průmyslové město Ústí nad Labem se nyní svou ekonomickou strukturou blíží ostatním srovnatelným městům v zemi – v současnosti jsou dominantním ekonomickým odvětvím služby (zejména doprava a spoje). Rozvoj cestovního ruchu je měřen počtem návštěvníků celého kraje (a průměrným počtem přenocování, průměrnou dobou pobytu a navazujícími ukazateli). Sledovaný trend není v období 2007-2011 jednoznačný (v období 2009-2010 výrazný pokles návštěvníků; v roce 2011 opětovný nárůst).

### **3.3 Lidské zdroje a sociální oblast**

Prioritní oblast je dále členěna na pět priorit – Modernizace vzdělávací soustavy, Rozvoj komunitní péče a posílení sociálního začlenění znevýhodněných osob, Rozvoj občanské společnosti, Rozšíření a zkvalitnění možností volnočasové aktivity a Snížení kriminality.

Priorita Modernizace vzdělávací soustavy je měřena ukazateli měřícími podíl populace se SŠ a VŠ vzděláním a nezaměstnanost absolventů škol. Lze konstatovat, že mezi krajskými městy je vzdělanostní struktura města Ústí nad Labem srovnatelná jen s Ostravou, a to zejména vzhledem k podobné historii obou měst (a regionů). Vzdělanostní struktura se však zlepšuje (na základě srovnání dat ze Sčítání lidu, domů a bytů 2001 a 2011) – dochází k poklesu podílu osob se základním vzděláním, naopak roste počet osob s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou a s vysokoškolským vzděláním. Nezaměstnanost absolventů škol měla ve sledovaném období (2007-2011) kolísající tendenci. Na trhu práce ve městě se přitom nejlépe uplatňují absolventi středních odborných škol a středních odborných učilišť, hůře pak absolventi se všeobecným vzděláním.

Rozvoj komunitní péče je sledován pomocí ukazatele hodnotícího spokojenost občanů s dostupností a kvalitou poskytovaných sociálních služeb. Spokojenost občanů je hodnocena jako poměrně vysoká (pohybující se v rozmezí mezi 50 – 60 %). Ústí nad Labem je hodnoceno jako město, které má s komunitním plánováním dlouholeté zkušenosti.

Rozvoj občanské společnosti je měřen vývojem počtu neziskových organizací, spolků (apod.) jakožto jednotek občanské společnosti v okrese Ústí nad Labem. V průběhu sledovaného období (2007-2011) došlo k nárůstu počtu činných jednotek občanské společnosti (zejména

sdružení a jeho složky) s výjimkou výrazného poklesu nadací (což kopíruje celorepublikový trend).

Rozšíření a zkvalitnění volnočasových aktivit je hodnoceno pomocí indikátoru sledujícího návštěvnost kulturních a sportovních akcí ve městě. Vývoj návštěvnosti kulturních a sportovních akcí nelze hodnotit jednoznačně, nicméně jako nejnavštěvovanější akce ve městě lze hodnotit představení Severočeského divadla a vysokou návštěvnost hokejových utkání.

Kriminalita na území města je sledována indikátory typu „zjištěné trestné činy“ a „trestné činy na 1000 obyvatel“. Počet zjištěných trestných činů v období 2007-2011 spíše klesal. Jako významný problém města, který s kriminalitou ve městě úzce souvisí, je velký počet sociálně vyloučených lokalit, kde dochází ke koncentraci sociálně-patologických jevů obecně.

### **3.4 Fyzické prostředí města**

V rámci této oblasti byly definovány tři priority: Podpora urbanisticky hodnotného území, Zlepšení složek životního prostředí a Rozvoj a zkvalitnění environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty.

V rámci priority „Tvorba urbanisticky hodnotného území“ byl hodnocen ukazatel posuzující spokojenost s fyzickým prostředím města. Respondenti zde hodnotili stav životního prostředí (nespokojeno cca 70 % občanů) a vývoj stavu životního prostředí v posledních patnácti letech (změna vnímána spíše jako pozitivní – více než 57 % občanů hodnotí změnu životního prostředí jako změnu k lepšímu) a změnu vzhledu města v posledních letech (zhruba 40 % respondentů označila odpověď „nevím“, 43 % respondentů pak vnímá změny pozitivně). Za stavby, které přispěly ke zlepšení vzhledu města, jsou uváděny: OC Forum a Kostelní náměstí, parky, Mírové náměstí, Hlavní vlakové nádraží, Větruše.

Dalším hodnoceným indikátorem byla dostupnost veřejných prostranství (např. dětských hřišť, zástavek MHD, mateřských a základních škol, prodejen potravin, sportovišť, zdravotnických služeb, parků a lesoparků) měřená jako podíl populace ve městě s dostupností jednotlivých veřejných služeb v okruhu 300 metrů od jejich bydliště. Indikátor je sledován za roky 2007, 2009 a 2011, přičemž ukazatele za rok 2011 jsou odlišné (a s předchozími lety tak ne zcela srovnatelné) a to především s ohledem na rozdílnou metodiku. Hodnocen byl také indikátor „Podíl nově vymezených ploch s novými regulativy“

Priorita Zlepšení složek životního prostředí je sledována pomocí indikátoru „zlepšení kvality ovzduší“. V rámci tohoto indikátoru byl sledován dlouhodobý vývoj znečišťujících látek (oxid siřičitý, oxidy dusíku) – byl zaznamenán výrazný pokles koncentrace znečišťujících látek, především vzhledem k poklesu emisí z velkých spalovacích zdrojů.

Priorita Rozvoj a zkvalitnění environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty je sledován pomocí ukazatele sledujícího počet osob účastnících se akcí spojených s environmentálním

vzděláváním a osvětou, který je naplněn výčtem osvětových kampaní ve městě s indikativním počtem zúčastněných.

### **3.5 Doprava**

V této oblasti byly stanoveny priority: Rozvoj veřejné dopravy a její návaznosti na ostatní druhy dopravy a Rozvoj dopravní infrastruktury. Rozvoj veřejné dopravy byl sledován prostřednictvím indikátoru „počet osob přepravených MHD“, jehož hodnoty se v průběhu sledovaného období postupně snižovaly (2007: 52,3 miliónu přepravených; 2011: 51,1 milionu přepravených), což je příkládáno zejména rostoucí automobilizaci. Rozvoj dopravní infrastruktury je pak sledován s pomocí ukazatelů „míra nehodovosti“ a „spokojenost s dopravní infrastrukturou“. Míra nehodovosti je sledována v celém ústeckém okrese – klesá. Další sledovaným ukazatelem je výzkum spokojenosti respondentů s kvalitou MHD ve městě – tento indikátor má spíše klesající tendenci (65 % spokojených respondentů v roce 2007; 49 % spokojených respondentů v roce 2011).

### **3.6 Řízení a správa města**

V rámci poslední oblasti byly stanoveny následující tři priority: Zvyšování efektivity a kvality výkonu veřejné správy, Posílení spolupráce města se zahraničními subjekty a Prevence mimořádných událostí a likvidace jejich důsledků.

Priorita týkající se zvyšování efektivity a kvality výkonu veřejné správy byla měřena pomocí výzkumu spokojenosti občanů s činností Magistrátu města Ústí nad Labem a analýzou získaných finančních prostředků ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti EU. Postupem času (v rozmezí let 2007-2011) rostla spokojenost občanů s prací úředníků jak na magistrátu města, tak na úřadech městských částí (69 %, resp. 70 % v roce 2011).

Posílení spolupráce města se zahraničními subjekty bylo měřeno počtem projektů mezinárodní spolupráce s partnerskými městy (Halton – VB, Vladimír – Rusko, Chemnitz – Německo). Jako nejintenzivnější byla vyhodnocena spolupráce s německým městem Chemnitz – a to především z důvodu geografické blízkosti.

Priorita zaměřená na prevenci mimořádných událostí a likvidaci jejich důsledků je zaměřena především na rizika průmyslových havárií a povodní. Naplňování této priority je vyhodnoceno pomocí indikátoru sledujícího počet realizovaných akcí zaměřených na prevenci.

## IV. Hlavní výstupy projektu Benchmarking

### IV.1 Metodický postup

V rámci projektu Benchmarking byla srovnávána vybraná města - Ústí nad Labem, Plzeň, Kladno, Chomutov, Hradec Králové, Most, Olomouc, Pardubice, Mladá Boleslav, Brno, Ostrava a Karlovy Vary.

Metoda benchmarking je založena na sběru dat s využitím nástrojů kvalitativní i kvantitativní analýzy za účelem získání nejen statistických hodnot, ale také věcného hodnocení sledovaných témat pro dotvoření komplexního náhledu na analyzovanou situaci.

Výše zmíněná města byla srovnávána za účelem podpory jejich úspěšného rozvoje na základě zlepšení procesu strategického plánování a prosazování využití integrovaných přístupů. Specifickými cíly projektu Benchmarking pak byly tyto body:

- (1) Podpořit aktivaci stávajících plánů rozvoje s důrazem na integrovaný přístup.
- (2) Doporučit vhodné nastavení administrativní kapacity pro účelné řízení a realizaci plánů s ohledem na jejich funkčnost, zapojení volených představitelů a optimalizaci nákladů.
- (3) Posílit princip partnerství.

### IV.2 Jednotlivé kapitoly závěrečné zprávy projektu Benchmarking týkající se Strategického plánu rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015

V rámci projektu Benchmarking byl Strategický plán 2015-2020 hodnocen ze šesti úhlů pohledu reflektovaných v šesti kapitolách Závěrečné zprávy projektu.

**V první kapitole** byl hodnocen přínos Strategického plánu Ústí nad Labem do roku 2015. Kladně jsou hodnoceny podněty ze strany volených představitelů, zapojení partnerů a veřejnosti. Za významné negativum lze naopak považovat nedostatečné provázání strategického dokumentu na proces rozpočtování, což výrazně zmenšuje možnost skutečně realizovat jednotlivé priority strategie. K vymezeným prioritám pak není přiřazena jednoznačná gesční odpovědnost. Priority jsou ve strategickém dokumentu stanoveny komplexně a pokrývají velké množství témat – to může zmenšit schopnost strategického dokumentu vyřešit priority ve všech definovaných rozvojových oblastech.

**Druhá kapitola** byla zaměřena na hodnocení procesu řízení strategického plánu. Pozitivní je pravidelné zpracovávání zprávy o plnění strategického plánu (každé zhruba 2 roky). Změny ve strategickém plánu jsou schvalovány zastupitelstvem města, nicméně aktualizace strategického plánu je považována spíše za nahodilou.

**Třetí kapitola** hodnotí míru a způsob zapojení interních odborníků a volených představitelů. Pozitivně je v této části hodnoceno zapojení velkého počtu zaměstnanců do strategického řízení (ve srovnání s jinými městy). Jako negativní pak lze hodnotit chybějící odborné

proškolení jak volených zástupců, tak zaměstnanců zapojených do strategického řízení. Vedení města je pak do řídicího výboru (pracovních skupin) zapojeno v poměrně malé míře, úloha vedení města při řízení strategie je tak spíše formální.

**Ve čtvrté kapitole** bylo hodnoceno využití externích služeb v procesu strategického plánování a řízení. Bylo zjištěno, že město používá externí služby především z důvodu nedostatku odborných kapacit a rozložení rizik. Finanční náročnost je přitom pod průměrem v rámci sledované skupiny.

**Pátá kapitola** posuzuje zapojení partnerů (organizací) do tvorby strategie. Partneři byli zapojeni do procesu tvorby priorit a vize města. Jako pozitivní lze vnímat širokou škálu zapojených partnerů, jejichž počet však byl relativně menší než v jiných srovnávaných městech.

**V poslední (šesté) kapitole** byla evaluována míra zapojení veřejnosti. Veřejnost byla do procesu tvorby aktivně zapojena, a to především ve fázi tvorby vize a priorit. Intenzita zapojení veřejnosti je však hodnocena jako relativně nižší než v ostatních srovnávaných městech.

Tab. 1 Pozitiva a negativa Strategického plánu rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015 na základě benchmarkingu

Kapitola 1: Přínosy strategického plánu rozvoje	
Spíše pozitivna	Spíše negativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategický plán se opírá o potřebu dlouhodobé jasné koncepce rozvoje, podněty ze strany volených představitelů, zapojení partnerů a veřejnosti a zejména požadavků projektů.</li> <li>▪ Existují synergické efekty mezi projekty.</li> <li>▪ Jednotlivé cíle strategického plánu mají nastaveny kvalitativní a kvantitativní indikátory.</li> <li>▪ Priority nebo zásobník projektů se nemění v souvislosti se změnou politického vedení.</li> <li>▪ Všechny realizované projekty jsou v souladu se strategickým plánem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proces strategického plánování není provázaný s procesem rozpočtování.</li> <li>▪ Město nepoužívá specifické metody pro řízení strategického plánu.</li> <li>▪ K jednotlivým prioritám není přiřazena gesční odpovědnost.</li> </ul>
<p>Neutrální / k diskusi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Celkové hodnocení přínosu strategického plánu je střední.</li> <li>▪ Z hlediska definování priorit u SP převažuje spíše komplexní přístup.</li> </ul>	
Kapitola 2: Řízení strategického plánu	
Spíše pozitivna	Spíše negativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Město zpracovává pravidelně zprávu o plnění plánu (jednou za 2 roky).</li> <li>▪ Změny ve SP jsou schvalovány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktualizace SP probíhá spíše nahodile. V současné době se plánuje zpracování nového plánu.</li> </ul>

<p>zastupitelstvem.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existuje tým na vyhodnocování a řízení rizik týkajících se stavu víceletých projektů.</li> </ul>	
<p>Neutrální / k diskusi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vedení města používá strategický plán částečně jako podpůrný nástroj.</li> <li>▪ Nově zvolené vedení města zpravidla provádí aktualizaci akčního plánu.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;">Kapitola 3: Zapojení interních odborníků / volených představitelů</p>	
<p style="text-align: center;">Spíše pozitiva</p>	<p style="text-align: center;">Spíše negativa</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existuje speciální odbor/oddělení, který se zabývá implementací a vyhodnocováním plánu.</li> <li>▪ Zapojení zaměstnanců do strategického řízení je vyšší. Ve městě je do strategického plánování zapojeno 10 zaměstnanců, z toho 3 s více než 0,5 úvazkem. (Mediánová hodnota za sledovanou skupinu je 5 zapojených zaměstnanců do strategického plánování; min. hodnota je 0, max. 15 zaměstnanců. S více než 0,5 úvazkem je zapojení zaměstnanců do strategického řízení dle mediánu 2, min. hodnota je 0, max. hodnota je 9.)</li> <li>▪ Ve městě je vytvořen řídicí výbor/komise pro strategické řízení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vedení města nebylo odborně proškoleno k dané problematice.</li> <li>▪ Pracovníci zapojení do strategického řízení nejsou odborně proškolení k dané problematice.</li> <li>▪ Členové vedení jsou zapojení do řídicího výboru / pracovní skupiny pro strategické plánování v počtu 2 zástupců. V rámci sledované skupiny se jedná o nižší hodnotu (min hodnota je 0, max. hodnota je 7).</li> <li>▪ Úloha vedení města při řízení je spíše formální a nedochází k plnému využití z hlediska rozvoje města.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Kapitola 4: Externí služby</p>	
<p>Neutrální / k diskusi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Město využívá externích služeb pro přípravu SP zejména z důvodu nedostatku odborné kapacity a rozložení rizika.</li> <li>▪ Externích služeb je využíváno téměř ve všech fázích přípravy strategického plánu (ankety, průzkumy/facilitace/tvorba/komunikace s veřejností).</li> <li>▪ Poměr počtu externích poradců a vlastních odborníků se pohybuje mírně nad průměrem. Hodnota poměru poradců k vlastním odborníkům je ve městě 60%. (Průměr za skupinu je 36%, min. je 0, max. 90%.)</li> <li>▪ Finanční náročnost externích služeb je v rámci sledované skupiny nižší 499 800 Kč. (Průměrná hodnota je 870 tis. Kč, min. hodnota je 0, max. 2 mil.).</li> <li>▪ Město dlouhodobě spolupracuje s jednou firmou.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;">Kapitola 5: Zapojení partnerů (organizací)</p>	
<p style="text-align: center;">Spíše pozitiva</p>	<p style="text-align: center;">Spíše negativa</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partneři jsou zapojeni do situační analýzy tvorby a vize priorit.</li> <li>▪ Mozaika zapojených partnerů je různorodá, partneři jsou zejména NNO a organizace zřizované městem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet zapojených externích partnerů do strategického plánu je nižší. Hodnota zapojených partnerů je za město 3. (Průměrná hodnota dosahuje 15, min. je 0, max. je 60.)</li> <li>▪ Město využilo k oslovení partnerů dílčí</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zapojení partnerů při přípravě i realizaci je hodnoceno jako odborné.</li> <li>▪ Město je připraveno na nové finanční nástroje EU, pokud by neexistovala žádná další podpora ze strany strukturálních fondů.</li> </ul>	nástroje, zejména osobní kontakty a oficiální dopis.
--	--

#### Kapitola 6: Zapojení veřejnosti

Spíše pozitiva	Spíše negativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veřejnost byla do strategického plánování zapojena a její přínos je hodnocen jako střední.</li> <li>▪ Pro zapojení veřejnosti město využilo několika nástrojů typu průzkumy, veřejná projednání.</li> <li>▪ Zapojení veřejnosti při přípravě a realizaci SP je hodnoceno jako aktivní.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intenzita zájmu veřejnosti je hodnocena jako nižší.</li> <li>▪ Účast na veřejném projednání byla nižší. Hodnota za město je 30 zástupců veřejnosti. (Min. hodnota je 2, medián je 25, max. hodnota je 164 účastníků.)</li> </ul>

Neutrální / k diskusi

- Zapojení veřejnosti bylo pouze do fáze tvorby vize a priorit.

*Zdroj: Individuální zpráva z projektu Benchmarking pro město Ústí nad Labem*

#### IV.3 Hlavní závěry a doporučení plynoucí z projektu Benchmarkingu

Hlavní doporučení pro město Ústí nad Labem vzešla z projektu Benchmarking jsou sumarizována v následujících sedmi bodech.

- (a) Posílit důraz na provázanost cílů obou dokumentů (Strategie rozvoje města IPRM a jednotlivých projektů, především v souvislosti s aktualizací strategického plánu, a tím maximalizovat přínosy obou dokumentů.**

První bod (a) lze do budoucna vztáhnout na nutnost provázání Strategie rozvoje města 2015-2020 s integrovanými plány rozvoje, které vzniknou v budoucím programovacím období (2014-2020). V současnosti se hovoří o strategiích ITI (Integrovaná územní investice) a (nebo) IPRÚ (Integrovaný plán rozvoje území), které budou vznikat v podobném časovém období – provázanost obou (všech) rozvojových dokumentů je pro naplnění Strategie rozvoje města 2015-2020 velmi důležitá.

- (b) Posílit koncentraci na priority, věnovat klíčovou pozornost stanovení priorit.**

Strategie rozvoje města do roku 2015 může být vnímána jako příliš všeobjímající, tedy příliš ambiciózní ve smyslu nastavení priorit. Do budoucna je třeba klást důraz na výběr klíčových priorit, na které bude alokována významná částka, která tak umožní reálnou změnu v dané rozvojové oblasti.

- (c) Zajistit důslednou provázanost na proces rozpočtování.**



Pokud mají být priority rozvoje města v praxi skutečně naplněny, je nezbytné provázat stanovené priority na proces rozpočtování a zajistit tak dostatek finančních prostředků na realizaci stanovených projektů.

- (d) Nepodceňovat výdaje na provozní náklady a hodnocení dopadů projektů ve vztahu k investičním nákladům.**
- (e) Využít možnosti zavedení moderních metod řízení a realizace strategického plánu (např. BSC, CAF apod.).**
- (f) Posílit dlouhodobé zapojování volených představitelů zejména do řízení strategie.**
- (g) Do strategického řízení aktivněji zapojit vedení města v rámci gesčních odpovědností jeho členů.**

## **v. Využití dotazníkových šetření a strukturovaných rozhovorů pro hodnocení strategie**

### **v.1 Metodický postup**

Pro účely evaluace Strategie rozvoje města do roku 2015 je nutné vést debatu s relevantními aktéry. V tomto kontextu byli osloveni představitelé vedení města a zastupitelé města i městských obvodů, dále vedoucí odborů magistrátu a další vybraní pracovníci úřadu nejvíce dotčení procesem strategického plánování, významní aktéři regionálního rozvoje ve městě, ředitelé základních škol, představitelé neziskového sektoru a také občané města Ústí nad Labem oslovení během Veřejného projednání, které proběhlo dne 26. 6. 2013.

Významní aktéři regionálního rozvoje byli vybráni na základě dohody s představiteli Oddělení strategického rozvoje Magistrátu města Ústí nad Labem. Vzhledem k stále rostoucímu významu pro rozvoj města a vzdělanosti jeho obyvatel byla vybrána **Univerzita Jana Evangelisty Purkyně**. S ohledem na výši míry nezaměstnanosti a význam problematiky trhu práce pak zástupce **Úřadu práce v Ústí nad Labem**. Vzhledem ke koordinační roli v oblasti regionálního rozvoje představitel **Odboru regionálního rozvoje KÚ Ústeckého kraje**.

Pro Ústí nad Labem byla vždy (vzhledem k jeho geografické poloze) podstatná spolupráce s Německem (resp. sousední spolkovou zemí Sasko, potažmo s blízkými obcemi) a obecně je historicky německá kultura s městem úzce spojena. Z tohoto důvodu byla oslovena obecně prospěšná společnost **Collegium Bohemicum**, která se ve své práci zaměřuje na kulturní dědictví, jež v českých zemích (s důrazem na město Ústí nad Labem) spoluvytvářeli německy mluvící obyvatelé. Stejně byl proveden rozhovor také se zástupcem **Euroregionu Labe/Elbe**. Nakonec byl pro rozhovor osloven také zástupce městských organizací - konkrétně **Dopravního podniku Města Ústí nad Labem**.

Zjištění názorů všech výše zmíněných skupin bylo provedeno formou dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů. V rámci dotazníkového šetření (dotazník; viz příloha č. 2) byly tři otázky (č. 7, 8 a 9) směřovány na evaluaci Strategie rozvoje města do roku 2015.

**Otázka č. 7: Jakým způsobem jste vy osobně doposud pracoval/a s platnou Strategií rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015 (vznik v roce 2007).**

**Otázka č. 8: Jak hodnotíte pro město důležitost dokumentu Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015.**

**Otázka č. 9: Ohodnoťte důležitost pro město těchto dokumentů (Strategie rozvoje města do roku 2015, územní plán, rozpočtový výhled, komunitní plán péče, jiný dokument – dle výběru).**

## V.2 Shrnutí dotazníkových šetření a strukturovaných rozhovorů

### V.2.1 Vedení města, zastupitelé města, představitelé městských částí

V rámci této skupiny bylo osloveno vedení města (radní), zastupitelé a představitelé městských částí. Celkem bylo získáno 14 dotazníků. Odpovědi na otázku č. 7 získané mezi účastníky šetření v této skupině byly značně rozdílné. Někteří respondenti deklarují, že pracují se Strategií rozvoje města do roku 2015 intenzivně a při své práci se jí řídí, někteří si pak nejsou její existence vědomi. Z vyhodnocení odpovědí na otázku č. 8 vyplývá, že politická reprezentace města (a městských částí) vnímá Strategii rozvoje města do roku 2015 především jako nástroj pro získávání peněz z EU (9 respondentů), následně pak jako dokument významný pro rozvoj města (8 respondentů). Z hodnocení důležitosti jednotlivých dokumentů města (otázka č. 9) je zřejmé, že respondenti v této skupině považují Strategii rozvoje města za potřebný dokument (průměrná známka 2,2), nicméně za důležitější považují územní plán (1,1) i rozpočtový výhled (1,4).

### V.2.2 Vedoucí odborů, pracovníci odborů dotčených strategickým plánováním

Zástupci této skupiny respondentů byli osloveni při příležitosti školení (a seznámení se s dosavadním stavem příprav Strategie rozvoje města Ústí nad Labem 2015-2020) dne 20. srpna 2013. Celkem v rámci této skupiny vyplnilo dotazník 20 zaměstnanců Magistrátu města Ústí nad Labem.

Vedoucí odborů a další pracovníci magistrátu města Ústí nad Labem, jejichž náplň práce se dotýká procesu strategického plánování, se dle odpovědí na otázku č. 7 snaží v těch částech, které se jejich práce týkají, ze Strategie vycházet. Strategii rozvoje města považují za významnou zejména z důvodu možnost čerpání finančních prostředků (17 respondentů), považují ji však obecně také za důležitý dokument pro rozvoj města (11 respondentů). Za nejvýznamnější dokumenty považují územní a rozpočtový výhled (v tomto pořadí), Strategie rozvoje města do roku 2015 je tedy až za těmito dokumenty, byť ji respondenti v této skupině považují za důležitou a potřebnou (průměrná známka: 1,9)

### V.2.3 Významní aktéři regionálního rozvoje

Významných aktérů rozvoje města bylo osloveno celkem šest (viz výše). Z odpovědí na otázku č. 7 nelze učinit jednoznačný závěr. Někteří o Strategii nevědí, jiní o ní vědí, ale nepracují s ní, někteří se jí pak v rámci své práce snaží i řídit. Většina respondentů (4) v rámci této skupiny pak chápe význam strategie především jako nástroj pro získávání finančních prostředků z EU. Strategický plán chápou jako potřebný, nicméně při srovnání významu upřednostňují územní plán a rozpočtový výhled.

#### V.2.4 Ředitelé základních škol

Ve skupině ředitelů škol bylo prostřednictvím Magistrátu města Ústí nad Labem v červenci a srpnu 2013 osloveno celkem 8 ředitelů a ředitelek základních (a základních uměleckých) škol. Ředitelé se strategií spíše nepracují, nicméně strategii považují za přínosnou.

Strategii pak považují za podstatnou pro rozvoj města a chápou ji jako důležitou podmínku čerpání finančních prostředků z EU. Za nejdůležitější dokument města je považován územní plán, následně rozpočtový výhled a až poté Strategie rozvoje města do roku 2015.

#### V.2.5 Zástupci neziskového sektoru

Zástupci neziskového sektoru (5 osob) byli osloveni v průběhu července a srpna 2013 prostřednictvím Magistrátu města Ústí nad Labem. Z vyhodnocení otázky č. 7 vyplývá, že respondenti v této skupině se Strategií spíše nepracují, nicméně ji považují za potřebnou.

Strategii rozvoj města do roku 2015 považují za podstatnou – a to především s ohledem na čerpání finančních prostředků z Evropské unie. Nejdůležitějším dokumentem města je podle této skupiny respondentů finanční výhled, následován právě Strategií rozvoje města do roku 2015.

#### V.2.6 Hodnocení veřejnosti (z veřejného projednávání)

První veřejné projednání Strategie rozvoje města 2015-2020 proběhlo v Ústí nad Labem dne 26. 6. 2013. Zúčastněným občanům (celkem 34) byly při této příležitosti rozdány dotazníky, přičemž tři otázky byly směřovány také na hodnocení Strategie rozvoje města do roku 2015.

V otázce č. 7 (viz výše) získaly nejvíce hlasů možnosti „nepracuji s ní, ale je pro město potřebná“ (9) a „vím o ní, ale se strategií nepracuji“ (9). Výsledky lze hodnotit jako pozitivní, neboť zúčastnění občané o existenci strategie ví a byť s ní přímo nepracují, považují ji za přínosnou.

Vyhodnocení otázky č. 8 ukazuje, že občané města považují strategii za důležitý dokument pro rozvoj města, varianta „důležité pro rozvoj města“ (20 hlasů) byla totiž nejčastější odpovědí. Druhou nejvíce frekventovanou odpovědí bylo tvrzení „důležité pro získání peněz z EU“ (17 hlasů) – to lze vnímat ze dvou hledisek, je pozitivní, že občané jsou si vědomi důležitosti dokumentu i z pohledu čerpání ze strukturálních fondů, na druhou stranu tato funkce strategie (tj. zisk finančních prostředků) by měla být spíše druhotná, primárním cílem strategie je formulovat vizi, stanovit rozvojové priority a aktivizovat všechny aktéry regionálního rozvoje ve městě, kteří se pak budou společně pokoušet o úspěšné naplnění stanovených cílů.

Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 9 ukazuje, že občané města považují za nejvýznamnější rozvojový dokument města územní plán (průměrná známka 1,6), následně pak Strategický

plán rozvoje města do roku 2015 (1,9). Jako méně důležité dokumenty jsou pak hodnoceny rozpočtový výhled (2,0) a komunitní plán péče (2,2).

### V.3 Hlavní závěry dotazníkových šetření a strukturovaných rozhovorů

V rámci dotazníkových šetření a strukturovaných rozhovorů byli osloveni zástupci šesti skupin, jejichž názor je pro hodnocení Strategie rozvoje města do roku 2015 klíčový. Jedná se tedy o následující:

- (1) Vedení města, zastupitelé města, zastupitelé městských částí
- (2) Vedoucí odborů, pracovníci odborů dotčených strategickým plánováním
- (3) Významní aktéři regionálního rozvoje
- (4) Ředitelé základních škol
- (5) Zástupci neziskového sektoru
- (6) Veřejnost

V kapitole 5.2 byla uvedena dílčí vyhodnocení jednotlivých cílových skupin. V této kapitole (5.3) bude věnován prostor komplexnímu vyhodnocení všech získaných podnětů a hlavním závěrům.

Jako pozitivní lze hodnotit, že naprostá většina z 83 oslovených respondentů o Strategii ví – pouze 7 oslovených o její neexistenci nevědělo. Na druhou stranu však se Strategií aktivně pracuje jen zhruba 30 % respondentů (26 oslovených), přičemž nejvíce takových odpovědí bylo logicky získáno mezi pracovníky magistrátu města, kteří se strategickému plánování ve své práci více či méně věnují.

Kladně hodnotíme také relativně pozitivní hodnocení významu Strategie rozvoje města do roku 2015. Pouze 3 respondenti označují dokument za nepotřebný, 17 respondentů pak za dokument formální. Vůbec největší počet hlasů získalo prohlášení o významu Strategie pro získávání finančních prostředků z EU (51). Těsně za touto možností se umístilo tvrzení o důležitosti dokumentu pro rozvoj města (47). Vazbu na zákon o finanční kontrole si uvědomuje jen malý počet respondentů (12).

Z odpovědí všech oslovených vyplývá, že za dokument, jenž je pro rozvoj města nejdůležitější, považují územní plán (průměrná známka 1,4) a následně pak finanční výhled (1,7). Strategii rozvoje města do roku 2015 považují za potřebnou (1,9), nicméně její význam nehodnotí respondenti na rozdíl od výše uvedených dokumentů za klíčový.

## VI. Evaluační studie příjmů města v oblasti dotací (ze strukturálních fondů)

### VI.1 Metodický postup

S ohledem na skutečnost, že národní dotace hrají z hlediska účelových dotací malou roli, věnuje se studie příjmům ze strukturálních fondů. Pro analýzu výdajů ze strukturálních fondů byl použit datový soubor Ministerstva pro místní rozvoj z června 2012, který poskytuje informace o jednotlivých projektech v podrobném členění – a to jak územním (tj. informace o tom, na území jaké obce byly finanční prostředky alokovány), tak na úrovni operačního programu (členění na oblasti podpory). Na základě tohoto datového souboru pak lze hodnotit, kolik finančních prostředků bylo vynaloženo na území města Ústí nad Labem a zda struktura vynaložených finančních prostředků odpovídala prioritám stanoveným ve Strategii rozvoje města Ústí nad Labem.

Vynaložené finanční prostředky lze rozdělit do dvou hlavních kategorií.

- (1) Finanční prostředky, kdy příjemcem byly všechny subjekty sídlící na území města<sup>1</sup>.
- (2) Finanční prostředky, kdy bylo žadatelem přímo statutární město Ústí nad Labem.

### VI.2 Strukturální fondy vynaložené na území města, celková alokace a nejvíce podpořené oblasti

Pokud srovnáme krajská města (s výjimkou Prahy) z pohledu celkové alokace vynaložené na území města je patrné, že město Ústí nad Labem se pohybuje spíše v dolní polovině s celkovou alokací přesahující 5,3 miliardy Kč<sup>2</sup>. Méně finančních prostředků bylo alokováno jen v Karlových Varech, Jihlavě (tedy výrazně menších krajských měst) a v Pardubicích, nejvíce finanční prostředků bylo naopak realizováno v Brně (především vzhledem k významným investicím do infrastruktury vědy a výzkumu).

V rámci celkové částky realizované na území města Ústí nad Labem byla největší část (35,1 %; viz také Obr. 2) realizována prostřednictvím Operačního programu Severozápad. Na

<sup>1</sup> V případě investic do **dopravy** například Správa železniční a dopravní cesty, Ředitelství vodních cest, u investic do **lidských zdrojů** pak krajská pobočka Úřadu práce, u dalších témat například Ústecký kraj, základní a střední školy ve městě, podnikatelské subjekty ve městě nebo okresní hospodářská komora.

<sup>2</sup> Zde je zapotřebí zmínit určitý nedostatek datového souboru, který u některých projektů uvádí alokaci ve městě Ústí nad Labem, byť byly finanční prostředky použity i v jiných částech Ústeckého kraje – jako příklady lze uvést investice do železničních vozidel pro Ústecký kraj (žadatelem České dráhy) nebo dotace na zlepšení sociálních služeb v Ústeckém kraji, které byly realizovány nejen v krajském městě.

území města Ústí nad Labem byly realizovány především investice do revitalizace centra města a objektů vzdělávací (např. Gymnázium Jateční), sociální (např. Domov pro seniory Bukov), zdravotní (např. Modernizace informační a telekomunikační infrastruktury Krajské zdravotní) a kulturní (např. Revitalizace Domu kultury) infrastruktury.

Druhá největší alokace byla na území Ústeckého kraje realizována prostřednictvím Operačního programu Vzdělání pro konkurenceschopnost (18,7 %). Zde byly logicky největšími příjemci školy na všech úrovních (základní, střední i Univerzita Jana Evangelisty Purkyně). Na území města však byla realizována také řada projektů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Třetí největší částka byla na území města Ústí nad Labem realizována v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (16,9 %). Jak však bylo naznačeno výše (viz poznámka č. 2), některé projekty jsou v dostupné databázi uvedeny s místem realizace ve městě Ústí nad Labem, nicméně jejich reálná realizace probíhala na území celého kraje (např. projekt Sociální služby Ústeckého kraje).

**Obr. 1 Finanční alokace ze strukturálních fondů realizovaná na území města Ústí nad Labem ve srovnání s ostatními krajskými městy (v miliardách Kč)**

*Zdroj: Datový soubor Ministerstva pro místní rozvoj (stav červen 2012); Zpracování: MEPCO*

**Obr. 2 Finanční alokace ze strukturálních fondů realizovaná na území města Ústí nad Labem vztahovaná k počtu obyvatel ve srovnání s ostatními krajskými městy (v tisících Kč)**

*Zdroj: Datový soubor Ministerstva pro místní rozvoj (stav červen 2012); Údaje o počtu obyvatel dle Českého statistického úřadu (k 1. 1. 2013); Zpracování: MEPCO*

**Tab. 1 Rozdělení finanční alokace mezi operační programy z celkové finanční alokace realizované na území města Ústí nad Labem**

Operační program	Celková alokace (v	Podíl na celkové alokaci
------------------	--------------------	--------------------------

	milionech Kč)	
OP Doprava	151	2,8 %
OP Životní prostředí	100	1,9 %
OP Podnikání a inovace	241	4,5 %
OP Lidské zdroje a zaměstnanost	901	16,9 %
OP Výzkum a vývoj pro inovace	312	5,9 %
Integrovaný operační program	730	13,7 %
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	993	18,7 %
OP Technická pomoc	26	0,5 %
ROP NUTS II Severozápad	1870	35,1 %

*Zdroj: Datový soubor Ministerstva pro místní rozvoj (stav červen 2012); Zpracování: MEPCO*

### **VI.3 Strukturální fondy – příjemcem město, celková alokace a nejvíce podpořené oblasti**

Statutární město Ústí nad Labem bylo přímým příjemcem alokace v hodnotě 849 milionů Kč. Ve srovnání krajských měst (s výjimkou Prahy) se jedná o pátou největší alokaci (viz také Obr. 3). Přímým příjemcem většího objemu finančních prostředků byla pouze města Brno, Ostrava, Plzeň a Liberec.

Také v tomto případě byla většina finančních prostředků alokována v rámci Operačního programu Severozápad (86,2 %). Prostředky byly vynaloženy zejména prostřednictvím Integrovaných plánů rozvoje města a byly směřovány především na již zmiňované oblasti – tj. zejména revitalizace centra města a zlepšení infrastruktury kulturní, sociální, zdravotnické, vzdělávací a sportovní.

Druhým nejvýznamnějším zdrojem byl Integrovaný operační program (8,6 %; viz také Obr. 4), zde byla jednoznačně nejvýznamnější investice na Rekonstrukci a rozšíření komunikací, chodníků, parkovišť, veřejného osvětlení a kamerového systému.

#### **Obr. 3 Finanční alokace ze strukturálních fondů – žadatelem město Ústí nad Labem – srovnání s ostatními krajskými městy (v miliardách Kč)**

*Zdroj: Datový soubor Ministerstva pro místní rozvoj (stav červen 2012); Zpracování: MEPCO*



**Obr. 4 Finanční alokace ze strukturálních fondů – žadatelem město Ústí nad Labem - vztaheno k počtu obyvatel - srovnání s ostatními krajskými městy (v tisících Kč)**

*Zdroj: Datový soubor Ministerstva pro místní rozvoj (stav červen 2012); Údaje o počtu obyvatel dle Českého statistického úřadu (k 1. 1. 2013); Zpracování: MEPCO*

**Tab. 2 Rozdělení finanční alokace mezi operační programy z celkové finanční alokace příjemce města Ústí nad Labem**

Operační program	Celková alokace (v milionech Kč)	Podíl na celkové alokaci
OP Životní prostředí	36	4,3 %
OP Lidské zdroje a zaměstnanost	7	0,9 %
Integrovaný operační program	73	8,6 %
ROP NUTS II Severozápad	732	86,2 %

*Zdroj: Datový soubor Ministerstva pro místní rozvoj (stav červen 2012); Zpracování: MEPCO*

## VII. Závěr a doporučení

### VII.1 Hlavní závěry analýzy a hodnocení Strategie rozvoje města do roku 2015

#### **Z hlediska aspektů, které měly být dle zadání zhodnoceny, lze konstatovat následující:**

- Z hlediska dopadů implementace Strategie na rozvoj ve městě a přínosu Strategie při čerpání dotací lze konstatovat, že strategie v těchto oblastech sehrála jednoznačně pozitivní roli. Úspěšnost města v oblasti dotací je jednoznačně prokázána v kapitole 6. Bez existence strategie (byť byla částečně jen formální) by čerpání z fondů EU nemohlo být úspěšné. Potřebnost strategie též prokázalo dotazníkové šetření a strukturované rozhovory (viz kapitola 5.3).
- Z hlediska vyhodnocení způsobu a míry využívání Strategie jako nástroje pro politické rozhodování představitelů byla stávající strategie spíše formálním dokumentem. Řada klíčových aktérů a klíčových zaměstnanců magistrátu se strategií pracují a využívají ji ke své práci. V tomto smyslu byla strategie využívána při přípravě podkladů pro politická rozhodnutí. Z hlediska využívání ze strany politiků je hodnocení rozporuplné – někteří oslovení političtí představitelé se Strategií pracují, jiní o její existenci nevědí.

#### **Z hlediska schopnosti čerpat prostředky z fondů lze konstatovat:**

Jako jednoznačně pozitivní lze hodnotit poměrně vysokou výši finanční alokace ze strukturálních fondů realizovanou na území města Ústí nad Labem, a to jak v absolutních částkách, tak vztažené na obyvatele. To svědčí o značné aktivitě města, kterou lze zároveň dát do protikladu vůči relativně nízké absorpční kapacitě ostatních subjektů působících na území města. Použitá data ukazují, že Strategie rozvoje města do roku 2015 mohla přispět k adekvátnímu čerpání finančních prostředků na území města, což lze bezesporu hodnotit jako pozitivní.

#### **Z hlediska kvality stávající strategie:**

Z analýzy stávající strategie vyplývá:

- (a) Z hlediska analytické části stávající strategie se jedná o kvalitně provedenou analýzu s následujícími výhradami: (1) Nedostatečné využívání benchmarkingu (porovnávání) se srovnatelnými městy, (2) zlepšit či doplnit finanční analýzu a (3) analýzu rizik.
- (b) Z hlediska návrhové části strategie lze konstatovat, že strategické oblasti a cíle byly voleny vhodně. Hlavními problémy návrhové části jsou tyto: (1) Nevhodně formulovaná vize města (v daném časovém rámci nedosažitelná), (2) obtížná komunikovatelnost strategie – neexistuje jednoduchý souhrn, (3) slabá měřitelnost (indikátory), (4) nedostatečná vazba na rozpočet a rozpočtový výhled, (5) není hranice mezi strategií a akčním plánem, (6) nedostatečná implementační pravidla.

Současnou Strategii rozvoje města do roku 2015 lze hodnotit jako kvalitní materiál, který je však do značné míry založen na robustní analýze, jež zahrnuje všechny klíčové rozvojové

oblasti města. Obsahuje však také řadu informací, které se mohou jevit jako nadbytečné a ne zcela související s návrhovou částí Strategie. Kritické stanovisko zaujímáme také k současné vizi města, která se vzhledem k očekávanému naplnění (2015) nezdá být dosažitelná. V dlouhodobém horizontu je jistě potřebné pokoušet se dosáhnout na vysoké cíle, v krátkodobém horizontu by však vize měla být reálně dosažitelná a stavět spíše na silných stránkách města. Nastavení intervenčních oblastí lze hodnotit za adekvátní a odpovídající skutečným problémům města. Návrhová část Strategie je však místy příliš obecná a nedostatečně bere v potaz specifický kontext města a širšího regionu.

Na výše popsané (přílišnou obecnost Strategie) upozorňují také výsledky projektu Benchmarking, které považují za nutnost zacílit strategické plánování města na vybranou (omezenou) skupinu priorit, které jsou pro budoucnost města zásadní. Je třeba také dbát na důsledné propojení na proces rozpočtování a zvážit zavedení moderních metod řízení a realizace strategického dokumentu.

## VII.2 **Doporučení pro tvorbu nové Strategie rozvoje města Ústí nad Labem 2015-2020**

Na základě provedených analýz a hodnocení doporučujeme:

**(a)** Vyvarovat se nedostatkům ze stávající strategie, tedy:

Z hlediska analytické části:

- Analytickou část udělat štíhlejší
- Více využívat benchmarking (porovnávání) se srovnatelnými městy
- Zpracovat jako součást analýz také jednoduchou finanční analýzu
- Součástí nové analýzy musí být analýza rizik

Z hlediska návrhové části:

- Vize města bude ambiciózní, ale dosažitelná do konce platnosti strategického plánu a bude postavena:
  - na silných stránkách města,
  - na tom, s čím se lidé v Ústí nad Labem dokáží dobře ztotožnit.
- Vize bude zahrnovat několik vět a sloganů, které budou následně použitelné pro marketing města vůči obyvatelům, investorům i turistům. První návrh bude podroben rozsáhlé diskusi.
- Základní myšlenky (vize + oblasti + cíle) se vejdu na jeden list papíru
- Bude sestaven vhodný soubor měřítek a bude u nich nastavena metodika měření
- Strategie bude mít jasnou strukturu a oddělenou část týkající se projektů (Akční plán)

- Vazba na rozpočet bude zajištěna na úrovni Akčního plánu
  - Budou stanovena jasná implementační pravidla
- (b) Zajistit provázanost základních strategických dokumentů – tj. Strategie rozvoje města Ústí nad Labem 2015-2020 a připravované integrované strategie financované z evropských zdrojů (ITI či IPRÚ, případně obojí).
- (c) Nevytvářet příliš obecnou a všeobjímající strategii, zaměřit se na několik klíčových priorit a stanovit se jasně definovaný a srozumitelný postup, jak tyto priority dále rozvíjet a jak naplnit stanovené indikátory.
- (d) Proškolit vedení města a zaměstnance zapojené do strategického řízení v problematice strategického řízení, finančního řízení a řízení rizik.
- (e) Zapojit všechny relevantní aktéry do nově vytvořených pracovních skupin (návrh skupin v bodě 7.3)
- (f) Zapojit širokou veřejnost v nejvyšší možné míře do tvorby Strategie.

### VII.3 Návrh nových pracovních skupin

Při tvorbě nových pilířů a nových pracovních skupin lze brát v potaz celou řadu faktorů. V první řadě je třeba zhodnotit relevanci intervenčních oblastí Strategie rozvoje města do roku 2015. Dále je nutné vzít v potaz uvažované pilíře Strategie rozvoje Ústecko-chomutovské aglomerace, která je v době přípravy této evaluace připravována. V neposlední řadě musí návrh nových pracovních skupin vycházet z diskuze mezi zpracovatelem Strategie rozvoje města 2015-2020 a zástupci Oddělení strategického rozvoje.

**V rámci Strategie rozvoje města do roku 2015 bylo vymezeno 5 intervenčních oblastí:**

- (1) Ekonomika města
- (2) Lidské zdroje a sociální oblast
- (3) Fyzické prostředí města
- (4) Doprava
- (5) Řízení a správa města

**Uvažované pilíře Strategie Ústecko-chomutovské aglomerace jsou následující:**

- (1) Udržitelná doprava
- (2) Životní prostředí
- (3) Sociální soudržnost

**Prvotní návrh pracovních skupin Strategie rozvoje města 2015-2020**, který vzešel z Oddělení strategického rozvoje v květnu 2013, pak obsahoval tyto pracovní skupiny:

- (1) Životní prostředí
- (2) Doprava
- (3) Lidské zdroje a sociální záležitosti
- (4) Rozvoj území, urbanismus a ekonomika
- (5) Kultura, sport a vnější vztahy

Poté, co byly hodnoceny a diskutovány klíčové rozvojové oblasti města a byla zvážena relevance jednotlivých výše zmíněných priorit (pilířů či intervenčních oblastí), **navrhuje** zpracovatel Strategie rozvoje města Ústí nad Labem 2015-2020 **ustavení následujících pracovních skupin:**

- (1) Životní prostředí
- (2) Doprava
- (3) Lidské zdroje, školství a sociální záležitosti
- (4) Kultura, sport a cestovní ruch
- (5) Rozvoj, řízení města a vnější vztahy

#### VIII. **Seznam příloh**

Příloha 1: Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015

Příloha 2: Dotazník použitý pro hodnocení Strategie rozvoje města Ústí nad Labem do roku 2015