

## **HODNOCENÍ STRATEGIE KV**

### **Závěrečná zpráva**

Verze: 2 Final

Ze dne: 22. 12. 2017



## Obsah

1	Základní informace o projektu .....	3
2	Stručný popis průběhu řešení evaluace .....	4
2.1	Vyhodnocení nastavení strategie a jejích vazeb na další koncepční materiály.....	4
2.2	Vyhodnocení jednotlivých projektů a jejich vazeb na stanovené cíle.....	7
2.3	Vyhodnocení nastaveného procesu implementace .....	9
3	Zodpovězení evaluačních otázek.....	10
3.1	Evaluační otázka 1 .....	10
3.2	Evaluační otázka 2 .....	13
3.3	Evaluační otázka 3 .....	15
3.4	Evaluační otázka 4 .....	17
3.5	Evaluační otázka 5 .....	23
3.6	Evaluační otázka 6 .....	25
3.7	Evaluační otázka 7 .....	27
3.8	Evaluační otázka 8 .....	34
3.9	Evaluační otázka 9 .....	43
3.10	Evaluační otázka 10 .....	48
3.11	Evaluační otázka 11 .....	49
3.12	Evaluační otázka 12 - 17 .....	50
4	Shrnutí, klíčové závěry a doporučení .....	62
5	Přílohy.....	67
5.1	Příloha č. 1 Seznam pracovníků, kteří byli osloveni pro realizaci osobního pohovoru .....	67
5.2	Příloha č. 2 Rámcová struktura osobního pohovoru .....	68

### 1 Základní informace o projektu

Strategie KV° je klíčovým strategickým rozvojovým dokumentem pro období do roku 2020. Strategie KV° byla zpracovávána v průběhu let 2012 - 2014 a schválena Zastupitelstvem města Karlovy Vary 9. září 2014.

Jedná se o zastřešující dokument, který zohledňuje cíle ostatních oborových strategií a koncepcí města a navrhuje priority a opatření, která by měla přispět k podpoře rozvoje města. Strategie KV° je realizována prostřednictvím Akčních plánů. Do současné doby byl realizován a vyhodnocen akční plán pro rok 2015 a 2016, Akční plán pro rok 2017 bude vyhodnocen na počátku roku 2018.

Protože se již jedná o třetí Akční plán od doby chválení Strategie, bylo rozhodnuto o provedení hlubší evaluace Strategie KV, která by měla sloužit jako základní podklad pro plánovanou aktualizaci strategie.

Jedná se o komplexní evaluaci strategického řízení ve městě Karlovy Vary, která má vyhodnotit a navrhnout případná opatření ke zlepšení jak v obsahovém zaměření Strategie KV°, tak v oblasti procesů při jejím řízení a naplňování.

Cílem evaluace je zhodnocení:

- vhodnosti zvolených cílů ve strategii (zejména s ohledem na vývoj skutečností od doby tvorby Strategie KV° doposud),
- vhodnosti indikátorů na jejich měření,
- dosavadní úspěchy při naplňování cílů a
- fungování nastavení implementačních pravidel.

## 2 Stručný popis průběhu řešení evaluace

Aby bylo možno zakázku efektivně řídit, a sledovat její průběžnou realizaci, byla realizovaná evaluace z hlediska interního postupu rozdělena do několika dílčích kroků:

- **Etapa č. 1** – Zahájení projektu, zpracování a předání Vstupní zprávy (rozpracování jednotlivých evaluačních otázek na podotázky, prostřednictvím kterých budou evaluační otázky zodpovězeny, podrobný metodický postup, identifikace zdrojů dat a literatury, dohoda se zadavatelem o podrobnějším postupu při řízení projektu, podrobný harmonogram plnění zakázky);
- **Etapa č. 2** – A1: Zhodnocení nastavení strategie vzhledem k aktuálním strategickým tématům města a širšího okolí (s vazbou na IPRÚ, strategii restrukturalizace Karlovarského kraje, Regionální akční plán Karlovarského kraje, RIS3 strategii, aktuální vývoj v jednotlivých oblastech, např. MAP a KAP, příprava SUMP apod.);
- **Etapa č. 3** – A2: Zhodnocení plnění cílů na základě úrovně plnění indikátorů a projektů realizovaných v akčním plánu;
- **Etapa č. 4** – A3: Zhodnocení vhodnosti nastavených indikátorů;
- **Etapa č. 5** – A4: Zhodnocení nastavení implementace, funkčnost týmu, gestorů a garantů;
- **Etapa č. 6** – A5: Způsob sestavování, naplňování a vyhodnocování akčního plánu
- **Etapa č. 7** – A6: Formulace doporučení
- **Etapa č. 8** – A7: Zpracování závěrečné evaluační zprávy

Práce na jednotlivých dílčích plněních jsou provázané, případně se vzájemně podmiňují a byly v mnoha případech realizovány současně. Rámcový postup pro řešení jednotlivých částí evaluace je popsán v následujících kapitolách.

### 2.1 Vyhodnocení nastavení strategie a jejích vazeb na další koncepční materiály

Jako první krok v rámci prováděné evaluace bylo provedeno hodnocení nastavení strategie a posouzení jejího souladu strategie s dalšími koncepčními materiály.

Prvním z kroků bylo posouzení tzv. teorie změny Strategie KV°, tedy vyhodnocení, čeho chtěla Strategie KV° docílit, jakým způsobem, jakými dílčími kroky a s jakými zdroji.

Teorie změny specifikuje, jakým způsobem mělo být dosaženo stanovených cílů, jakým způsobem měly být řešeny zjištěné nedostatky a problémy a jakými procesy/změnami mělo být požadovaných zlepšení dosaženo. Tento postup zpravidla ve zpracovaných koncepčních dokumentech není přesně detailně popsán, je však možné jej odvodit z popisu strategie, jednotlivých cílů, opatření a jejich obsahu.

Teorie změny Strategie KV° je ve zpracované Strategii znázorněna v rámci několika schematických přehledů, které ukazují, jaké byly zvolené prioritní oblasti, jaké byly pro jejich naplnění určeny priority, specifické cíle a opatření. Souhrnný přehled stanovených priorit a opatření znázorňuje následující schéma.

Obrázek 1 - Přehled Teorie změny SPURM



Kromě teorie změny Strategie KV, bylo provedeno posouzení zpracovaných analytických podkladů, které sloužily pro stanovení teorie změny. Cílem tohoto posouzení bylo vyhodnocení, k jakým závěrům analytická část Strategie KV dospěla a proč. Hodnocení se proto zaměřilo na posouzení, jaké klíčové problémy byly v území identifikovány, jakým způsobem byly popsány a charakterizovány, případně jaké byly identifikovány hlavní příležitosti a potenciály, které by bylo vhodné využít.

Z provedeného hodnocení vyplývá že v rámci analytické části Strategie KV<sup>o</sup> bylo identifikováno několik hlavních problémů/témat, na které by bylo vhodné se v rámci strategie zaměřit. Jedná se zejména o následující hlavní problémy:

- Trvalý úbytek obyvatel města, ale i okolního území převážně migrací, při bližším vyhodnocení a v návaznosti na následující bod je navíc možno konstatovat, že se jedná o odliv mladých lidí z města a okolí.
- Stárnutí obyvatel a s tím související potřeba přípravy adekvátní nabídky sociálních služeb
- Vysoká závislost místní ekonomiky na službách, což může být bráno jako plus, místní ekonomika má však nízkou výkonnost a nízkou míru inovativnosti, což může být v souvislosti s vysokou koncentrací na lázeňství rizikový faktor, který může v případě problém např. s prudkým poklesem návštěvnosti představovat problém.
- Vysoké zatížení centra města dopravou, včetně souvisejících problémů s kvalitou ovzduší a hlukem a nedostatečné napojení města a regionu na okolní regiony, zejména pak Prahu, ale i Plzeň. V centru města je pak hlavním problémem nedostatečně rozvinutá infrastruktura pro rozvoj nemotorové dopravy, pohyb pěších a parkování v klidu.
- Čistota města zejména pak lázeňské centrum, a to jak ve vztahu k lázeňským hostům, tak ve vztahu k místním obyvatelům.
- Vybavenost města pro sport a kulturu a vyžití zejména mladých obyvatel

Takto zjištěné klíčové problémy sloužily následně jako vstupní podklad pro posouzení souladu stanovené Strategie KV a její teorie změny s analytickou částí Strategie KV a vyhodnocení, zda Strategie KV reaguje na všechny identifikované problémy či příležitosti, či nikoliv, případně určení, které problémy nejsou v rámci Strategie KV dostatečně řešeny.

V návaznosti na vyhodnocení teorie změny a posouzení souladu Strategie KV se zpracovanou analytickou částí, bylo provedeno vyhodnocení jednotlivých platných strategických dokumentů města, případně dokumentů s přímou vazbou na město. Hodnoceny byly následující koncepční dokumenty:

- o Integrovaný plán rozvoje území Karlovy Vary
- o Územní plán města Karlovy Vary
- o Územně analytické podklady správního obvodu obce s rozšířenou působností Karlovy Vary (aktualizace 2016)
- o Generel bezbariérových tras a bezbariérové dopravy pro území Statutárního města Karlovy Vary
- o Program regenerace městské památkové zóny Karlovy Vary 2014 – 2024
- o Program rozvoje cyklistické dopravy v Karlových Varech
- o Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb města Karlovy Vary 2014-2018
- o Plán dopravní obslužnosti KVK na období 2016 – 2028
- o Krajská příloha k národní RIS 3

- Přeshraniční regionální inovační strategie Karlovarského kraje a Svobodného státu Bavorsko
- Přeshraniční regionální inovační strategie Karlovarského kraje a Svobodného státu Sasko
- Strategie rozvoje lidských zdrojů v Karlovarském kraji
- Plán odpadového hospodářství Karlovarského kraje - Závazná část
- Strategický rámec hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Karlovarském kraji na období 2018 -\* 2020
- Program rozvoje Karlovarského kraje pro období 2014 – 2020
- Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje 2013-2020
- Strategie Karlovarského kraje pro oblast eGovernmentu
- Integrovaný plán rozvoje území Karlovy Vary

Vyhodnocení bylo tam, kde to bylo reálné a smysluplné, provedeno formou jednoduchého maticového přehledu, který obsahoval informace o jednotlivých prioritách, cílech a opatřeních, na která je daný dokument zaměřen tak, aby bylo možné jednoduše vyhodnotit, které dokumenty jsou tematicky provázané a na jaké hlavní oblasti se zaměřují.

V návaznosti na zpracovaný maticový přehled pak proběhlo posouzení souladu jednotlivých cílů, priorit a opatření Strategie KV<sup>o</sup> s prioritami, cíli a opatřeními ostatních koncepčních dokumentů. Toto hodnocení sloužilo jako základní vstup pro zodpovězení evaluačních otázek týkajících se provázanosti Strategie KV<sup>o</sup> s dalšími koncepčními dokumenty města a okolního regionu. Cílem provedeného hodnocení bylo zejména určit jak oblasti, které jsou v souladu, tak oblasti, které pokryté nejsou.

V návaznosti na oba předchozí kroky bylo následně hodnoceno, zda Strategie KV pokrývá všechny klíčové oblasti, které by bylo vhodné s ohledem na situaci v území řešit, případně určit které oblasti řešené nejsou a bylo by vhodné je zohlednit v rámci plánované aktualizace dokumentu.

Jak ze zpracovaného postupu vyplývá, klíčovým metodickým postupem pro zpracování daných dílčích kroků/etap bylo použití tzv. metody desk research, tedy metody jejímž předmětem je sběr dostupných dat a jejich vyhodnocení tzv. od stolu. Jednotlivá data byla zpracována nejprve samostatně za jednotlivé tematické oblasti socioekonomické analýzy, případně jednotlivé koncepční dokumenty a následně synteticky vyhodnocena a posouzena s využitím kvantitativních a kvalitativních metodických postupů vyhodnocujících jednotlivé zjištěné údaje. Pro posouzení souladu Strategie KV s analytickou částí a ostatními koncepčními dokumenty pak sloužila teorie změny, tedy popis toho, jaké problémy chce Strategie KV řešit, jakým způsobem a jaké si stanovuje cíle, které by měly být dosaženy.

## 2.2 Vyhodnocení jednotlivých projektů a jejich vazeb na stanovené cíle

Návazným krokem realizace evaluace bylo vyhodnocení průběžného plnění cílů na základě stanovených indikátorů. Stejně jako v případě hodnocení nastavení Strategie byla i tato část postupu rozčleněna na dvě hlavní části.

První částí bylo hodnocení plnění jednotlivých indikátorů – toto hodnocení bylo provedeno primárně s využitím dat uvedených ve zpracovaných Výročních zprávách. Tam, kde to z dat výročních zpráv bylo zřejmé, bylo hodnocení doplněno o posouzení, do jaké míry k naplnění indikátoru přispěla realizace projektů Strategie KV<sup>o</sup> a do jaké míry bylo plnění indikátoru zajištěno dalšími projekty realizovanými mimo Strategii KV<sup>o</sup>.

V případech, kdy nebylo reálné získat z veřejných zdrojů či od zadavatele potřebná data k vyhodnocení plnění daného indikátoru, bylo plnění indikátoru hodnoceno pouze formou slovního komentáře popisujícího změnu v dané oblasti identifikovanou na základě údajů o projektech, případně dalších dat a informací, jako jsou pohovory s pracovníky zadavatele.

Druhá část hodnocení byla zaměřena na posouzení jednotlivých realizovaných projektů – toto hodnocení bylo zaměřeno na posouzení struktury projektů s ohledem na jejich zaměření na plnění jednotlivých cílů a priorit strategie. Výstupem hodnocení bylo posouzení, zda bylo rozložení projektů adekvátní nastavené strategii a nastaveným indikátorům, případně zda lze ve strategii identifikovat oblasti, ve kterých by bylo potřeba vyšší počet projektů pro naplnění indikátorů a stanoveného cíle vyjádřeného stanovenými indikátory.

Aby bylo hodnocení doplněno o kvalitativní pohled na plnění stanovených cílů, bylo u každého cíle provedeno multikriteriální hodnocení, které zohledňovalo míru naplnění indikátoru pro měření daného cíle, relevanci indikátorů pro stanovení daného cíle a charakter a počet projektů realizovaných v dané oblasti.

Výsledkem multikriteriálního hodnocení bylo posouzení, do jaké míry byl naplněn stanovený cíl. Výsledné hodnocení bylo využito pro zodpovězení příslušných relevantních otázek.

Kromě vlastního hodnocení naplnění jednotlivých indikátorů byla v rámci provedeného hodnocení posuzována vhodnost indikátorů pro posouzení plnění stanovených cílů.

Posuzována přitom byla jednak relevance indikátoru ve vztahu k úrovni hodnocení, tedy zda jsou správně definovány indikátory výstupů, výsledků a dopadů, jednak posouzení relevance ve vztahu ke stanoveným cílům, tedy zda je indikátor vhodným nástrojem pro měření splnění daného cíle.

Posuzováno tak bylo, zda je daný indikátor vhodný pro vyjádření změny, která by splněním daného cíle měla být dosažena. Pro posouzení stejně jako v předchozím kroku sloužila zejména teorie změny, tedy metodický postup, který popisuje, jakým způsobem by dle nastavené strategie mělo být jednotlivých cílů dosaženo.

U jednotlivých indikátorů byla rovněž posuzována dostupnost dat pro jejich měření, posouzení nastavených cílových hodnot a využitelnost indikátorů pro sledování stanoveného cíle.

Všechny získané údaje byly následně využity pro zodpovězení příslušných evaluačních otázek týkajících se indikátorové soustavy.

Hlavní metodou pro realizaci daných kroků byla opět metoda desk research. Pro upřesnění údajů o jednotlivých projektech, jejich výběru a způsobu stanovení a vyhodnocení indikátorů byly použité metody doplněny o individuální pohovory s pracovníky zadavatele<sup>1</sup>. Stejně jako v předchozím případě byly jednotlivé informace zpracovány nejprve samostatně za jednotlivé dílčí části (informace o

---

<sup>1</sup> Seznam pracovníků, kteří byli osloveni pro realizaci osobního pohovoru a rámcová struktura osobního pohovoru jsou uvedeny v příloze č. 1 a 2



projektech, informace o indikátorech apod.) a následně synteticky vyhodnoceny a posouzeny s využitím kvantitativních a kvalitativních metodických postupů vyhodnocujících jednotlivé zjištěné údaje. Pro posouzení, zda a v jakém rozsahu jsou jednotlivé realizované projekty v souladu se Strategií KV a jejími cíli, pak byla použita opětovně teorie změny.

### 2.3 Vyhodnocení nastaveného procesu implementace

Poslední část provedené evaluace se zaměřila na hodnocení nastavené implementační struktury včetně smysluplnosti a logické provázanosti jednotlivých kroků implementace.

Hodnocení bylo provedeno na základě série osobních pohovorů s pracovníky Odboru strategie a dotací a dalších odborů, které jsou do implementace Strategie zapojeny<sup>1</sup>.

Nastavení implementace přitom bylo hodnoceno ze dvou hlavních hledisek a to a) zda nastavení odpovídá standardnímu nastavení implementace strategických plánů a b) zda je nastavený implementační systém funkční a umožňuje efektivní řízení realizace projektů/aktivit stanovených v rámci Akčního plánu jako dílčí kroky, které by měly přispět k naplnění cílů Strategie. Posuzováno přitom bylo jak, zda je systém nastavený dostatečně efektivně a umožňuje řízení Strategie, ale též zda zahrnuje všech klíčové subjekty, které by se na řízení a realizaci měly podílet.

V rámci obou kroků byl přitom posuzován jak proces řízení Strategie, tedy příprava aktualizací, postupy pro průběžné hodnocení, přípravu a schválení rozpočtu apod., tak proces přípravy jednotlivých projektů, tedy kdo má zodpovědnost za přípravu projektů, koordinace přípravy v rámci magistrátu apod.

Výsledky hodnocení byly rovněž využity pro formulaci odpovědí na stanovené evaluační otázky.

I zde byla hlavní metodou metoda desk research, která sloužila pro vyhodnocení základních údajů o nastaveném implementačním systému uvedených v příslušné části Strategie KV (Strategický plán udržitelného rozvoje Statutárního města Karlovy Vary - Implementační část). Pro upřesnění údajů o nastaveném systému a zejména pro prověření jeho funkčnosti a využití v praxi byly použité metody doplněny o individuální pohovory s pracovníky zadavatele a vybranými externími subjekty<sup>2</sup>. Stejně jako v předchozím případě byly jednotlivé informace zpracovány nejprve samostatně za jednotlivé dílčí části a následně synteticky vyhodnoceny a posouzeny s využitím kvantitativních a kvalitativních metodických postupů vyhodnocujících jednotlivé zjištěné údaje.

---

<sup>2</sup> Seznam pracovníků, kteří byli osloveni pro realizaci osobního pohovoru a rámcová struktura osobního pohovoru jsou uvedeny v příloze č. 1 a 2

### 3 Zodpovězení evaluačních otázek

#### 3.1 Evaluační otázka 1

**Odpovídají stanovené cíle, priority, opatření závěrům z analytické části Strategie KV? Je potřeba některé doplnit? Jsou některé vzhledem k analytickým zjištěním nadbytečné?**

##### **Odpověď na otázku:**

V rámci analytické části bylo identifikováno několik hlavních problémů/témat, na které by bylo vhodné se v rámci strategie zaměřit. Jedná se zejména o následující hlavní problémy:

- Trvalý úbytek obyvatel města, ale i okolního území převážně migrací, při bližším vyhodnocení a v návaznosti na následující bod je navíc možno konstatovat, že se jedná o odliv mladých lidí z města a okolí.
- Stárnutí obyvatel a s tím související potřeba přípravy adekvátní nabídky sociálních služeb
- Vysoká závislost místní ekonomiky na službách, což může být bráno jako plus, místní ekonomika má však nízkou výkonnost a nízkou míru inovativnosti, což může být v souvislosti s vysokou koncentrací na lázeňství rizikový faktor, který může v případě problému např. s prudkým poklesem návštěvnosti představovat problém.
- Vysoké zatížení centra města dopravou, včetně souvisejících problémů s kvalitou ovzduší a hlukem a nedostatečné napojení města a regionu na okolní regiony, zejména pak Prahu, ale i Plzeň. V centru města je pak hlavním problémem nedostatečně rozvinutá infrastruktura pro rozvoj nemotorové dopravy, pohyb pěších a parkování v klidu.
- Čistota města zejména pak lázeňské centrum, a to jak ve vztahu k lázeňským hostům, tak ve vztahu k místním obyvatelům.
- Vybavenost města pro sport a kulturu a vyžití zejména mladých obyvatel

Zpracovaná analýza bohužel v některých případech neuvádí podrobnější vyhodnocení daného problému, které by umožňovalo bližší pochopení příčin vzniku příslušného nedostatku. V některých případech navíc není daný problém v analytické části pokryt vůbec a objevuje se až na základě tzv. PESTL analýzy, kde byl patrně doplněn v diskusi v rámci pracovních skupin, aniž by byl pokryt podkladovými daty a údaji, které by umožňovaly jeho bližší vyhodnocení. Mezi tyto problémy, respektive nedostatky patří:

- Otázka spádovosti města a dojížděky, jejíž vyhodnocení je důležité pro posouzení příčin aktuálního zatížení města dopravou a od toho odvíjejícího se řešení. Analýza neřeší ani dojížděku do zaměstnání a škol, ani následné vyhodnocení dostatečnosti, či nedostatečnosti spojů s ohledem na zpracovanou dojížděku. Z dostupných údajů lze však odvodit, že Karlovy Vary jsou centrem zaměstnanosti ve svém spádovém území, a tedy že je značná část dopravy generována dojížděkou do zaměstnání a s tím spojeným množstvím aut.
- Nedostatek opatření na podporu cyklo dopravy a pohybu pěších ve městě, včetně nedostatečné kapacity parkování, analýza sice tyto problémy zmiňuje, ale bez bližšího vyhodnocení, zda ve městě existují nějaká parkoviště a cyklo infrastruktura či nikoliv a bez bližšího určení, zda a případně kam je problém koncentrován. Z výše uvedených informací lze však odvodit, že se patrně jedná zejména o centrum města dostupnost centra z vybraných městských částí.
- Dostupnost středních škol technického zaměření a kvalita lidských zdrojů obecně – tím že v rámci analýzy nebyl proveden průzkum podnikatelského prostředí, není pokryta otázka dostupnosti kvalifikované pracovní síly, problém se opětovně objevuje v rámci PESTL analýzy,

bez dostatečné opory ve zpracovaných analytických podkladech, které neobsahují ani údaje o počtech studentů a absolventů jednotlivých oborů, ani vyhodnocení vazby na trh práce. Protože se však jedná o problém, který se dlouhodobě vyskytuje ve všech regionech ČR, lze předpokládat, že v Karlových Varech bude situace obdobná.

- Vývoj v oblasti cestovního ruchu a lázeňství, analýza neřeší srovnání s dalšími lázeňskými destinacemi a vyhodnocení trendů jak ve smyslu vývoje návštěvnosti, tak ve smyslu složení návštěvníků a s tím spojených problémů a rizik. Jedná se však o velmi významnou oblast ovlivňující rozvoj města, a je proto správné danou oblast v rámci SP řešit, přestože pro bližší zacílení priority a opatření by bylo vhodnější mít k dispozici podrobnější vyhodnocení aktuální situace a hlavních aktuálních či potenciálních problémů.

Při obecném vyhodnocení lze konstatovat, že Strategie KV až na drobné odchylky většinu problémů pokrývá. Za nedostatečně zohledněné lze považovat následující oblasti:

- Dopravní infrastruktura a obslužnost – otázka obslužnosti a napojení města/regionu na ostatní regiony. Příslušná priorita řeší zejména otázky regulace dopravy ve městě, podporu hromadné dopravy a podporu podmínek pro cyklo a pěší dopravu. Není tak pokryta otázka napojení regionu a města na sousední území a otázka obslužnosti spádového území, která sice souvisí s hromadnou dopravou i cyklo dopravou, není však v textu explicitně zmíněna a z popisu opatření a jednotlivých cílů není zřejmé, že by se realizované projekty měly mimo jiné zaměřovat na tuto oblast jako je rozvoj IDS, podpora návaznosti spojů ve vazbě na spádovost území, dostupnost centra z okrajových částí prostřednictvím cyklo dopravy, či podpora dobudování dálnice D6 apod.
- Ekonomika regionu a trh práce – otázka nízké ekonomické výkonnosti, podpora inovací ve všech oborech, které jsou pro město významné, podpora podnikání a služeb s vyšší přidanou hodnotou včetně podpory inovací v oblasti lázeňství a cestovního ruchu, které by zvýšily přidanou hodnotu služeb i v těchto oblastech a zvýšily konkurenceschopnost daného odvětví. Priorita 5 – Posílení místní ekonomiky je v tuto chvíli formulována obecně a obsahuje opatření zaměřená na podporu drobného podnikání ve službách i řemeslech, podporu spolupráce škol a firem a podporu vytváření ploch pro podnikání. Pro zvýšení výkonnosti místní ekonomiky by bylo vhodné podporovat aktivity směřující k rozvoji výzkumu a inovací v oborech, které pro to v regionu mají potenciál, včetně již zmíněného lázeňství a cestovního ruchu, a to nejenom na úrovni služeb, ale i v podobě vybudování potřebné infrastruktury pro začínající inovativní firmy.
- Správa a fungování města – podpora rozvoje a zlepšení služeb pro obyvatele, podpora eGovernmentu – Priorita 8 – Správa města aktuálně obsahuje opatření zaměřené na zvýšení efektivity řízení města. Z popisu opatření však není zřejmé, o jaké aktivity by se mělo jednat, a není zde patrná cílená vazba na využití moderních technologií pro správu úřadu, poskytování služeb obyvatelům a komunikaci s občany. Tyto oblasti by bylo vhodné rozpracovat zejména ve vazbě na krajskou a národní strategii pro rozvoj eGovernmentu a podporu využití technologií a postupů obecně označovaných jako „Smart City“.
- Obyvatelstvo a demografický vývoj – řešení odlivu mladých obyvatel, respektive podpora přílivu nových mladých obyvatel. Strategie sice zmiňuje otázku odlivu mladých obyvatel jako problém, z definice cílů a popisu však není zřejmé, že by se některé opatření zaměřovalo přímo na otázku zlepšení podmínek pro mladé lidi a tím i pro jejich přilákání do města. Ze zkušenosti z jiných měst je zřejmé, že se zpravidla jedná o soubor problémů počínaje dostupným bydlením pro mladé, přes dostatečnou nabídku služeb pro rodiny s dětmi (školky, základní školy, volnočasové aktivity pro děti) až po nabídku volnočasových aktivit odpovídajících poptávce ze strany mladých lidí (moderní kulturní aktivity, dostatečně pestrá nabídka sportovního vyžití apod.).

## Hodnocení Strategie KV

Výše uvedené oblasti by bylo vhodné do Strategie doplnit, respektive upravit stávající formulace a definice cílů tak, aby byly pokryty i tyto oblasti. S ohledem na relativně velký časový odstup od zpracování Strategie KV° by bylo vhodné provést aktualizaci analýzy a následné prověření platnosti výše uvedených problémových oblastí v rámci pracovních skupin, které musí s využitím své znalosti území a dané problematiky výše uvedené oblasti upřesnit a specifikovat konkrétní kroky, které je potřeba realizovat pro řešení daného problému.

### 3.2 Evaluační otázka 2

**Odpovídají stanovené cíle, priority, opatření cílům ostatních městských strategií a koncepcí (zejm. IPRÚKV°, komunitní plán péče, oborové koncepce)?**

#### Odpověď na otázku:

Důležitým vstupním bodem pro zodpovězení této otázky je upřesnění, jaký by měl být účel Strategie KV°. Strategický plán města není dokumentem, který by měl mít ambice řešit všechny nedostatky či problémy, které město v danou chvíli má. Mělo by se jednat o dokument, který na základě zpracované analýzy stávající situace vybere nejzávažnější problémy, případně nejvýznamnější příležitosti, na které by bylo vhodné se zaměřit a koncentrovat pozornost a zdroje.

V tomto ohledu je pak potřeba hodnotit i vazbu strategie na ostatní dokumenty a otázku, zda by bylo vhodné do Strategie některé další priority, případně opatření doplnit.

Strategie KV° sice ve svém úvodním textu uvádí, že byla zpracována s využitím principu koncentrace, obsahuje však ve finále prioritu a opatření téměř pro každou oblast, která na úrovni města představuje možnou oblast, na kterou by bylo vhodné se zaměřit. Princip koncentrace se tak ze zpracovaného návrhu do značné míry vytrácí a Strategie se tak snaží řešit všechny oblasti, které lze na úrovni města identifikovat.

V rámci provedeného hodnocení byly posuzovány následující strategické a koncepční dokumenty:

- Integrovaný plán rozvoje území Karlovy Vary
- Územní plán města Karlovy Vary
- Územně analytické podklady správního obvodu obce s rozšířenou působností Karlovy Vary (aktualizace 2016)
- Generel bezbariérových tras a bezbariérové dopravy pro území Statutárního města Karlovy Vary
- Program regenerace městské památkové zóny Karlovy Vary 2014 – 2024
- Program rozvoje cyklistické dopravy v Karlových Varech
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb města Karlovy Vary 2014-2018
- Plán dopravní obslužnosti KVK na období 2016 – 2028
- Krajská příloha k národní RIS 3
- Přeshraniční regionální inovační strategie Karlovarského kraje a Svobodného státu Bavorsko
- Přeshraniční regionální inovační strategie Karlovarského kraje a Svobodného státu Sasko
- Strategie rozvoje lidských zdrojů v Karlovarském kraji
- Plán odpadového hospodářství Karlovarského kraje - Závazná část
- Strategický rámec hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Karlovarském kraji na období 2018 -\* 2020
- Program rozvoje Karlovarského kraje pro období 2014 – 2020
- Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje 2013-2020
- Strategie Karlovarského kraje pro oblast eGovernmentu

- Integrovaný plán rozvoje území Karlovy Vary

Po prostudování a porovnání obsahu Strategie KV<sup>o</sup> a jednotlivých sektorových či dalších strategií, které jsou na úrovni města či regionu k dispozici, je možné konstatovat, že ve Strategii není žádná priorita ani opatření, které by bylo s některým z uvedených dokumentů v rozporu. Je však nutné podotknout, že tomu tak je zejména díky relativně velké obecnosti zejména na úrovni opatření, což je v tomto případě výhodou, avšak nevýhodou pro vlastní strategické řízení města, což je popsáno v odpovědích na další evaluační otázky.

### 3.3 Evaluační otázka 3

**Jsou v jiných strategických a koncepčních dokumentech relevantní témata, která nejsou pokryta v dokumentu Strategie KV°?**

#### **Odpověď na otázku:**

Odpověď na tuto otázku je ve své podstatě totožná s odpovědí na otázku č. 1. Strategie je psána velmi široce a její návrhová část pokrývá téměř všechny oblasti, které lze na úrovni města identifikovat jako možné oblasti, na které by se město mohlo v rámci své strategie zaměřit. Odlišnosti lze pak spatřovat zejména na úrovni opatření, kde došlo k částečnému zúžení v rámci definice jednotlivých opatření a kde je možné identifikovat několik oblastí, které by bylo vhodné v rámci aktualizace Strategie vyhodnotit.

Jedná se zejména o následující oblasti

- Řešení dostupnosti města ze spádového území a napojení města na sousední regiony. Stávající analytická ani návrhová část cíleně otázku dostupnosti města ze spádového území (obslužnost území) neřeší. V rámci dané priority je v opatření 1.3. řešena otázka Koncepčního řešení hromadné dopravy ve městě včetně rozvoje integrované dopravy, z popisu opatření však není zřejmé, zda je tím míněna i návaznost na spádové území města a provázanost s krajským IDS.

Otázka napojení na sousední regiony pak není v rámci předmětné priority řešena vůbec, přestože se jedná o klíčový problém, který ovlivňuje rozvoj a konkurenceschopnost města, ale i jeho atraktivitu jak pro návštěvníky, tak pro obyvatele.

- Podpora inovačního podnikání, výzkumu a inovací – Strategie obsahuje prioritu zaměřenou na obecné aktivity směřující k podpoře podnikání ve městě, v rámci předmětné priority však není žádné opatření, které by cíleně podporovalo rozvoj oborů s vysokou přidanou hodnotou, pro které jsou v území vhodné podmínky. Cíleně zde není řešena ani otázka podpory výzkumu a inovací, která by se daných oborů měla týkat a mohla by přesahovat i do oblasti lázeňství.
- Podpora rozvoje eGovernmentu a elektronizace služeb města – strategie sice obsahuje prioritu zaměřenou na oblast správy města a opatření zaměřené na zvýšení efektivity řízení města. V rámci prováděné aktualizace by bylo vhodné cíleně jak v rámci analýzy, tak v rámci návazných priorit a opatření zvážit zohlednění otázky elektronizace veřejné správy, která je nyní mimo jiné intenzivně podporována z prostředků Evropské unie a otázky podpory moderních přístupů a technologií pro efektivní řízení města souhrnně označovaných jako tzv. „Smart City“.
- Podpora a realizace aktivit zaměřených na zvýšení atraktivity města pro mladé obyvatele. Jedním z problémů města je trvalý odliv mladých obyvatel, zejména pak vzdělaných a kvalifikovaných mladých lidí. Strategie by se měla zaměřit na řešení této otázky, která je pro město z dlouhodobého hlediska klíčová, a to jak z titulu dostupnosti kvalifikované pracovní síly, tak z hlediska obecného demografického vývoje v regionu a ve městě. Jak již bylo uvedeno v odpovědi na evaluační otázku č. 1, ze zkušenosti z jiných měst je zřejmé, že by se mělo jednat o aktivity jako je podpora dostupného bydlení pro mladé, zajištění dostatečné

nabídky služeb pro rodiny s dětmi (školky, základní školy, volnočasové aktivity pro děti), nebo např. zlepšení nabídky volnočasových aktivit odpovídajících poptávce ze strany mladých lidí (moderní kulturní aktivity, dostatečně pestrá nabídka sportovního vyžití apod.).

Pro přesnou specifikaci jednotlivých problémových oblastí a určení, zda se jedná o oblasti, které jsou z pohledu města prioritní je potřeba v rámci plánované aktualizace zorganizovat příslušné pracovní skupiny složené z odborníků působících v dané oblasti, které by měly jednotlivé oblasti prodiskutovat, určit, zda se jedná o natolik závažný problém, že je vhodné jej v rámci Strategie řešit a případně navrhnout konkrétní postup pro jejich rozpracování.



### 3.4 Evaluační otázka 4

**Jsou všechny cíle, priority, opatření za současných podmínek realizovatelné? Jsou některé z nich realizovatelné zejména prostřednictvím jiných subjektů, než je město? Jaké to jsou a jaké subjekty a jakou formou by do realizace měly být zapojeny?**

#### **Odpověď na otázku:**

Jednotlivé aktuálně nastavitelné cíle, priority a opatření jsou realizovatelné. Mnohé z nich však nejsou realizovatelné výhradně v gesci města Karlovy Vary, které má omezené kompetence a často i možnosti, a to jak personální, tak finanční pro přípravu a realizaci potřebných aktivit k naplnění jednotlivých cílů.

Jedná se jak o oblast lidských zdrojů, kde je potřeba otázku řešit ve spolupráci s krajským úřadem, a to jak v oblasti sociálních služeb, které jsou úzce vázány na Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Karlovarském kraji na období 2018 – 2020, tak v oblasti podpory technického vzdělávání, kde se naprostá většina aktivit bude týkat středních škol, které jsou opětovně zřizované krajem.

Stejná situace je i v oblasti otázky parkování a dopravní obslužnosti, která je rovněž úzce vázána na potřebu spolupráce a koordinace s Karlovarským krajem.

V případě podpory podnikání by bylo vhodné spolupracovat se subjekty jako je Úřad práce, Hospodářská komora, případně Karlovarskou agenturou rozvoje podnikání, která je krajským koordinátorem tzv. RIS 3 strategie a realizátorem projektu tzv. Smart akceleratoru, ze kterého by mělo být mimo jiné na realizaci vybraných aktivit zaměřených na podporu inovací čerpat finanční prostředky.

Kromě takto identifikovaných konkrétních subjektů by bylo vhodné zejména v oblastech, jako je rozvoj cestovního ruchu, případně čistota města či péče o městskou zeleň, ale i např. v případě rozvoje infrastruktury pro sport a volnočasové aktivity zvážit větší zapojení místních podnikatelů v cestovním ruchu či jejich sdružení, případně místní občanské iniciativy, spolky a sportovní sdružení, která by na sebe mohla převzít zodpovědnost za realizaci vybraných aktivit.

Otázka způsobu zapojení je blíže rozpracována v návazných evaluačních otázkách. Klíčovým bodem je však nastavení takového způsobu přípravy a implementace Strategie, který umožní jednak zapojení daných subjektů do přípravy, ale i do následné realizace Strategie, a to včetně možnosti nést za realizaci příslušných aktivit zodpovědnost.

Město by pak mělo hrát v těchto případech roli „moderátora“ a koordinátora realizace jednotlivých aktivit, nikoliv roli realizátora, protože k tomu v mnoha oblastech nemá dostatečné znalosti, ale ani kapacity. Právě toto propojení a zapojení externích subjektů a zdrojů je hlavní rolí strategického plánu města, který by měl sloužit jako nástroj pro nalezení shody na realizaci uvedených aktivit a naplňování společného postupu pro jejich realizaci.

Souhrnný přehled realizovatelnosti a doporučení pro zapojení externích subjektů u jednotlivých specifických cílů je uveden v následujícím tabulkovém přehledu:

Tabulka 1 – Přehled realizovatelnosti jednotlivých cílů

Specifický cíl	Realizovatelnost	Zapojení externích subjektů
<p><b>Specifický cíl 1.1:</b> Optimálním způsobem regulovat dopravu uvnitř lázeňského území a zajistit zde odpovídající dopravní obslužnost, snížit dopravní přetížení centra města, zvýšit plynulost dopravy a omezit vznik emisí na nejexponovanějších místech. Minimalizovat negativní dopady tranzitní dopravy, zejména hlukovou zátěž.</p>	<p>Stanovený cíl je realizovatelný za předpokladu realizace konkrétních opatření zaměřených přímo na území, ve kterých je problém nejpalčivější</p>	<p>Cíl má částečnou vazbu na IDS a tedy Specifický cíl 1.2 a 1.3, u kterých je doporučováno zapojení zejména sousedních spádových obcí, ze kterých do města dojíždějí obyvatelé za prací a službami a Krajského úřadu, jakožto koordinátora dopravy na území kraje.</p>
<p><b>Specifický cíl 1.2:</b> Přiblížit se rovnovážnému stavu mezi počtem veřejných parkovacích míst a potřebami obyvatel a návštěvníků na tato místa.</p>	<p>Stanovený cíl je realizovatelný za předpokladu realizace konkrétních opatření zaměřených přímo na území, ve kterých je problém nejpalčivější</p>	<p>Cíl má částečnou vazbu na IDS a tedy Specifický cíl 1.1 a 1.3, u kterých je doporučováno zapojení zejména sousedních spádových obcí, ze kterých do města dojíždějí obyvatelé za prací a službami a Krajského úřadu, jakožto koordinátora dopravy na území kraje.</p>
<p><b>Specifický cíl 1.3:</b> Konceptně dořešit hromadnou dopravu ve městě a dobudovat návaznou infrastrukturu.</p>	<p>Stanovený cíl je realizovatelný</p>	<p>Cíl má částečnou vazbu na IDS a tedy Specifický cíl 1.1 a 1.2, u kterých je doporučováno zapojení zejména sousedních spádových obcí, ze kterých do města dojíždějí obyvatelé za prací a službami a Krajského úřadu, jakožto koordinátora dopravy na území kraje.</p>
<p><b>Specifický cíl 1.4:</b> Rozvíjet příznivé podmínky pro pohyb chodců po městě, vybudovat bezbariérové přístupy všude tam, kde je to účelné, a dobudovat plánované cyklotrasy a cyklostezky.</p>	<p>Stanovený cíl je realizovatelný za předpokladu realizace konkrétních opatření zaměřených přímo na území, ve kterých je problém nejpalčivější</p>	<p>Cíl má vazbu na dopravní obslužnost a jako takový by měl být koordinován zejména se zástupci dotčených sousedních obcí, kterými vedou páteční trasy, na které bude potřeba zajistit ve městě napojení, případně Krajského úřadu, jakožto koordinátora cyklo dopravy na úrovni celého regionu. Otázky bezbariérovosti by bylo vhodné řešit s příslušnými neziskovými organizacemi a asociacemi sdružujícími handicapované občany pro vytipování klíčových</p>

Specifický cíl	Realizovatelnost	Zapojení externích subjektů
		problémových míst.
<p><b>Specifický cíl 2.1:</b> Přizpůsobit zaměření sociálních služeb a kapacity pro trvalou péči o seniory postupnému stárnutí populace ve městě.</p>	<p>Stanovený cíl je realizovatelný za předpokladu dosažení shody s Krajským úřadem Karlovarského kraje, který je klíčovým subjektem určujícím koncepci sociálních služeb v celém regionu, a to včetně financování jednotlivých služeb.</p>	<p>Pro realizaci cíle je potřeba zapojit Krajský úřad KVK jakožto koordinátora oblasti sociálních služeb v regionu, zástupce poskytovatelů služeb v území, kteří se podílejí na realizaci jednotlivých služeb a zástupce cílových skupin, kterých se jednotlivé služby týkají, tam kde toto není zajištěno zapojením poskytovatelů.</p>
<p><b>Specifický cíl 2.2:</b> Zlepšit podmínky pro sociální i ekonomické začleňování specifických skupin obyvatel.</p>	<p>Stanovený cíl je realizovatelný za předpokladu dosažení shody s Krajským úřadem Karlovarského kraje, který je klíčovým subjektem určujícím koncepci sociálních služeb v celém regionu, a to včetně financování jednotlivých služeb, a shody s národními subjekty, zodpovědnými za příslušné otázky jako je Agentura pro sociální začleňování a Úřad práce.</p>	<p>Pro realizaci cíle je potřeba zapojit Krajský úřad KVK jakožto koordinátora oblasti sociálních služeb v regionu, zástupce poskytovatelů služeb v území, kteří se podílejí na realizaci jednotlivých služeb (zde včetně Úřadu práce) a zástupce cílových skupin, kterých se jednotlivé služby týkají, tam kde toto není zajištěno zapojením poskytovatelů. Vhodné by bylo zapojit i zástupce Agentury pro sociální začleňování, která se danou problematikou zabývá na národní úrovni.</p>
<p><b>Specifický cíl 2.3:</b> Rozvinout koncept prostupného bydlení ve městě a zřizovat byty se zvláštním určením.</p>	<p>Stanovený cíl je realizovatelný</p>	<p>Pro realizaci cíle by bylo vhodné zahrnout zejména příslušné neziskové organizace pracující s cílovými skupinami, pro které by dané bydlení mělo být budováno.</p>
<p><b>Specifický cíl 3.1:</b> Omezit projevy asociálního chování, vandalismu a poškozování veřejného majetku a zvýšit pocit bezpečí obyvatel i návštěvníků města.</p>	<p>Stanovený cíl je realizovatelný</p>	<p>Pro realizaci cíle je s ohledem na zaměření zejména na centrum města klíčové zejména zapojení Městské policie a spolupráce s Policií ČR.</p>
<p><b>Specifický cíl 3.2:</b> Rozvíjet infrastrukturu pro kulturu, sport a volný čas podle potřeb a zájmů obyvatel města i návštěvníků.</p>	<p>Stanovený cíl je realizovatelný</p>	<p>Klíčové pro realizaci cíle je zapojení zejména sportovních a volnočasových zájmových organizací působících na území města, a to jak pro určení stávající nabídky, tak pro</p>

Specifický cíl	Realizovatelnost	Zapojení externích subjektů
		zmapování poptávky.
<b>Specifický cíl 3.3:</b> Zajistit potřebnou infrastrukturu pro školní a předškolní vzdělávání.	Stanovený cíl je realizovatelný	Cíl je realizovatelný v gesci města
<b>Specifický cíl 4.1:</b> Zajistit efektivní nakládání s odpady a udržovat čisté město.	Stanovený cíl je realizovatelný za předpokladu realizace konkrétních opatření zaměřených přímo na území, ve kterých je problém nejpalčivější	Pro realizaci cíle je potřeba zajistit spolupráci a koordinaci zejména s obcemi v okolí města a Krajským úřadem jako koordinátorem odpadového hospodářství na území celého regionu.
<b>Specifický cíl 4.2:</b> Zvyšovat hodnotu veřejného prostoru a kvalitu veřejné zeleně.	Stanovený cíl je realizovatelný za předpokladu realizace konkrétních opatření zaměřených přímo na území, ve kterých je problém nejpalčivější	Pro realizaci cíle by bylo vhodné zapojit zejména místní spolky a sdružení jak s cílem vytipování nejproblémovějších míst, tak s cílem jejich zapojení do péče a údržbu vybraných lokalit ve městě.
<b>Specifický cíl 5.1:</b> Vytvářet podmínky pro zvýšení ekonomické aktivity obyvatel a ekonomické výkonnosti města.	Stanovený cíl je realizovatelný	Pro realizaci cíle je potřeba zajistit spolupráci zejména s oblastní Hospodářskou komorou, Karlovarskou agenturou na podporu podnikání, agenturou CzechInvest a vybranými klíčovými zaměstnavateli a podnikateli ve městě.
<b>Specifický cíl 5.2:</b> Usilovat v dlouhodobém horizontu o větší příležitost k odbornému růstu vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných mladých lidí.	Stanovený cíl je realizovatelný	Pro realizaci cíle je potřeba zajistit zapojení vybraných zástupců středních a vysokých škol ve městě a zástupců Krajského úřadu KVK.
<b>Specifický cíl 5.3:</b> Usilovat v dlouhodobém horizontu o územní připravenost města poskytovat podnikatelům vhodné plochy a nemovitosti pro podnikání.	Stanovený cíl je realizovatelný	Pro realizaci cíle je potřeba zajistit spolupráci zejména s oblastní Hospodářskou komorou, Karlovarskou agenturou na podporu podnikání, agenturou CzechInvest a vybranými klíčovými zaměstnavateli a podnikateli ve městě.
<b>Specifický cíl 6.1:</b> Zachovat pro budoucí období potenciál pramenů vřidelní vody a minimalizovat potenciální	Stanovený cíl je realizovatelný	Cíl je realizovatelný v gesci města za případné spolupráce s majiteli objektů v centru

Specifický cíl	Realizovatelnost	Zapojení externích subjektů
antropogenní rizika. Zajistit způsobilost provozu léčivých pramenů a rozvodů vřídelní vody po technické stránce.		města
<b>Specifický cíl 6.2:</b> Budovat image „lázeňského města“, poskytujícího lázeňské služby na nejvyšší úrovni, doprovázené nabídkou kulturního a společenského vyžití.	Stanovený cíl je realizovatelný	Pro realizaci cíle by bylo vhodné spolupracovat zejména s Krajským úřadem KVK s cílem koordinace marketingových aktivit.
<b>Specifický cíl 6.3:</b> Dosáhnout toho, aby bylo vnitřní lázeňské území pro svoji unikátní architektonickou hodnotu zapsáno na světové listině UNESCO.	Stanovený cíl je realizovatelný	Pro realizaci cíle je zapotřebí spolupráce s majiteli objektů v centru města, s Národním památkovým ústavem a Krajským úřadem KVK.
<b>Specifický cíl 6.4:</b> Šířit mezi obyvateli města i potenciálními návštěvníky pozitivní obraz Karlových Varů jako jedinečného lázeňského města, vstřícného ke svým obyvatelům i návštěvníkům.	Stanovený cíl je realizovatelný	Pro realizaci cíle by bylo vhodné spolupracovat zejména s Krajským úřadem KVK s cílem koordinace marketingových aktivit.
<b>Specifický cíl 7.1:</b> Udržet a dále posilovat angažovanost obyvatel při správě města a při naplňování strategických cílů rozvoje města.	Stanovený cíl je realizovatelný	Pro realizaci cíle by bylo vhodné zapojit zejména místní spolky a sdružení jak s cílem vytipování nejproblémovějších témat, tak s cílem jejich zapojení do realizace jednotlivých projektů
<b>Specifický cíl 7.2:</b> Posilovat u obyvatel města sounáležitost navzájem i s městem samotným.	Stanovený cíl je realizovatelný	Pro realizaci cíle by bylo vhodné zapojit zejména místní spolky a sdružení jak s cílem vytipování nejproblémovějších témat, tak s cílem jejich zapojení do realizace jednotlivých projektů
<b>Specifický cíl 8.1:</b> Řídit město a hospodařit s obecními prostředky transparentním a udržitelným způsobem a zachovávat finanční stabilitu	Stanovený cíl je realizovatelný	Cíl je realizovatelný v gesci města

Specifický cíl	Realizovatelnost	Zapojení externích subjektů
města		
<b>Specifický cíl 8.2:</b> Profilovat město jako respektovaného partnera	Stanovený cíl je realizovatelný	Cíl je realizovatelný v gesci města

### 3.5 Evaluační otázka 5

**Bylo v dosavadních dvou zrealizovaných (a probíhá ve třetím aktuálním) Akčních plánech realizováno dostatek projektů/aktivit ke všem stanoveným cílům a opatřením?**

#### Odpověď na otázku:

Odpověď na danou evaluační otázku má dvě úrovně. První úroveň je samotný počet projektů, který lze považovat za relativně dostatečný. Téměř v každém opatření bylo v uplynulém období realizováno několik projektů. Pro naplnění stanovených cílů však není podstatný počet projektů, ale jejich zaměření a obsah.

Zde je potřeba předně upozornit na skutečnost, že jednotlivé priority, cíle a opatření nemají stanovený žádný časový rámec. Ten je sice stanoven obecně pro celou Strategii KV<sup>o</sup>, nikoliv však pro jednotlivá opatření a dílčí projekty. V mnoha případech je navíc popis a zaměření opatření velmi obecný, není proto zcela zřejmé, co přesně má být v daném opatření realizováno a v jakém časovém rámci by mělo být dosaženo stanovených cílů. Jak je navíc uvedeno dále v rámci evaluační otázky č. 9, stanovené indikátory často nejsou nastaveny tak, aby dokázaly měřit faktické plnění stanovených cílů, což posouzení adekvátnosti počtu realizovaných projektů rovněž komplikuje. Je tedy obtížné určit, zda počet a zaměření projektů bylo v daném případě dostatečné či nikoliv.

Posouzení bylo proto provedeno v rovině obecného posouzení, zda lze považovat uvedené projekty za projekty odpovídající charakteru daného opatření, respektive jeho nadřazeným cílům, a zda lze konstatovat, že měl daný projekt potenciál přispět k naplnění daného opatření odpovídající měrou.

Z tohoto hodnocení vyplývá, že v mnoha případech chybí v Akčních plánech klíčové projekty, které jsou pro splnění stanovených cílů potřeba. Jako příklad lze uvést příklad Opatření 1.2 Optimalizovat dopravu v klidu ve městě a zlepšit organizaci parkování, kde byl jedním z projektů realizovaných v rámci Akčního plánu projekt Ulice Stará Kysibelská, Blahoslava - okružní křižovatka, jehož předmětem byla výstavba okružní křižovatky. Byl zde rovněž realizován projekt Karlovy Vary - revitalizace veřejného prostoru ulic Fibichova a Janáčkova, který dle dostupných informací obsahoval mimo jiné i opatření na vytvoření nových parkovacích stání. Je však otázkou, zda se v obou případech jednalo o projekty, které mají potenciál vyřešit klíčový problém s parkováním, který se velmi pravděpodobně týká zejména centra města.

Stejný nedostatek se týká v podstatě všech priorit, a to i přesto, že na úrovni opatření lze identifikovat opatření, kde jsou realizovány aktivity směřující k naplnění daného opatření a tím i stanoveného specifického cíle.

Jedná se zejména o opatření 2.1 Rozvíjet sociální služby a kapacity pro trvalou péči o seniory ve vazbě na postupné stárnutí populace ve městě, kde jsou realizovány kroky směřující k navýšení kapacity domova pro seniory. Částečně pak opatření 1.3 Koncepčně dořešit hromadnou dopravu ve městě a opatření 1.4 - Rozvíjet příznivé podmínky pro pohyb chodců po městě a cyklistů po městských komunikacích, kde byly realizovány projekty zaměřené na vytvoření Karlovarské karty, která zcela jistě přispěje k zlepšení podmínek pro využívání VHD, město však nemá zpracovanou ucelenou koncepci mobility a je proto velmi obtížné určit, zda se jednalo o krok, který směřuje ke koncepčnímu řešení VHD, která musí navazovat na dopravní situaci ve městě, poptávku ze strany uživatelů dopravy

a podmínky ve městě a navrhnout takové řešení, které bude v konečném důsledku kombinovat všechny druhy dopravy včetně pěší a cyklo do jednoho provázaného systému.

Dalšími z opatření, u kterých byl identifikován relativní dostatek vhodných projektů jsou opatření 3.1, 3.2 a 3.3 a 4.1, 4.2 a 4.3, u kterých v obou oblastech identifikovat relativně velký počet projektů, které svým zaměřením rámcově odpovídají stanovenému cíli.

V případech obou prioritních os se jednalo o projekty směřující k naplnění stanoveného cíle, ve většině případů však zejména o projekty s malým dopadem, které sice přispívají k plnění stanoveného cíle, nikoliv však dostatečnou měrou.

Dostatek projektů je rovněž možné konstatovat u opatření 6.1 - Chránit přírodní léčivé zdroje a zajistit jejich efektivní využívání, 6.2 - Zkvalitňovat nabídku a úroveň služeb poskytovaných lázeňským hostům a 6.4 - Propagovat možnosti lázeňství a cestovního ruchu v Karlových Varech. Ve všech případech bylo navržen ale i realizován dostatečný počet projektů, které svým zaměřením odpovídají hlavním problémům v dané oblasti.

Posledními opatřeními, u kterých byl identifikován relativně dostatečný počet projektů jsou opatření 7.1 - Budovat aktivní občanství a rozvíjet angažovanost obyvatel při správě města, opatření 7.2 - Posilovat u obyvatel města sounáležitost navzájem i s městem samotným a opatření 8.2 - Rozvíjet spolupráci a partnerské vztahy města. I zde by však bylo vhodné v rámci příslušných pracovních skupin prodiskutovat, zda se jedná o aktivity, které k plnění cíle reálně přispívají či nikoliv.



### 3.6 Evaluační otázka 6

**Jsou nějaká opatření, kde je potřeba výrazně zvýšit aktivitu k dosažení cíle?**

#### **Odpověď na otázku:**

Jak již bylo uvedeno v rámci odpovědi na předchozí evaluační otázku, klíčové pro hodnocení strategie není, kolik projektů bylo v rámci jednotlivých opatření realizováno, ale jejich zaměření. Hodnocení bylo proto zaměřeno na posouzení, jaký mají jednotlivé projekty potenciál přispět k naplnění stanoveného cíle. Při hodnocení přitom bylo vycházeno z dostupných údajů popisujících daný problém v rámci zpracované analytické části, případně z popisu zaměření daného cíle uvedeného v rámci Strategie KV°.

V některých případech je tak hodnocení pouze orientační – například v případě opatření 3.3 Zajistit potřebnou infrastrukturu pro školní a předškolní vzdělávání bylo v rámci všech 3 akčních plánů předloženo relativně velké množství projektů. Z popisu těchto projektů vyplývá, že se jednalo o projekty zaměřené z převážné části na zlepšení technického stavu MŠ a ZŠ ve městě, případně na zlepšení jejich vybavenosti. Z provedené analytické části však není zřejmé, zda hlavním problémem v dané oblasti byl pouze technický stav a vybavenost, nebo třeba i nedostatečné kapacity. Popis daného cíle uvádí jak technický stav, tak potřebu přizpůsobovat kapacity demografickému vývoji. V analytické části však nejsou žádné údaje o kapacitě a např. počtu každoročních přihlášek dětí do škol, a je tedy možné, že klíčovým problémem je nedostatečná kapacita, kterou předkládané projekty neřešily. Je tedy možné, že opatření není naplňováno, přestože „opticky“ zde byl realizován velký počet projektů.

I přes uvedené aspekty, které mohou hodnocení ovlivnit, je možné konstatovat, že v rámci následujících opatření nebyl identifikován dostatečný počet projektů s přímou vazbou na splnění stanoveného cíle:

- 1.1 Regulovat automobilovou dopravu ve městě
- 1.2 Optimalizovat dopravu v klidu ve městě a zlepšit organizaci parkování
- 2.2 Rozvíjet sociální služby napomáhající začleňování specifických cílových skupin
- 2.3 Koncepčně dořešit podmínky pro sociální bydlení ve městě a zřizovat byty se zvláštním určením
- 5.1 Podporovat drobné podnikání ve službách i řemeslech a tvorbu kvalitních pracovních míst
- 5.2 - Podporovat spolupráci firem a škol při vytváření vysoce kvalifikovaných pracovních příležitostí
- 5.3 V dlouhodobém horizontu vytvářet plochy vhodné k podnikání a pro vznik podnikatelských nemovitostí
- 6.3 Chránit urbanistické hodnoty vnitřního lázeňského území
- 8.1 Zajistit efektivní řízení města jako instituce

Ve všech případech je přitom hlavním problémem spíše skutečnost, že v dané oblasti nebyly realizovány žádné klíčové projekty, které by danou oblast řešily opravdu systematicky a koncepčně tak, jak je v Strategii uvedeno, případně, které by měly šanci danou situaci nějakým zásadním způsobem zlepšit.

Příkladem může být již uvedený příklad opatření 1.2 Optimalizovat dopravu v klidu ve městě a zlepšit organizaci parkování, kde byl realizován pouze jeden projekt s přímou vazbou na kapacitu parkování a ani tento projekt nebyl zaměřen na řešení daného problému v centru města, kde je situace nejpálčivější. V případě opatření 8.1 Zajistit efektivní řízení města jako instituce je pak hlavním projektem příprava a realizace IPRÚ, což je sice důležitá aktivita, nikoliv však aktivita, která by měla šanci zásadním způsobem zlepšit efektivitu řízení města. Tou může být zavádění principů Smart city, prvků eGovernmentu, zavedení projektového řízení, energetického managementu apod., tedy aktivity, které mohou objektivně v dané situaci přinést potřebnou kvalitativní změnu.

## 3.7 Evaluační otázka 7

## Jaká je úroveň plnění jednotlivých indikátorů?

## Odpověď na otázku:

Jak je patrné ze zpracovaných výročních zpráv (Monitorovací zpráva za rok 2015 a Monitorovací zpráva za rok 2016) při prostém hodnocení plnění stanovených hodnot, lze plnění stanovených indikátorů v obecné rovině považovat za průměrné. Celkový přehled plnění jednotlivých indikátorů zobrazuje následující tabulka. Z celkového počtu 42 indikátorů je u 23 indikátorů hodnoceno plnění pozitivně, u 19 indikátorů buď vývoj plnění není hodnocen, protože nejsou k dispozici dostatečné údaje pro jeho vyhodnocení, nebo je hodnocen negativně, protože nedošlo k očekávanému zlepšení situace, případně došlo k zhoršení.

Tabulka 2 – Úroveň plnění jednotlivých stanovených indikátorů

Indikátor	Hodnota				Trend plnění		
	Výchozí stav	cílový stav	2015	2016	2015 vůči výchozímu stavu	2016 vůči předchozím u roku	2016 vůči výchozím u stavu
Průměrná roční imisní koncentrace polétavého prachu PM <sub>10</sub>	25,5 µg/m <sup>3</sup>	snížení	-	-	-	-	Nejsou k dispozici potřebné údaje
Počet překročení denního imisního limitu pro koncentrace polétavého prachu PM <sub>10</sub>	26	snížení	-	-	-	-	Nejsou k dispozici potřebné údaje
Intenzita dopravy na vybraných měrných místech:  Západní Sokolovská Vítězná Chebský most Ostrovský most Bezručova	10 284 13 448 8 652 12 334 5 963 6 690	snížení	-	-	-	-	Nejsou k dispozici potřebné údaje
Absolutní počet disponibilních parkovacích míst	4 677	zvýšení	4 727	4727	😊	😊	😊
Podíl parkovacích míst v systému „chytrého parkování“	0	zvýšení	0	0	😊	😊	😊
Počet ročně přepravených osob MHD	13 436000	zvýšení	13 177000	13 309000	😊	😊	😊
Délka cyklotras a cyklostezek (km)	57,19	zvýšení	57,79	57,79	😊	😊	😊
Podíl bezbariérově upravených chodníků (%)	30	zvýšení	33	33,2	😊	😊	😊

Indikátor	Hodnota				Trend plnění		
	Výchozí stav	cílový stav	2015	2016	2015 vůči výchozímu stavu	2016 vůči předchozím u roku	2016 vůči výchozímu u stavu
Počet nehod na přechodech pro chodce za rok	15	snížení	9	11	😊	😞	😊
Počet nehod na přechodech u škol za rok	1	snížení	1	0	😊	😊	😊
Kapacita zařízení pro trvalou péči o seniory na 1000 obyvatel	0,42	zvýšení	0,42	0,42	😐	😐	😐
Počet pracovníků poskytujících terénní služby na 1000 obyvatel	1,42	zvýšení	1,42	1,42	😐	😐	😐
Uchazeči o zaměstnání (15 – 24)	418	Snížení	322	195	😊	😊	😊
Uchazeči o zaměstnání (abs. škol)	128	snížení	116	44	😊	😊	😊
Počet sociálních bytů na 1000 obyvatel	3,42	zvýšení	3,42	3,42	😐	😐	😐
Roční počet registrovaných trestných činů na 1000 obyvatel	33,12	snížení	26	25	😊	😊	😊
Objasněnost trestných činů (%)	57,41	zvýšení	65,98	62,8	😊	😞	😊
Roční počet návštěvníků ve vybraných sportovních zařízeních	347 000	zvýšení	313 160	316 364	😞	😊	😞
Roční počet návštěvníků ve vybraných kulturních zařízeních	662 007	zvýšení	691 958	722 734	😊	😊	😊
Podíl MŠ, vyhovujících technickou infrastrukturou měst. standardu (%)	42	zvýšení	60	63	😊	😊	😊
Podíl ZŠ, vyhovujících technickou infrastrukturou měst. standardu (%)	60	zvýšení	75	82	😊	😊	😊
Podíl tříděného domovního odpadu (%)	21	snížení	55	56	😊	😊	😊
Roční objem separovaného bioodpadu	242	zvýšení	644,61	1 153,45	😊	😊	😊
Podíl opěrných zdí vyžadujících sanaci (%)	45	snížení	45	45	😐	😐	😐
Celková plocha zeleně v širším centru města	38	zvýšení	38	38	😐	😐	😐
Počet registrovaných živnostníků fyzických osob se sídlem na území města	9 744	zvýšení	11 016	15 329	😊	😊	😊
Počet stáží (praxí) studentů SŠ a VŠ v místních podnicích	448	> 0	1 001	689	😊	😞	😊
Plochy v majetku města, určené pro rozvoj	13,3	> 0	13,3	13,3	😐	😐	😐

## Hodnocení Strategie KV

Indikátor	Hodnota				Trend plnění		
	Výchozí stav	cílový stav	2015	2016	2015 vůči výchozímu stavu	2016 vůči předchozím u roku	2016 vůči výchozím u stavu
podnikání							
Počet využívaných pramenů termominerální vody	15	15	15	14	☹	☹	☹
Vydatnost pramenů termominerální vody	2000	2000	2000	2000	☺	☺	☺
Roční počet návštěvníků v hromadných ubytovacích zařízeních celkem	259 665	zvýšení	269 264	329 081	☺	☺	☺
Roční počet návštěvníků v lázeňských zařízeních	159 689	Zvýšení	141 396	168 813	☹	☺	☺
Počet přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních celkem	1 806 917	zvýšení	1 538 910	1 625 763	☹	☺	☹
Počet přenocování v lázeňských zařízeních	1 462 539	zvýšení	1 146 936	1 187 003	☺	☺	☺
Zapsání Karlových Varů na seznam UNESCO	ne	ano	ne	ne	☹	☹	☹
Index struktury návštěvníků	5	zvýšení	4	3	☹	☹	☹
Celkový počet diskusních fór a setkání s občany města	8	> 0	8	8	☺	☺	☺
Počet účastníků diskusních fór a setkání s občany města	-	> 0	189	188	☺	☹	☺
Počet kulturně společenských akcí podporujících sounáležitost	99	> 0	125	120	☺	☹	☺
Finanční zdraví města - poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům (%)	2,93	< 25 %	2,49% <sup>1</sup>		☺		
Finanční zdraví města - celková likvidita	2,03	> 1	2,85% <sup>2</sup>		☺		
Počet kulturně společenských akcí s oficiální účastí partnerského města	0	> 0	7	11	☺	☺	☺

Zdroj: převzato z Monitorovací zprávy pro rok 2016

V rámci celkového počtu 41 stanovených indikátorů – viz výše uvedená tabulka převzatá z Monitorovací zprávy pro rok 2016, bylo identifikováno 19 indikátorů, u kterých není při obecném posouzení úroveň plnění hodnocena jako pozitivní, případně nejsou k dispozici dostatečné údaje pro jejich vyhodnocení. Jedná se o následující indikátory:

Tabulka 3 – Přehled indikátorů s nedostatečným plněním

Indikátor	Hodnota				Trend plnění		
	Výchozí stav	cílový stav	2015	2016	2015 vůči výchozímu stavu	2016 vůči předchozímu roku	2016 vůči výchozímu stavu
Průměrná roční imisní koncentrace polévatvého prachu PM10	25,5 µg/m <sup>3</sup>	snížení	-	-	-	-	Nejsou k dispozici potřebné údaje
Počet překročení denního imisního limitu pro koncentrace polévatvého prachu PM10	26	snížení	-	-	-	-	Nejsou k dispozici potřebné údaje
Intenzita dopravy na vybraných měrných místech: Západní Sokolovská Vítězná Chebský most Ostrovský most Bezručova	10 284 13 448 8 652 12 334 5 963 6 690	snížení	-	-	-	-	Nejsou k dispozici potřebné údaje
Podíl parkovacích míst v systému „chytrého parkování“	0	zvýšení	0	0	☹	☹	☹
Počet ročně přepravených osob MHD	13 436 000	zvýšení	13 177 000	13 309 000	☹	☺	☹
Délka cyklotras a cyklostezek (km)	57,19	zvýšení	57,79	57,79	☹	☹	☹
Kapacita zařízení pro trvalou péči o seniory na 1000 obyvatel	0,42	zvýšení	0,42	0,42	☹	☹	☹
Počet pracovníků poskytujících terénní služby na 1000 obyvatel	1,42	zvýšení	1,42	1,42	☹	☹	☹
Počet sociálních bytů na 1000 obyvatel	3,42	zvýšení	3,42	3,42	☹	☹	☹
Roční počet návštěvníků ve vybraných sportovních zařízeních	347 000	zvýšení	313 160	316 364	☹	☺	☹
Podíl opěrných zdí vyžadujících sanaci	45	snížení	45	45	☹	☹	☹

(%)							
Celková plocha zeleně v širším centru města	38	zvýšení	38	38	☹	☹	☹
Plochy v majetku města, určené pro rozvoj podnikání	13,3	> 0	13,3	13,3	☹	☹	☹
Počet využívaných pramenů termominerální vody	15	15	15	14	☹	☹	☹
Počet přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních celkem	1 806 917	zvýšení	1 538 910	1 625 763	☹	☺	☹
Zapsání Karlových Varů na seznam UNESCO	ne	ano	ne	ne	☹	☹	☹
Index struktury návštěvníků	5	zvýšení	4	3	☹	☹	☹
Finanční zdraví města - poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům (%)	2,93	< 25 %	2,49% <sub>1</sub>		☺		
Finanční zdraví města - celková likvidita	2,03	> 1	2,85% <sub>2</sub>		☺		

Z provedeného hodnocení vyplývá, že nedostatečné plnění je v některých případech způsobeno nedostatečným počtem projektů, případně vhodných projektů pro naplnění daných indikátorů (např. indikátor Plochy v majetku města, určené pro rozvoj podnikání, Podíl parkovacích míst v systému „chytrého parkování“, Zapsání Karlových Varů na seznam UNESCO). Další skupinou jsou indikátory, u kterých je již zahájena realizace projektů, které by měly k plnění daného indikátoru přispět, tyto projekty však nejsou dosud ukončeny a k naplnění či alespoň částečnému naplnění daného indikátoru tak dojde až v následujícím období (např. Kapacita zařízení pro trvalou péči o seniory na 1000 obyvatel, Počet sociálních bytů na 1000 obyvatel). V některých případech je pak negativní vývoj ovlivněn celostátními, v některých případech i mezinárodními trendy. Příkladem může být zejména Počet přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních, který sice na národní úrovni roste, ve všech regionech však zaznamenal výrazný pokles zejména rusko-jazyčné klientely, která je omezena díky zavedení tzv. protiruských sankcí. S ohledem na skutečnost, že jsou Karlovy Vary známy vysokým podílem právě této klientely, je možné odvozovat, že je pokles daného indikátoru způsoben právě tímto dopadem, na který je velmi obtížné v krátkodobém hledisku reagovat.

Přehled komentářů k jednotlivým indikátorům, u kterých není plněna stanovená hodnota je uveden v následující tabulce.

Tabulka 4 – Přehled hlavních příčin neplnění indikátorů

Indikátor	Trend plnění			Komentář k úrovni plnění indikátoru/ pravděpodobná hlavní příčina neplnění stanoveného indikátoru
	2015 vůči výchozímu stavu	2016 vůči předchozímu roku	2016 vůči výchozímu stavu	
Podíl parkovacích míst v systému „chytrého parkování“	☹	☹	☹	Nedostatek realizovaných projektů
Počet ročně přepravených osob MHD	☹	☺	☹	Nedostatek realizovaných projektů
Délka cyklotras a cyklostezek (km)	☹	☹	☹	Nedostatek realizovaných projektů
Kapacita zařízení pro trvalou péči o seniory na 1000 obyvatel	☹	☹	☹	Příslušný projekt je realizován a bude dokončen v následujícím období.
Počet pracovníků poskytujících terénní služby na 1000 obyvatel	☹	☹	☹	Nedostatek realizovaných projektů
Počet sociálních bytů na 1000 obyvatel	☹	☹	☹	Projekt je připravován, jeho realizace zatím nebyla zahájena
Roční počet návštěvníků ve vybraných sportovních zařízeních	☹	☺	☹	Přestože bylo realizován relativně velký projekt často i zásadních investičních projektů, návštěvnost klesá, což je patrně dáno dalšími vlivy, jako je cenová politiky, propagace možností využívat sportovní zařízení apod.
Podíl opěrných zdí vyžadujících sanaci (%)	☹	☹	☹	Nedostatek realizovaných projektů
Celková plocha zeleně v širším centru města	☹	☹	☹	Nedostatek realizovaných projektů
Plochy v majetku města, určené pro rozvoj podnikání	☹	☹	☹	Nedostatek realizovaných projektů
Počet využívaných pramenů termominerální vody	☹	☹	☹	
Počet přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních celkem	☹	☺	☹	Mezi klíčové klienty Karlových Varů patří ruskojazyční návštěvníci. Příliv těchto návštěvníků v daném období byl velmi ovlivněn tzv. protiruskými sankcemi a zhoršením hospodářské situace v Rusku, v čehož důsledku výrazně poklesl počet



Indikátor	Trend plnění			Komentář k úrovni plnění indikátoru/ pravděpodobná hlavní příčina neplnění stanoveného indikátoru
	2015 vůči výchozímu stavu	2016 vůči předchozímu roku	2016 vůči výchozímu stavu	
				ruskojazyčných turistů navštěvujících Evropu obecně. Projekt zaměřené na změnu struktury návštěvníků jsou realizovány, jejich dopad se však projeví až v střednědobém horizontu.
Zapsání Karlových Varů na seznam UNESCO	☹	☹	☹	Nedostatek realizovaných projektů
Index struktury návštěvníků	☹	☹	☹	Nedostatek realizovaných projektů

### 3.8 Evaluační otázka 8

#### Jaká je úroveň plnění cílů na základě kvalitativního zhodnocení?

##### Odpověď na otázku:

Z provedeného hodnocení je zřejmé, že kvalitativní úroveň indikátorů je často velmi odlišná od formální úrovně plnění daného indikátoru. Z celkového počtu indikátorů je možno identifikovat pouze několik indikátorů s přímou vazbou na dané opatření, tedy indikátorů, u kterých lze objektivně prohlásit, že jejich naplnění bylo způsobeno aktivitami realizovanými v rámci Strategie KV°. Jedná se o následující indikátory:

**Tabulka 5 – Přehled indikátorů s přímou vazbou na realizované aktivity**

Indikátor	Hodnota				Trend plnění		
	Výchozí stav	cílový stav	2015	2016	2015 vůči výchozímu stavu	2016 vůči předchozímu roku	2016 vůči výchozímu stavu
Absolutní počet disponibilních parkovacích míst	4 677	zvýšení	4 727	4727	😊	😐	😊
Podíl bezbariérově upravených chodníků (%)	30	zvýšení	33	33,2	😊	😊	😊
Podíl MŠ, vyhovujících technickou infrastrukturou měst. standardu (%)	42	zvýšení	60	63	😊	😊	😊
Podíl ZŠ, vyhovujících technickou infrastrukturou měst. standardu (%)	60	zvýšení	75	82	😊	😊	😊
Počet stáží (praxí) studentů SŠ a VŠ v místních podnicích	448	> 0	1 001	689	😊	😞	😊
Celkový počet diskusních fór a setkání s občany města	8	> 0	8	8	😊	😊	😊
Počet účastníků diskusních fór a setkání s občany města	-	> 0	189	188	😊	😞	😊
Počet kulturně společenských akcí podporujících sounáležitost	99	> 0	125	120	😊	😞	😊
Finanční zdraví města - poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům (%)	2,93	< 25 %	2,49% <sup>1</sup>		😊		
Finanční zdraví města - celková likvidita	2,03	> 1	2,85% <sup>2</sup>		😊		
Počet kulturně společenských akcí s oficiální účastí partnerského města	0	> 0	7	11	😊	😊	😊

## Hodnocení Strategie KV

V případě ostatních indikátorů se jedná o indikátory, jejichž plnění je závislé na několika různých faktorech, které není reálné v rámci aktuální struktury Strategie ovlivnit. Z provedeného posouzení zaměření jednotlivých realizovaných projektů a jejich počtu v rámci jednotlivých opatření je přitom možné konstatovat, že naplnění všech ostatních indikátorů bylo způsobeno spíše vnějšími vlivy než realizací projektů realizovaných v rámci Strategie.

Omezený vliv projektů realizovaných v rámci strategie je přitom způsoben zejména nízkým počtem tzv. klíčových strategických projektů, které by měly potenciál danou situaci zásadním způsobem ovlivnit. Tento nedostatek je dále rozebírán a komentován v rámci dalších evaluačních otázek, které se zaměřují na vyhodnocení souladu realizovaných projektů se stanovenými cíli.

Kvalitativní hodnocení plnění stanovených cílů v kontextu výše uvedeného je potom uvedeno v následujícím tabulkovém přehledu.

**Tabulka 6 – Přehled kvalitativního hodnocení jednotlivých cílů**

Specifický cíl	Stanovené indikátory	Kvalitativní hodnocení plnění stanoveného cíle
<p><b>Specifický cíl 1.1:</b> Optimálním způsobem regulovat dopravu uvnitř lázeňského území a zajistit zde odpovídající dopravní obslužnost, snížit dopravní přetížení centra města, zvýšit plynulost dopravy a omezit vznik emisí na nejexponovanějších místech. Minimalizovat negativní dopady tranzitní dopravy, zejména hlukovou zátěž.</p>	<p>intenzita dopravy na vybraných měrných místech</p> <p>kvalita místního ovzduší</p>	<p>Stanovený cíl má velmi úzkou provázanost na další stanovené cíle, které zahrnují dopravní obslužnost v území. Z dostupných informací vyplývá, že pro plnění daného cíle nebyly realizovány v podstatě žádné relevantní projekty. Obecným trendem je navíc trvalý nárůst počtu automobilů a intenzity dopravy na území celé ČR.</p> <p>Míra plnění stanoveného cíle je proto velmi malá.</p>
<p><b>Specifický cíl 1.2:</b> Přiblížit se rovnovážnému stavu mezi počtem veřejných parkovacích míst a potřebami obyvatel a návštěvníků na tato místa.</p>	<p>- absolutní počet disponibilních parkovacích míst</p> <p>- podíl parkovacích míst v systému „chytrého parkování“</p>	<p>V rámci realizovaných akčních plánů bylo realizováno několik projektů, které svým zaměřením přispívaly k vytvoření parkovacích míst. Počet parkovacích míst byl zvýšen o 50. Ani jeden z projektů však nebyl realizován v centru, tedy v území, které je dle analytických podkladů hlavní problematickou částí města. Žádná parkovací místa navíc nebyla realizována v režimu „chytrého parkování“, které by mělo přispět k snazší orientaci návštěvníků.</p> <p>Míra plnění stanoveného cíle je proto malá.</p>
<p><b>Specifický cíl 1.3:</b> Koncepčně dořešit hromadnou dopravu ve městě a dobudovat návaznou infrastrukturu.</p>	<p>počet ročně přepravených osob MHD</p>	<p>V rámci příslušného cíle byl realizován v podstatě pouze projekt Karlovarská karta, který je sice věcně dobře zaměřen, sám o sobě však nemůže příliš přispět k naplnění daného cíle. Dle dostupných informací navíc počet přepravených cestujících klesá, což spolu s předpokládaným růstem automobilové dopravy znamená i pravděpodobný pokles podílu cestujících využívajících veřejnou dopravu.</p> <p>Míra plnění stanoveného cíle je proto velmi malá.</p>
<p><b>Specifický cíl 1.4:</b> Rozvíjet příznivé podmínky pro pohyb chodců po městě, vybudovat bezbariérové</p>		<p>V příslušné oblasti bylo připraveno několik projektů, které by svým zaměřením měly přispět k zlepšení podmínek pro pěší a cyklisty ve</p>

Specifický cíl	Stanovené indikátory	Kvalitativní hodnocení plnění stanoveného cíle
přístupy všude tam, kde je to účelné, a dobudovat plánované cyklotrasy a cyklostezky.	<p>délka cyklotras a cyklostezek</p> <p>podíl bezbariérově upravených chodníků</p> <p>počet nehod na přechodech pro chodce</p> <p>počet nehod na přechodech u škol</p>	<p>městě. Velká část těchto projektů však měla být realizována v roce 2017 a jejich faktický dopad, pokud byly realizovány bude možné vyhodnotit až v následujícím období.</p> <p>Přestože tak v rámci vymezeného došlo k poklesu nehodovosti na přechodech a nehodovosti u škol, bylo to patrně jak uvádí Výroční zpráva Strategie KV způsobeno spíše jinými opatřeními jako je např. dohled městské policie u škol a přechodů apod.</p> <p>Přestože tak projekt k naplnění cíle nepřispívaly, lze míru jeho plnění označit za střední.</p>
<b>Specifický cíl 2.1:</b> Přizpůsobit zaměření sociálních služeb a kapacity pro trvalou péči o seniory postupnému stárnutí populace ve městě.	<p>kapacita zařízení pro trvalou péči o seniory vztažená na 1000 obyvatel</p> <p>počet pracovníků poskytujících terénní služby vztažený na 1000 obyvatel</p>	<p>Projekt, který by měl zajišťovat navýšení kapacity místního domova pro seniory je stále realizován a bude k naplnění cíle přispívat až v následujícím období. Projekt zaměřený na zvýšení počtu terénních pracovníků nebyl realizován žádný.</p> <p>Míra plnění stanoveného cíle je proto velmi malá.</p>
<b>Specifický cíl 2.2:</b> Zlepšit podmínky pro sociální i ekonomické začleňování specifických skupin obyvatel.	<p>počet uchazečů o zaměstnání (15 – 24)</p> <p>počet uchazečů o zaměstnání (absolventi škol)</p>	<p>V rámci hodnoceného období nebyl realizován žádný projekt se zaměřením na danou oblast vyjma procesu komunitního plánování.</p> <p>K poklesu míry nezaměstnanosti absolventů a mladistvých je tak zjevně zapříčiněn obecným hospodářským vývojem, který výrazně přispěl k celorepublikovému snížení míry nezaměstnanosti v území.</p> <p>Přestože tak projekt k naplnění cíle nepřispívaly, lze míru jeho plnění označit za střední.</p>
<b>Specifický cíl 2.3:</b> Rozvinout koncept prostupného bydlení ve městě a zřizovat byty se zvláštním určením.	<p>počet sociálních bytů na 1000 obyvatel</p>	<p>Projekt, který by měl zajišťovat navýšení kapacity ubytovny Drahomíra je pouze připravován a bude k naplnění cíle přispívat až v následujícím období. Žádné jiné kapacity ve městě dle dostupných informací nebyly vybudovány.</p>

Specifický cíl	Stanovené indikátory	Kvalitativní hodnocení plnění stanoveného cíle
		Míra plnění stanoveného cíle je proto velmi malá.
<p><b>Specifický cíl 3.1:</b> Omezit projevy asociálního chování, vandalismu a poškozování veřejného majetku a zvýšit pocit bezpečí obyvatel i návštěvníků města.</p>	<p>roční počet registrovaných trestných činů na 1000 obyvatel</p> <p>objasněnost trestných činů</p>	<p>V rámci předmětného opatření došlo k realizaci několika projektů, které svým zaměřením podporovaly plnění stanoveného cíle (vybavení MP a aktivity zaměřené na prevenci). Hodnocení vnímání není možné bez provedení průzkumu veřejného mínění posoudit.</p> <p>Z dostupných informací je patrné, že jak pokles kriminality, tak nárůst míry objasněnosti trestných činů dosahuje příznivějších hodnot, než jsou hodnoty na úrovni Karlovarského kraje, které vykazují rovněž pokles, avšak mírnější.</p> <p>Míru plnění stanoveného cíle lze proto hodnotit jako střední.</p>
<p><b>Specifický cíl 3.2:</b> Rozvíjet infrastrukturu pro kulturu, sport a volný čas podle potřeb a zájmů obyvatel města i návštěvníků.</p>	<p>roční počet návštěvníků ve vybraných kulturních zařízeních</p> <p>roční počet návštěvníků ve vybraných sportovních zařízeních</p>	<p>Ve sledovaném období došlo k snížení počtu zařízení, patrně zejména díky uzavření bazénu LH Thermal, který byl zahrnut do monitorování.</p> <p>Přestože tak v průběhu hodnoceného období došlo k realizaci projektů zaměřených na rozšíření nabídky sportovního a kulturního vyžití obyvatel je míra plnění stanoveného cíle hodnocena jako velmi malá.</p>
<p><b>Specifický cíl 3.3:</b> Zajistit potřebnou infrastrukturu pro školní a předškolní vzdělávání.</p>	<p>podíl MŠ, vyhovujících technickou infrastrukturou městskému standardu</p> <p>podíl ZŠ, vyhovujících technickou infrastrukturou městskému standardu</p>	<p>Dle dostupných údajů je v Karlových Varech 31 mateřských a 45 základních škol. Analytické podklady neobsahují dostatečné informace o počtu škol, které vyžadují modernizaci tak aby odpovídaly běžnému standardu. S ohledem průměrnou situaci v rámci celé ČR však lze předpokládat, že se jedná o cca 70 – 80 % všech škol, jejichž vybavení neodpovídá požadavkům na moderní způsob výuky.</p> <p>V rámci předmětného období modernizováno vybavení či zlepšen technický stav u 10 mateřských a základních škol. Za předpokladu, že byla tato modernizace potřeba u cca 60ti škol tak došlo alespoň k částečnému přispění u cca 15 %.</p> <p>S ohledem na uvedené je míra plnění stanoveného cíle hodnocena jako malá.</p>

Specifický cíl	Stanovené indikátory	Kvalitativní hodnocení plnění stanoveného cíle
<p><b>Specifický cíl 4.1:</b> Zajistit efektivní nakládání s odpady a udržovat čisté město.</p>	<p>podíl tříděného domovního odpadu roční objem separovaného bioodpadu</p>	<p>V rámci předmětného období bylo realizováno několik projektů s přímým dopadem na oblast odpadového hospodářství ve městě. Stanovené indikátory navíc potvrzují, že se situaci dařilo zlepšit zásadním způsobem. Míra splnění stanoveného cíle je proto hodnocena jako vysoká.</p>
<p><b>Specifický cíl 4.2:</b> Zvyšovat hodnotu veřejného prostoru a kvalitu veřejné zeleně.</p>	<p>podíl opěrných zdí, vyžadujících sanaci celková plocha zeleně v širším centru města</p>	<p>V rámci hodnoceného období byly sice v dané oblasti realizovány projekty, které se zaměřovaly na zlepšení kvality zeleně a rekonstrukci opěrných zdí ve městě, přesto se dle dostupných informací nedařilo plnit stanovené indikátory. Míra plnění stanoveného cíle za dané období je proto hodnocena jako velmi malá.</p>
<p><b>Specifický cíl 5.1:</b> Vytvářet podmínky pro zvýšení ekonomické aktivity obyvatel a ekonomické výkonnosti města.</p>	<p>počet registrovaných živnostníků</p>	<p>V dané oblasti byl realizován pouze jeden projekt, a to workshop se subjekty, které v území podporují malé a střední podniky a začínající podnikatele. Přestože počet projektů zaměřených na danou oblast lze hodnotit jako velmi malý, míra plnění stanoveného indikátoru je vysoká a míru plnění stanoveného cíle lze hodnotit taktéž jako vysokou.</p>
<p><b>Specifický cíl 5.2:</b> Usilovat v dlouhodobém horizontu o větší příležitost k odbornému růstu vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných mladých lidí.</p>	<p>počet realizovaných stáží (praxí) studentů SŠ a VŠ v místních podnicích a lázeňských zařízeních</p>	<p>V dané oblasti byl realizován pouze dva projekty, a to projekt zaměřený na podporu studentských stáží a projekt zaměřený na podporu vzniku veřejné vysoké školy v KV. Přestože počet projektů zaměřených na danou oblast lze hodnotit jako velmi malý, míra plnění stanoveného indikátoru je zejména v oblasti počtu studentských stáží relativně vysoká. Míru plnění stanoveného cíle lze hodnotit jako střední.</p>
<p><b>Specifický cíl 5.3:</b> Usilovat v dlouhodobém horizontu o územní připravenost města poskytovat podnikatelům vhodné plochy a nemovitosti pro</p>	<p>plochy v majetku města, určené pro rozvoj podnikání</p>	<p>V předmětné oblasti nebyl realizován žádný projekt. Míra plnění stanoveného cíle je proto nulová.</p>

Specifický cíl	Stanovené indikátory	Kvalitativní hodnocení plnění stanoveného cíle
podnikání.		
<b>Specifický cíl 6.1:</b> Zachovat pro budoucí období potenciál pramenů vřidelní vody a minimalizovat potenciální antropogenní rizika. Zajistit způsobilost provozu léčivých pramenů a rozvodů vřidelní vody po technické stránce.	počet využívaných pramenů termominerální vody vydatnost pramenů termominerální vody	V předmětné oblasti bylo realizováno několik projektů zaměřených na zlepšení technického stavu infrastruktury pro využití termálních pramenů. Z dostupných informací vyplývá, že aktuální technický stav je velmi špatný a realizované investice tak lze považovat za důležitý první krok. Míra plnění stanoveného cíle je proto hodnocena jako střední.
<b>Specifický cíl 6.2:</b> Budovat image „lázeňského města“, poskytujícího lázeňské služby na nejvyšší úrovni, doprovázené nabídkou kulturního a společenského vyžití.	roční počet návštěvníků v hromadných ubytovacích zařízeních celkem roční počet návštěvníků v lázeňských zařízeních počet přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních celkem počet přenocování v lázeňských zařízeních	V rámci předmětného období byly realizovány dva projekty zaměřené na danou oblast z nich za klíčový lze považovat zejména projekt podpory letecké linky do nové zdrojové destinace. Přestože se z pohledu plnění indikátorů dařilo plnit indikátor počtu návštěvníků v HUZ a počtu návštěvníků v lázeňských zařízeních, klíčové pro splnění stanoveného cíle je zejména zvýšení počtu přenocování návštěvníků, který se naopak nedařilo v důsledku propadu počtu návštěvníků z ruskojazyčných destinací, naplnit vůbec. Přestože tak lze předpokládat, že realizované aktivity v dlouhodobějším horizontu budou mít na plnění cíle kladný dopad, aktuální míra plnění stanoveného cíle je hodnocena jako velmi malá.
<b>Specifický cíl 6.3:</b> Dosáhnout toho, aby bylo vnitřní lázeňské území pro svoji unikátní architektonickou hodnotu zapsáno na světové listině UNESCO.	zapsání Karlových Varů na seznam UNESCO	V rámci předmětné oblasti bylo realizováno několik projektů zaměřených na zlepšení fyzického vzhledu lázeňské části města. Přestože ani jeden z projektů nebyl zaměřen na vlastní zahájení či podporu jednání o zařazení na seznam UNESCO, tato aktivita je realizována i mimo strategický plán. Míra plnění stanoveného cíle tak je hodnocena jako střední.
<b>Specifický cíl 6.4:</b> Šířit mezi obyvateli města i potenciálními návštěvníky pozitivní obraz Karlových	roční počet návštěvníků v hromadných ubytovacích	V rámci předmětného období bylo realizováno několik projektů zaměřených na danou oblast. Aktivity se navíc vzájemně doplňují



Specifický cíl	Stanovené indikátory	Kvalitativní hodnocení plnění stanoveného cíle
Varů jako jedinečného lázeňského města, vstřícného ke svým obyvatelům i návštěvníkům.	zařízení celkem roční počet návštěvníků v lázeňských zařízeních počet přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních celkem počet přenocování v lázeňských zařízeních index struktury návštěvníků	s aktivitami pro specifický cíl 6.2.  Přestože se z pohledu plnění indikátorů dařilo plnit indikátor počtu návštěvníků v HUZ a počtu návštěvníků v lázeňských zařízeních, klíčové pro splnění stanoveného cíle je zejména zvýšení počtu přenocování návštěvníků, který se naopak nedařilo v důsledku propadu počtu návštěvníků z ruskojazyčných destinací, naplnit vůbec.  Přestože tak lze předpokládat, že realizované aktivity v dlouhodobějším horizontu budou mít na plnění cíle kladný dopad, aktuální míra plnění stanoveného cíle je hodnocena jako velmi malá.
<b>Specifický cíl 7.1:</b> Udržet a dále posilovat angažovanost obyvatel při správě města a při naplňování strategických cílů rozvoje města.	celkový počet diskusních fór a setkání s občany města počet účastníků diskusních fór a setkání s občany města	V rámci předmětného opatření byly realizovány dva projekty zaměřené zejména na organizaci diskusí s občany prostřednictvím diskusních fór a studentského parlamentu.  Z míry plnění indikátorů je patrné, že se stanovené hodnoty dařilo naplnit.  Pro faktické hodnocení angažovanosti obyvatel by bylo potřeba provést socioekonomické šetření, které by prověřilo reálnou situaci. S využitím údajů o plnění daných indikátorů však lze hodnotit míru plnění specifického cíle hodnotit jako vysokou.
<b>Specifický cíl 7.2:</b> Posilovat u obyvatel města sounáležitost navzájem i s městem samotným.	počet kulturně společenských akcí podporujících sounáležitost	V rámci předmětného opatření byl realizován jeden projekt zaměřený na podporu kulturních a společenských akcí podporujících sounáležitost.  Z míry plnění indikátorů je patrné, že se stanovené hodnoty dařilo naplnit.  Pro faktické hodnocení angažovanosti obyvatel by bylo potřeba provést socioekonomické šetření, které by prověřilo reálnou situaci. S využitím údajů o plnění daných indikátorů však lze hodnotit míru plnění specifického cíle hodnotit jako vysokou.

Specifický cíl	Stanovené indikátory	Kvalitativní hodnocení plnění stanoveného cíle
<p><b>Specifický cíl 8.1:</b> Řídit město a hospodařit s obecními prostředky transparentním a udržitelným způsobem a zachovávat finanční stabilitu města</p>	<p>parametry finančního zdraví města podle indikátorů MF (poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům a celková likvidita)</p>	<p>V rámci předmětného opatření byly realizovány 2 projekty, které s příslušným opatření fakticky vůbec nesouvisí.</p> <p>Dle dostupných informací MF ČR se však stanovené indikátory dařilo naplnit a míru plnění stanoveného cíle tak lze hodnotit jako vysokou.</p>
<p><b>Specifický cíl 8.2:</b> Profilovat město jako respektovaného partnera</p>	<p>počet kulturně společenských akcí s oficiální účastí partnerského města</p>	<p>V předmětné oblasti nebyl realizován žádný projekt. Z dostupných informací vyplývá, že kromě Akčního plánu bylo realizováno několik aktivit, které k plnění stanoveného cíle přispívaly jako například zahraniční cesty. Jednalo se však o marginální aktivity, které k plnění stanoveného cíle přispívaly pouze částečně.</p> <p>Míra plnění stanoveného cíle je proto velmi malá.</p>

### 3.9 Evaluační otázka 9

**Jsou všechny indikátory relevantní k typu aktivit a vhodné pro zhodnocení dosahování příslušného cíle?**

#### Odpověď na otázku:

Indikátory pro měření jednotlivých cílů jsou až na výjimky stanoveny na úrovni výsledku. Z metodického hlediska jsou tak stanoveny správně, neboť právě indikátory výsledku slouží pro hodnocení přímého ovlivnění stanovených cílů jednotlivými projekty.

Při bližším posouzení je však nutné konstatovat, že se ve většině případů jedná o indikátory, které nejsou příliš vhodné pro vyjádření stanoveného cíle, a to zejména proto, že nevyjadřují potřebnou kvalitativní změnu, kterou je potřeba dosáhnout, aby byl stanovený cíl naplněn. Z celkového počtu 41 indikátorů lze 13 označit za indikátory vhodné, zbývající pak pouze za částečně vhodné, případně nevhodné.

Přehled vhodnosti jednotlivých indikátorů včetně příkladů možných alternativních či doplňujících indikátorů uvádí následující tabulka.

**Tabulka 7 – Přehled vhodnosti indikátorů pro měření cíle**

Indikátor	Hodnota		Je indikátor vhodný pro měření cíle?	Možný alternativní/vhodnější indikátor
	Výchozí stav	cílový stav		
Průměrná roční imisní koncentrace polévatého prachu PM10	25,5 µg/m <sup>3</sup>	snížení	ano	-
Počet překročení denního imisního limitu pro koncentrace polévatého prachu PM10	26	snížení	ano	-
Intenzita dopravy na vybraných měrných místech: Západní Sokolovská Vítězná Chebský most Ostrovský most Bezručova	10 284 13 448 8 652 12 334 5 963 6 690	snížení	ano	-
Absolutní počet disponibilních parkovacích míst	4 677	zvýšení	částečně	Počet parkovacích míst ve vztahu k poptávce zjištěné na základě zpracovaných průzkumů – např. Počet lokalit s nedostatečnou kapacitou parkovacích

				stání
Podíl parkovacích míst v systému „chytrého parkování“	0	zvýšení	ano	
Počet ročně přepravených osob MHD	13 436 000	zvýšení	částečně	Podíl osob, využívajících pro dopravu po městě MHD
Délka cyklotras a cyklostezek (km)	57,19	zvýšení	částečně	Podíl osob, využívajících pro pohyb po městě cyklo dopravu
Podíl bezbariérově upravených chodníků (%)	30	zvýšení	ano	
Počet nehod na přechodech pro chodce za rok	15	snížení	ano	
Počet nehod na přechodech u škol za rok	1	snížení	ano	
Kapacita zařízení pro trvalou péči o seniory na 1000 obyvatel	0,42	zvýšení	částečně	Kapacita zařízení ve vztahu ke stávající a předpokládané poptávce – např. Počet nepokrytých oprávněných žádostí o umístění v zařízeních pro seniory
Počet pracovníků poskytujících terénní služby na 1000 obyvatel	1,42	zvýšení	částečně	Kapacita pracovníků ve vztahu ke stávající a předpokládané poptávce – např. Počet klientů na jednoho pracovníka
Uchazeči o zaměstnání (15 – 24)	418	Snížení	částečně	Míra nezaměstnanosti uchazečů o zaměstnání a absolventů
Uchazeči o zaměstnání (abs. škol)	128	snížení	ano	
Počet sociálních bytů na 1000 obyvatel	3,42	zvýšení	částečně	Počet nepokrytých oprávněných žádostí o sociální bydlení
Roční počet registrovaných trestných činů na 1000 obyvatel	33,12	snížení	částečně	Počet lokalit se zvýšenou kriminalitou ve městě
Objasněnost trestných činů (%)	57,41	zvýšení	částečně	Počet neobjasněných trestných činů na 1000 obyvatel
Roční počet návštěvníků ve vybraných sportovních zařízeních	347 000	zvýšení	částečně	Počet zařízení ve vztahu k poptávce – např. Počet nevyřízených žádostí o možnost využívat sportovní zařízení ve městě  Počet obyvatel ve věku

				do 35 let s trvalým pobytem ve městě
Roční počet návštěvníků ve vybraných kulturních zařízeních	662 007	zvýšení	částečně	Počet zařízení ve vztahu k poptávce např. Počet nevyřízených žádostí o možnost využívat sportovní zařízení ve městě  Počet obyvatel ve věku do 35 let s trvalým pobytem ve městě
Podíl MŠ, vyhovujících technickou infrastrukturou měst. standardu (%)	42	zvýšení	částečně	Počet nevyřízených žádostí o umístění v MŠ  Počet obyvatel ve věku do 35 let s trvalým pobytem ve městě
Podíl ZŠ, vyhovujících technickou infrastrukturou měst. standardu (%)	60	zvýšení	částečně	Počet nevyřízených žádostí o umístění v ZŠ  Počet obyvatel ve věku do 35 let s trvalým pobytem ve městě
Podíl tříděného domovního odpadu (%)	21	snížení	ano	
Roční objem separovaného bioodpadu	242	zvýšení	ano	
Podíl opěrných zdí vyžadujících sanaci (%)	45	snížení	částečně	Počet lokalit, které z průzkumu mezi obyvateli byly označeny jako nevyhovující  Počet lokalit se zpracovanou a realizovanou koncepcí péče o veřejné prostranství
Celková plocha zeleně v širším centru města	38	zvýšení	částečně	Podíl lokalit se zpracovanou a realizovanou koncepcí péče o veřejné prostranství
Počet registrovaných živnostníků fyzických osob se sídlem na území města	9 744	zvýšení	částečně	Počet aktivně podnikajících živnostníků  Míra přežití živnostníků či začínajících podnikatelů ve městě

				Podíl/počet inovativních podniků působících ve městě  Počet nově vzniklých MSP a živnostníků ve městě
Počet stáží (praxí) studentů SŠ a VŠ v místních podnicích	448	> 0	částečně	Počet poptávaných technicky vzdělaných pracovníků podniky ve městě a okolí
Plochy v majetku města, určené pro rozvoj podnikání	13,3	> 0	částečně	Počet nových investorů v perspektivních oborech s vysokou přidanou hodnotou
Počet využívaných pramenů termominerální vody	15	15	ano	
Vydatnost pramenů termominerální vody	2000	2000	ano	
Roční počet návštěvníků v hromadných ubytovacích zařízeních celkem	259 665	zvýšení	částečně	Zvýšení průměrné útraty návštěvníků na den  Průměrná délka přenocování
Roční počet návštěvníků v lázeňských zařízeních	159 689	Zvýšení	částečně	
Počet přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních celkem	1 806 917	zvýšení	částečně	
Počet přenocování v lázeňských zařízeních	1 462 539	zvýšení	částečně	
Zapsání Karlových Varů na seznam UNESCO	ne	ano	částečně	
Index struktury návštěvníků	5	zvýšení	ano	
Celkový počet diskusních fór a setkání s občany města	8	> 0	částečně	Hodnocení spolupráce a komunikace města zjištěné na základě průzkumu mezi obyvateli
Počet účastníků diskusních fór a setkání s občany města	-	> 0	částečně	Počet nevyřízených připomínek ze strany občanů
Počet kulturně společenských akcí podporujících sounáležitost	99	> 0	částečně	Hodnocení spokojenosti obyvatel s životem ve městě na základě průzkumu
Finanční zdraví města - poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům (%)	2,93	< 25 %	částečně	Podíl služeb/agend poskytovaných online
Finanční zdraví města - celková likvidita	2,03	> 1	částečně	Podíl nemovitostí v majetku města se zavedeným energetickým

## Hodnocení Strategie KV

				managementem
Počet kulturně společenských akcí s oficiální účastí partnerského města	0	> 0	částečně	Hodnocení spokojenosti obyvatel s životem ve městě na základě průzkumu

### 3.10 Evaluační otázka 10

#### Jsou data pro všechny indikátory snadno dostupná?

##### Odpověď na otázku:

Pro všechny stanovené indikátory je možné získat potřebné údaje pro měření jejich naplnění. Problém je v některých případech s dostupností potřebných dat v kratších časových intervalech, protože vybraná měření prováděná zejména státními institucemi jako je ŘSD jsou prováděna v delších časových intervalech, a data tak nejsou k dispozici pro každoroční vyhodnocení plnění daného indikátoru.

S ohledem na uvedené lze za indikátory s problematickým získáváním dat pro hodnocení plnění indikátorů označit následující:

**Tabulka 8 – Přehled indikátorů s problematickým zjišťováním dat pro vyhodnocení**

Indikátor	Hodnota				Trend plnění		
	Výchozí stav	cílový stav	2015	2016	2015 vůči výchozímu stavu	2016 vůči předchozímu roku	2016 vůči výchozímu stavu
Průměrná roční imisní koncentrace polévatvého prachu PM10	25,5 µg/m <sup>3</sup>	snížení	-	-	-	-	Nejsou k dispozici potřebné údaje
Počet překročení denního imisního limitu pro koncentrace polévatvého prachu PM10	26	snížení	-	-	-	-	Nejsou k dispozici potřebné údaje
Intenzita dopravy na vybraných měrných místech: Západní Sokolovská Vítězná Chebský most Ostrovský most Bezručova	10 284 13 448 8 652 12 334 5 963 6 690	snížení	-	-	-	-	Nejsou k dispozici potřebné údaje

Jedinou možností zajištění dostupnosti dat pro vyhodnocení daného indikátoru by bylo provádění vlastních měření v gesci magistrátu města. Protože se však jedná o dlouhodobější cíle, na jejichž plnění bude mít vliv kombinace různých dílčích aktivit je otázkou, zda by častější měření bylo efektivní a mělo potřebnou vypovídací hodnotu.



### 3.11 Evaluační otázka 11

#### Jsou optimálně nastaveny cílové hodnoty indikátorů?

##### **Odpověď na otázku:**

Cílové hodnoty indikátorů jsou v naprosté většině vyjádřeny pouze v podobě nárůstu dané hodnoty, nebo poklesu. Cílové hodnoty až na výjimky tak nejsou stanoveny. Jak již bylo uvedeno v rámci odpovědi na evaluační otázku 9, u většiny indikátorů by bylo vhodnější indikátor upravit za takový typ indikátoru, který bude objektivně vyjadřovat požadovanou kvalitativní změnu v dané oblasti, případně alespoň doplnit o indikátor podobného typu.

U takto doplněných indikátorů, které by namísto počtu měřily podíl nebo jinou adekvátní míru kvalitativní změny v dané oblasti by pak bylo vhodné nastavit cílové hodnoty vycházející ze zpracovaných podkladových analýz či koncepcí v dané oblasti.

### 3.12 Evaluační otázka 12 - 17

Jsou nastavená implementační pravidla při praktickém naplňování Strategie KV<sup>o</sup> respektována a uplatňována? Jaké úpravy je vhodné přijmout? Co je vhodné optimalizovat?

Prostupuje řízení Strategie KV<sup>o</sup> úřadem jako systém strategického řízení? Jaká opatření je potřeba přijmout ke zlepšení?

Vykonává každý článek implementační struktury jemu svěřené činnosti? Jaká je role VSR IPRÚ? Je potřeba její činnost optimalizovat?

Jsou nastavené procesy a lhůty vhodné? Co je potřeba přenastavit?

Je příprava, realizace a vyhodnocování akčního plánu funkčním nástrojem strategického řízení na operativní úrovni? Je akční plán skutečným nástrojem pro optimalizaci rozhodování?

Jsou závěry z vyhodnocení akčního plánu dostatečným nástrojem na další směřování aktivit města?

#### Odpověď na otázku:

Všechny výše uvedené odpovědi jsou vzájemně velmi provázané a je velmi obtížné odpovědět na jednotlivé otázky samostatně. Odpovědi na výše uvedené otázky jsou proto formulovány v rámci následujícího textu, který souhrnně popisuje, hodnotí a dává doporučení k nastavenému systému implementace Strategie KV, včetně všech jeho dílčích částí.

Aby bylo možno uvedené otázky zodpovědět, je potřeba nejprve uvést některé základní informace o standardních přístupech k zpracování a implementaci strategických plánů rozvoje měst. Strategické plánování je nástrojem, jehož cílem je identifikovat na úrovni města a jeho spádového území, klíčové problémy a příležitosti, na které je potřeba soustředit pozornost a zdroje města s cílem jejich odstranění či využití a tím usnadnění dalšího rozvoje města.

Aby bylo možno tohoto cíle dosáhnout, je zpravidla nutné aktivizovat nejen úřad magistrátu města, ale i všechny další významné a aktivní subjekty působící ve městě, které mohou k přípravě a realizaci strategie přispět. Důvodem pro zapojení externích subjektů je přitom jednak získání expertní znalosti oborů, ve kterých město nemusí nutně disponovat dostatečnými znalostmi dané oblasti (např. podpora podnikání apod.), ale také získání možných externích zdrojů, protože některé aktivity je možné realizovat v gesci daného externího subjektu, který pro to buď má vlastní zdroje, nebo je schopen a ochoten získat externí zdroje, ke kterým má přístup.

Standardní doporučovaný a nejčastěji používaný postup zpracování strategického plánu a jeho následné implementace lze s ohledem na výše uvedené rozdělit do několika posloupných kroků.

- A. **Strategické nastavení, určení priorit a teorie změny** – aby měla příprava a realizace strategie smysl, měl by proces zpracování probíhat tak, že dojde k vyhodnocení aktuální výchozí situace, následně proběhne pojmenování a podrobnější popis hlavních problémů, které v současné době limitují či omezují rozvoj města a následně by mělo být stanoveno, které z identifikovaných problémů lze považovat za klíčové a natolik závažné, že je potřeba na ně soustředit pozornost, zdroje a aktivity města. Tím dojde k naplnění principu koncentrace, neboť město nemá a ve

většině případů ani nebude mít dostatečné prostředky na realizaci všech záměrů, které by bylo možné na úrovni města identifikovat. V rámci procesu zpracování strategického plánu se proto stanovují prioritní oblasti, na které je potřeba soustředit pozornost. U každé prioritní oblasti se následně určí několik priorit a pro každou z priorit několik konkrétních opatření, která jsou následně naplňována konkrétními projekty z Akčního plánu.

Hierarchie jednotlivých popsaných kroků je odborně nazývána Teorií změny. Teorii změny lze jednoduše definovat jako popis, který by měl každému čtenáři umožnit pochopit, jaké problémy byly identifikovány, jaké mají příčiny a souvislosti, jakým způsobem je chce strategie řešit, a to až do úrovně jednotlivých aktivit a projektů, které musí na stanovené cíle a opatření zřetelně navazovat a zaměřovat se na hlavní příčiny problémů, které je potřeba řešit.

Aby bylo možné výše uvedené kroky provést, jsou zpravidla po určení prioritních oblastí vytvořeny odborné pracovní skupiny, do kterých jsou přizváni zástupci všech významných či aktivních organizací působících v dané oblasti ve městě a okolním regionu, které mohou k zpracování návrhu přispět svými zkušenostmi, odborností a znalostmi. Jednotlivé pracovní skupiny zpracovávají návrh priorit a určují na co by se priority měly zaměřit a jaká by měla být určena opatření pro jejich naplnění.

- B. Strategická a koncepční příprava projektů pro realizaci strategického plánu** – v návaznosti na zpracované popisy opatření by měla probíhat příprava projektů, které je potřeba realizovat, aby bylo zajištěné postupné naplnění stanovených cílů. Tato příprava zpravidla probíhá v podobě přípravy tzv. Akčního plánu, který určuje, jaké projekty, aktivity a kroky by bylo vhodné, či je potřeba učinit v nejbližším období.

Standardním postupem je zapojení již vytvořených pracovních skupin, které se však nezaměřují na stanovení priorit a opatření, ale na diskusi o tom, jaké by měly být dílčí posloupné kroky, které povedou k naplnění daného opatření a tím i návazné priority a stanoveného cíle. Sestavení Akčního plánu by tak mělo probíhat v duchu diskuse „co je potřeba učinit a kdo to učiní“, nikoliv v duchu „jaké máme k dispozici projekty, které by mohly k naplnění opatření a tím i strategického plánu přispět“. Velmi často se tak na úrovni Akčního plánu stává, že předmětem diskusí a tím i následných aktivit v průběhu prvního roku realizace je příprava projektů, zpracování vstupních analýz či koncepcí, které tam, kde k tomu nemáme dostatečné podklady, určí, jaké řešení by pro daný problém bylo nejvhodnější.

U složitějších projektů, jako je například dopravní terminál, je pak naopak běžnou praxí, že se jako první krok pro realizaci daného projektu stanoví např. uspořádání diskuse s odbornou veřejností, zpracování návrhů územní studie, která určí nejvhodnější využití území, a až následně se připraví studie, která určí možné funkční parametry stavby, následně architektonická soutěž o návrh a v konečné fázi pak příprava projektové dokumentace a následně získání povolení a realizace. To všechno jsou aktivity, které je potřeba systematicky řídit, koordinovat, vyčlenit na jejich realizaci prostředky a tedy aktivity, které by měly být součástí Akčního plánu.

V rámci diskuse pracovních skupin je navíc zpravidla diskutováno, z jakých zdrojů bude daná aktivita financována, kdo bude jejím zodpovědným gestorem a kdo další se na dané aktivitě bude podílet. Cílem této diskuse je určit kdo by byl nejvhodnějším subjektem, který z pohledu své znalosti dané problematiky a kompetencí k tomu potřebných disponuje nejlepšími předpoklady pro realizaci dané aktivity. Dotyčný subjekt samozřejmě s přidělením

zodpovědnosti musí souhlasit, respektive díky proběhlému procesu strategického plánování, zapojení do jednotlivých pracovních skupin atd. by měl být v optimálním případě natolik vtažen do zpracování Strategie, že se o garanci dané aktivity/projektu přihlásí sám.

Garance na úrovni projektů je velmi důležitá. Je totiž možné a často i pravděpodobné, že pro realizaci jednoho opatření bude potřeba realizovat několik aktivity různého typu a zaměření, kde nejvhodnějším subjektem pro jejich realizaci bude pokaždé někdo jiný. Například pokud bude opatření zaměřené na otázku dostupnosti kvalifikované pracovní síly ve městě, je možné že jedním z projektů bude otázka optimalizace sítě středních škol v návaznosti na požadavky trhu práce a tedy aktivita, která je v gesci Krajského úřadu, dalším projektem může být podpora volby technických oborů na základních školách, tedy aktivita v gesci Odboru školství magistrátu a dalším projektem může být mapování poptávky ze strany zaměstnavatelů, která je nejbližší aktivitám Hospodářské komory.

Je samozřejmě možné určit souhrnného garanta na úrovni celého opatření, pak je ale potřeba počítat s relativně velkou náročností organizace a koordinace jednotlivých aktivit a tím i potřebných personálních zdrojů na úrovni daného odboru. Efektivnějším přístupem je proto určení garantů na úrovni jednotlivých projektů, kdy se daná organizace přihlášením se k danému projektu de facto zaváže, že bude vyvíjet kroky směřující k realizaci daného projektu. Rolí magistrátu jakožto nositele strategického plánu je pak s těmito garanty komunikovat a koordinovat jejich aktivity tam kde to je potřeba.

- C. **Spolupráce s partnery** – celková příprava a následná implementace strategického plánu musí vždy probíhat na bázi partnerství se všemi subjekty, které na území města mají možnosti, zdroje a ochotu ovlivňovat dění ve městě a jeho blízkém okolí. Jak ve fázi zpracování strategického plánu, ale i ve fázi návrhu Akčního plánu a následné realizace jednotlivých projektů je důležité zapojit do přípravy a realizace všechny subjekty, které mohou k naplnění stanovených cílů a jednotlivých aktivit přispět, a to jak proto, že na to mají zdroje, tak proto, že mohou přispět odbornými znalostmi či proto, že se jedná o projekt, který spadá do jejich kompetence.

Jedním z cílů procesu strategického plánování je právě iniciace/probuzení zájmu těchto subjektů o dění ve městě a jejich vtažení do přípravy a realizace aktivit, které by situaci ve městě měly zlepšit. Celý proces přípravy strategického plánu a jeho následné realizace by tak měl být nastaven tak, aby umožňoval zapojení externích subjektů a usnadňoval využití jejich znalostí a zdrojů pro realizaci aktivit, které mohou přispět k rozvoji města.

- D. **Implementace a následná aktualizace a vyhodnocování Akčního plánu a Strategického plánu** – po dokončení první verze strategického a Akčního plánu je ustaven koordinátor Strategie, který je zodpovědný za komunikaci s jednotlivými garanty projektů, zjišťování aktuálního stavu realizace jednotlivých projektů a přípravu podkladů pro průběžný monitoring a řízení strategického plánu.

Výsledky průběžného monitoringu a procesu řízení strategického plánu jsou zpravidla jednou ročně předkládány pracovním skupinám a následně Řídicímu výboru strategického plánu. Rolí pracovních skupin je vyhodnotit s využitím expertní znalosti členů pracovní skupiny aktuální stav v dané oblasti, posoudit stav realizace jednotlivých aktivit a navrhnout, jaké další

kroky/aktivity/projekty by bylo vhodné zařadit do akčního plánu na následující období tak, aby se naplňování stanovených cílů posunulo zase o kousek blíže.

Rolí Řídícího výboru je pak takto zpracovaný návrh pracovních skupin projednat, schválit a doporučit ke schválení vedení města.

Tímto procesem dochází jednak k průběžnému vyhodnocení jednotlivých aktivit a realizace strategického plánu, jednak k přípravě Akčního plánu na následující období.

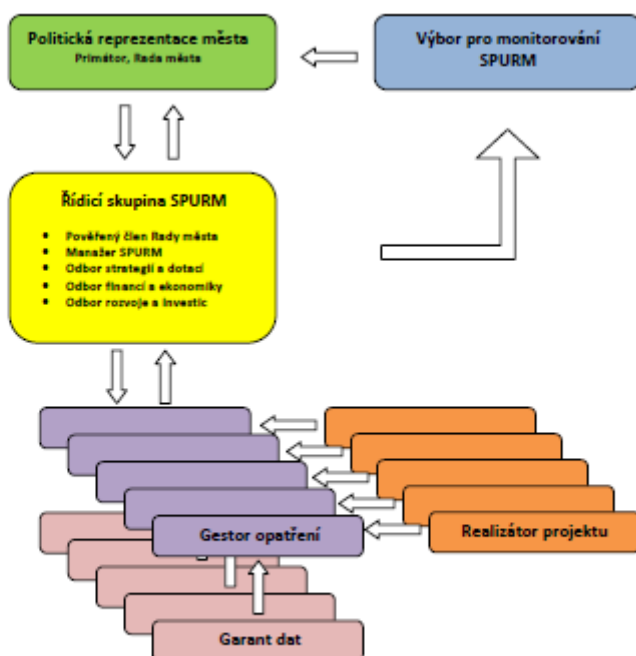
V případě, že pracovní skupiny nebo řídicí výbor dospějí k názoru, že se v uplynulém období natolik změnila situace, že je potřeba kromě aktualizace akčního plánu přistoupit i k rozsáhlejšímu zásahu do nastavených priorit a opatření, je možné stejným způsobem v rámci pracovních skupin projednat i návrhy na úpravu opatření a priorit a takto zpracovaný návrh pro aktualizaci rovněž předložit řídicímu výboru ke schválení.

### Vyhodnocení implementační struktury a doporučení pro zlepšení efektivity implementace

Stávající implementační struktura Strategie KV<sup>o</sup> je složena z Řídící skupiny SPURM, Výboru pro monitorování SPURM, gestorů za jednotlivá opatření, kterými jsou jednotlivé odbory magistrátu a koordinátora, kterým je Odbor strategií a dotací, který rovněž vykonává administrativní podporu řízení implementace Strategie.

Schéma v zásadě odpovídá návrhu implementační struktury, tak jak byla navržena v rámci zpracovaného návrhu Strategie KV<sup>o</sup> a jak je zobrazena na následujícím obrázku.

Obrázek 2 – Základní schéma řídicí struktury Strategie KV



Tato implementační struktura je v principu dodržována a využívána jak pro průběžný monitoring plnění strategického plánu, tak pro přípravu jednotlivých Akčních plánů, které jsou tvořeny tak, že gestoři jednotlivých opatření předkládají v podobě projektových listů (karta projektu) náměty na

projekty vhodné pro zařazení do tzv. zásobníku projektů, z nichž je následně manažerem Strategie vybírán seznam projektů vhodných pro realizaci v následujícím roce.

Gestoři pak v průběhu roku poskytují Manažerovi Strategie data o průběžném plnění jednotlivých projektů, která slouží pro pravidelné vyhodnocování plnění jednotlivých projektů a plnění Strategie jako celku.

Jednotlivé projekty jsou aktuálně vybírány výhradně z projektů připravovaných a realizovatelných v gesci města, v roli realizátora projektů jsou tedy zpravidla jednotlivé odbory Magistrátu, které tak plní často roli jak gestora daného opatření, tak realizátora.

Z dostupných informací a provedených pohovorů vyplývá, že tento postup je v rámci přípravy Akčního plánu a průběžné implementace Strategie KV po formální stránce víceméně dodržován a uplatňován.

Přesto je nutno konstatovat, že by bylo vhodné v nastaveném systému provést úpravy, které by celý proces řízení strategického plánu zefektivnily a upravily tak, aby odpovídal standardnímu nastavení pro řízení a monitoring realizace strategických a koncepčních dokumentů.

V rámci provedených úprav by bylo vhodné se zaměřit zejména na následující prvky:

- **Transformace Výboru pro monitorování SPURM a úprava jeho role** – stávající Výbor pro monitorování SPURM je vtělen do pozice výboru Zastupitelstva města. Jako takový je ustaven z členů zastupitelstva bez účasti zástupců dalších možných subjektů a organizací, které mají na fungování a rozvoj města vliv a mohli by přispět, či projevit zájem o zapojení do procesu přípravy a řízení strategie.

V návaznosti na dále uváděné doporučení zapojení vnějších subjektů do procesu přípravy, řízení a realizace Strategie by bylo vhodné ustavit Výbor pro monitorování SPURM jako nepolitický orgán, který bude složen jak ze zástupců města, tak ze zástupců významných a aktivních podnikatelů a dalších subjektů, které mají na fungování a rozvoj města vliv.

Tato změna zajistí jednak dlouhodobou kontinuitu fungování Výboru, neboť po skončení volebního období zpravidla nedochází k jeho kompletní obměně, ale pouze obměně zástupců města, jednak zapojení dalších subjektů, které mohou přispět jak svými názory a zkušenostmi, tak svými prostředky, které lze využít pro realizaci jednotlivých projektů Strategie.

Protože se zpravidla jedná o velmi vytížené osoby, je doporučováno, aby se výbor scházel cca jednou za půl roku až rok, vždy k prodiskutování zprávy o vyhodnocení dosavadního plnění strategického plánu a projednání případných úprav a plánů aktualizace či doplnění na následující období, včetně návrhu aktualizace Akčního plánu na následující období. Častější scházení členů Výboru je pak doporučováno pouze v případě, že probíhají úpravy ve Strategii např. v podobě aktualizace celé Strategie, které je potřeba projednat.

V mezičase by pak za řízení a realizaci Strategie měla být zodpovědná Řídící skupina, respektive Manažer strategického plánu, který komunikuje s jednotlivými guaranty, hlídá stanovené termíny a sbírá data o realizaci jednotlivých projektů.

- **Zapojení externích subjektů do přípravy a realizace Strategie KV°** – aktuální proces zpracování a implementace Strategie KV° je rozdělen na dvě hlavní části.

Vlastní proces zpracování Strategie KV byl proveden za účasti externích subjektů, které se v rámci pracovních skupin zapojily do procesu zpracování návrhu Strategie. Následný proces vlastní implementace včetně zpracování Akčního plánu je však realizován pouze v gesci pracovníků magistrátu případně jím zřizovaných organizací. Tento postup je velmi omezující, protože neumožňuje využít pro návrh Akčního plánu znalosti externích subjektů, které mohou mít v dané oblasti lepší znalost situace (např. CzechInvest, HK, nebo KARP v oblasti podpory inovací a podnikání). Jednotlivé externí subjekty navíc mohou mít k dispozici vlastní zdroje a kapacity, kterými by mohly k realizaci jednotlivých aktivit přispět.

Díky uvedenému omezení jsou navíc pro realizaci Strategie do Akčního plánu navrhovány a vybírány pouze projekty realizovatelné v gesci města, což celou situaci ještě více komplikuje. Často se tak totiž může stát, že nejdůležitější krok/projekt v dané oblasti může realizovat pouze subjekt mimo město, který k tomu má potřebné kompetence (např. Karlovarský kraj). V aktuální situaci však takový projekt do Akčního plánu zahrnut nebude a v celé hierarchii strategického plánu a procesu jeho naplňování tak bude chybět důležitý bod, bez kterého dané opatření není možné naplnit.

Jedním z doporučení pro změnu nastavení aktuálního implementačního systému je proto zapojit pracovní skupiny do procesu návrhu a vyhodnocení akčního plánu, využít jejich znalostí pro diskusi a návrh možných opatření a vytvořit takové prostředí, které bude motivovat externí subjekty k tomu, aby se přihlášily k realizaci jednotlivých aktivit, které jsou důležité pro plnění cílů strategie, ale nejsou realizovatelné v gesci města.

- **Stanovení gestorů na úrovni jednotlivých projektů** – v rámci nastavené implementační struktury jsou gestoři jednotlivých opatření nastaveni na úrovni jednotlivých opatření. V kontextu výše uvedeného, tedy skutečnosti, že je Strategie aktuálně realizována výhradně prostřednictvím projektů a aktivit v gesci magistrátu města, jsou i jednotliví gestoři určeni vždy na úrovni vedoucích odborů magistrátu. Tato úroveň řízení může být zachována, pokud by cílem takovéto úrovně bylo zajistit koordinaci jednotlivých projektů v rámci dané oblasti navzájem. Pro efektivní řízení realizace Strategie je však doporučováno stanovit gestory/zodpovědné osoby na úrovni jednotlivých projektů (tzv. manažery projektu).

Tato změna by měla přispět k lepší komunikaci mezi Manažerem Strategie a jednotlivými realizátory a snadnější získávání dat o aktuálním stavu projektu a průběhu jeho realizace, případně problémů, které se při realizaci vyskytly. V kombinaci s předchozím doporučením může navíc tato změna vést k situaci, že se gesce téměř celého opatření může ujmout externí subjekt, který k tomu má odborné a kapacitní předpoklady, což sníží zatížení úřadu magistrátu, který se tak může soustředit pouze na koordinaci jednotlivých aktivit.

### **Vyhodnocení procesu zpracování Akčního plánu a doporučení pro efektivnější řízení Strategie KV°**

Proces přípravy Strategie KV° byl v obecné rovině velmi podobný popsanému procesu standardního přístupu ke zpracování strategických plánů. Došlo k určení prioritních oblastí a priorit a k specifikování vhodných opatření. Již na úrovni opatření je však patrný první problém, a to často ve velmi obecném nastavení jednotlivých opatření, respektive popisu toho, co by se v rámci daného opatření mělo odehrát. Jednotlivá opatření mají sice zpravidla uvedený srozumitelný a konkrétní

popis výchozí situace, následně je však u většiny opatření uveden velmi obecný výčet možných (typických) aktivit, které je v rámci daného opatření vhodné realizovat. Dochází zde tak ke ztrátě strategického nastavení v duchu zmíněné teorie změny, které by mělo být dodrženo i na úrovni jednotlivých opatření a projektů a jasně stanovovat, jaké přesně kroky je potřeba učinit, aby byl daný problém odstraněn.

Jednotlivá opatření by měla obsahovat buď pouze popis problému a nastínění možného řešení, tedy obecný popis určující, co by se asi v rámci daného opatření mělo odehrát, anebo pokud už je uváděn výčet možných aktivit, měl by být uveden v takové podobě, která bude navazovat na popis výchozí situace a zdůvodnění opatření a bude dále rozpracovávat možná řešení, která by měla být následně řešena v rámci Akčního plánu.

Použijeme-li jako příklad např. opatření 1.1. Regulovat automobilovou dopravu ve městě, mělo by opatření namísto obecného vymezení možných aktivit obsahovat popis, že pro realizaci daného opatření a stanovení daného cíle je potřeba

- Zmapovat stávající situaci v jednotlivých lokalitách se zaměřením na centrum města a lokality, s negativními dopady v podobě hluku a emisí z dopravy
- Připravit možné návrhy opatření využívajících ITS pro efektivní řízení dopravy, případně omezujících dopravu v centru města případně v lokalitách, kde je intenzita dopravy nebezpečná, nebo obtěžující.
- Příprava konkrétních projektů zaměřených na regulaci dopravy ve vybraných prioritních lokalitách města, podporu využití ITS pro řízení a omezení dopravy v návaznosti na zachytá parkoviště či parkovací domy napojené na síť cyklostezek a cyklotras a VHD.

Takto konkrétně vymezený obsah opatření je pak výchozím návodem pro to, jaké projekty by měly být v rámci daného opatření realizovány, aby bylo zajištěno, že budou přispívat k naplnění daného cíle. Následný seznam projektů tvořících Akční plán by pak měl z takto stanoveného popisu opatření vycházet a obsahovat návrh konkrétních kroků, které budou směřovat k naplnění stanoveného cíle.

Ze seznamu projektů obsažených v Akčních plánech Strategie KV<sup>o</sup> je však zřejmé, že tento princip nebyl dodržen a obsahem Akčních plánů jsou často projekty, které s daným opatřením buď nesouvisí vůbec, nebo jen okrajově.

V rámci vyhodnocení je tak nutné konstatovat že nastavený způsob přípravy a aktualizace Akčního plánu není optimální a nelze jej označit za funkční nástroj strategického řízení na operativní úrovni.

Tento nedostatek je dle provedených analýz a uskutečněných pohovorů s pracovníky magistrátu způsoben dvěma hlavními příčinami a to:

- Akční plán zahrnuje pouze projekty, které jsou realizovatelné v gesci magistrátu města nebo jeho příspěvkových či jím zřizovaných organizací. Logicky tak dochází k situaci, kdy v případech, kdy by nejvhodnějším řešením bylo zapojení externího subjektu či realizace projektu v gesci externího subjektu, nejsou předloženy v rámci daného opatření projekty žádné, případně jsou předloženy projekty realizovatelné v gesci magistrátu, které však často nemají potřebné zacílení nebo potřebný dopad.



- Ve většině případů jsou do Akčního plánu zahrnuty pouze projekty, které jsou alespoň částečně připravené k realizaci, velmi často navíc pouze investiční záměry. V mnoha případech je však z popisu výchozí situace zřejmé, že by nejvhodnějším prvním krokem pro zlepšení dané situace bylo zpracování koncepce či analýzy v dané oblasti tak, aby bylo možné určit, jaké návazné aktivity by měly být realizovány, případně jaké by měly být další návazné kroky. Tento přístup pak vede k situaci, kdy jsou v rámci daného opatření realizovány projekty, u kterých ani není možné identifikovat, zda jsou či nejsou v souladu s koncepčním řešením dané problematiky, protože daná koncepce neexistuje.

V rámci provedených úprav by bylo vhodné se zaměřit zejména na následující prvky/změny v nastavení procesu přípravy Akčního plánu:

- **Zapojit do přípravy Akčního plánu pracovní skupiny** – doporučení je shodné s výše uvedeným doporučením k nastavení implementační struktury. Pracovní skupiny by měly být složeny ze zástupců všech významných subjektů, které se zabývají předmětnou problematikou a mají o dané problematice důležité informace, nebo disponují prostředky a zdroji, které lze na řešení daného problému využít.
- **Sestavit Akční plán z úkolů/projektů, které je potřeba realizovat pro dosažení stanoveného cíle, nikoliv pouze z projektů, které jsou v dané oblasti připraveny a mohly by přispět k stanovenému cíli** – Akční plán by měl být v rámci pracovních skupin sestaven tak, aby obsahoval výčet konkrétních kroků, které je potřeba v následujícím období realizovat tak, aby došlo k potřebné změně. Při sestavování by proto měla probíhat odborná konstruktivní debata členů pracovní skupiny, na jejímž základě by mělo být určeno, jaké jsou nejlepší a nejvhodnější kroky, které je potřeba realizovat, a to bez ohledu na to, zda se jedná o investiční, či neinvestiční aktivitu, nebo zda se jedná o přípravné kroky pro následnou realizaci investice, zpracování analýz, průzkumů, organizaci pracovních setkání či faktickou realizaci investice.

Diskuse při sestavování akčního plánu by tak měla být vedena ve stylu „Co je potřeba udělat“, nikoliv ve stylu „Jaké z již připravených projektů jsou v souladu s danou oblastí“.

- **Zahrnout do Akčního plánu všechny typy aktivit, které mohou přispět k naplnění stanoveného cíle** – jak již bylo uvedeno v předchozím bodě, Akční plán by měl obsahovat hlavní potřebné kroky, které je potřeba učinit k naplnění stanoveného cíle. V rámci sestavování Akčního plánu je tak potřeba zahrnout všechny typy aktivit, které tento princip splňují. V případech některých projektů tak může být první aktivitou, která bude součástí Akčního plánu zorganizování veřejného projednání a sběr námětů od občanů, v některých případech bude předmětem Akčního plánu zpracování územní studie či projektové dokumentace, někde to může být aktivita zaměřená na získání finančních prostředků na realizaci daného opatření. V některých případech to pak může být vlastní realizace investice.

Tento přístup výrazným způsobem usnadní proces řízení Strategického plánu, neboť díky zahrnutí všech klíčových aktivit bez ohledu na jejich charakter bude možné průběžně hodnotit nejen, zda je již daný projekt připravený či nikoliv, ale i v jakém stádiu je jeho příprava a případně se zaměřit na hlavní bariéry, které přípravu omezují, či prodlužují.

### Jsou nastavená implementační pravidla při praktickém naplňování Strategie KV<sup>o</sup> respektována a uplatňována? Jaké úpravy je vhodné přijmout? Co je vhodné optimalizovat?

Ano, nastavená implementační pravidla jsou do značné míry po formální stránce respektována a uplatňována.

Přesto je nutno konstatovat, že by bylo vhodné v nastaveném systému provést úpravy, které by celý proces řízení strategického plánu zefektivnily a upravily tak, aby odpovídal standardnímu nastavení pro řízení a monitoring realizace strategických a koncepčních dokumentů.

V rámci provedených úprav by bylo vhodné se zaměřit zejména na následující prvky:

- **Transformace Výboru pro monitorování SPURM a úprava jeho role** – stávající Výbor pro monitorování SPURM je vtělen do pozice výboru Zastupitelstva města. Jako takový je ustaven z členů zastupitelstva bez účasti zástupců dalších možných subjektů a organizací, které mají na fungování a rozvoj města vliv a mohli by přispět, či projevit zájem o zapojení do procesu přípravy a řízení strategie.

V návaznosti na dále uváděné doporučení zapojení vnějších subjektů do procesu přípravy, řízení a realizace Strategie by bylo vhodné ustavit Výbor pro monitorování SPURM jako nepolitický orgán, který bude složen jak ze zástupců města, tak ze zástupců významných a aktivních podnikatelů a dalších subjektů, které mají na fungování a rozvoj města vliv.

Tato změna zajistí jednak dlouhodobou kontinuitu fungování Výboru, neboť po skončení volebního období zpravidla nedochází k jeho kompletní obměně, ale pouze obměně zástupců města, jednak zapojení dalších subjektů, které mohou přispět jak svými názory a zkušenostmi, tak svými prostředky, které lze využít pro realizaci jednotlivých projektů Strategie.

Protože se zpravidla jedná o velmi vytížené osoby, je doporučováno, aby se výbor scházel cca jednou za půl roku až rok, vždy k prodiskutování zprávy o vyhodnocení dosavadního plnění strategického plánu a projednání případných úprav a plánů aktualizace či doplnění na následující období, včetně návrhu aktualizace Akčního plánu na následující období. Častější scházení členů Výboru je pak doporučováno pouze v případě, že probíhají úpravy ve Strategii např. v podobě aktualizace celé Strategie, které je potřeba projednat.

V mezidobí by pak za řízení a realizaci Strategie měla být zodpovědná Řídící skupina, respektive Manažer strategického plánu, který komunikuje s jednotlivými garanty, hlídá stanovené termíny a sbírá data o realizaci jednotlivých projektů.

- **Zapojení externích subjektů do přípravy a realizace Strategie KV<sup>o</sup>** – aktuální proces zpracování a implementace Strategie KV<sup>o</sup> je rozdělen na dvě hlavní části.

Vlastní proces zpracování Strategie KV byl proveden za účasti externích subjektů, které se v rámci pracovních skupin zapojily do procesu zpracování návrhu Strategie. Následný proces vlastní implementace včetně zpracování Akčního plánu je však realizován pouze v gesci pracovníků magistrátu případně jím zřizovaných organizací. Tento postup je velmi omezující, protože neumožňuje využít pro návrh Akčního plánu znalosti externích subjektů, které mohou mít v dané oblasti lepší znalost situace (např. CzechInvest, HK, nebo KARP v oblasti

podpory inovací a podnikání). Jednotlivé externí subjekty navíc mohou mít k dispozici vlastní zdroje a kapacity, kterými by mohly k realizaci jednotlivých aktivit přispět.

Díky uvedenému omezení jsou navíc pro realizaci Strategie do Akčního plánu navrhovány a vybírány pouze projekty realizovatelné v gesci města, což celou situaci ještě více komplikuje. Často se tak totiž může stát, že nejdůležitější krok/projekt v dané oblasti může realizovat pouze subjekt mimo město, který k tomu má potřebné kompetence (např. Karlovarský kraj). V aktuální situaci však takový projekt do Akčního plánu zahrnut nebude a v celé hierarchii strategického plánu a procesu jeho naplňování tak bude chybět důležitý bod, bez kterého dané opatření není možné naplnit.

Jedním z doporučení pro změnu nastavení aktuálního implementačního systému je proto zapojit pracovní skupiny do procesu návrhu a vyhodnocení akčního plánu, využít jejich znalostí pro diskusi a návrh možných opatření a vytvořit takové prostředí, které bude motivovat externí subjekty k tomu, aby se přihlásily k realizaci jednotlivých aktivit, které jsou důležité pro plnění cílů strategie, ale nejsou realizovatelné v gesci města.

- **Stanovení gestorů na úrovni jednotlivých projektů** – v rámci nastavené implementační struktury jsou gestoři jednotlivých opatření nastaveni na úrovni jednotlivých opatření. V kontextu výše uvedeného, tedy skutečnosti, že je Strategie aktuálně realizována výhradně prostřednictvím projektů a aktivit v gesci magistrátu města, jsou i jednotliví gestoři určení vždy na úrovni vedoucích odborů magistrátu. Tato úroveň řízení může být zachována, pokud by cílem takovéto úrovně bylo zajistit koordinaci jednotlivých projektů v rámci dané oblasti navzájem. Pro efektivní řízení realizace Strategie je však doporučováno stanovit gestory/zodpovědné osoby na úrovni jednotlivých projektů (tzv. manažery projektu).

Tato změna by měla přispět k lepší komunikaci mezi Manažerem Strategie a jednotlivými realizátory a snadnější získávání dat o aktuálním stavu projektu a průběhu jeho realizace, případně problémů, které se při realizaci vyskytly. V kombinaci s předchozím doporučením může navíc tato změna vést k situaci, že se gesce téměř celého opatření může ujmout externí subjekt, který k tomu má odborné a kapacitní předpoklady, což sníží zatížení úřadu magistrátu, který se tak může soustředit pouze na koordinaci jednotlivých aktivit.

### Prostupuje řízení Strategie KV° úřadem jako systém strategického řízení? Jaká opatření je potřeba přijmout ke zlepšení?

Ano, nastavený systém splňuje po formální stránce prvky strategického řízení. Nastavení je však velmi formální a v praxi nevede k potřebnému zacílení aktivit na vybrané aktivity, které lze pro rozvoj města považovat za prioritní. Pro zlepšení postupu by proto bylo vhodné provést v nastaveném systému úpravy, které by celý proces řízení strategického plánu zefektivnily a upravily tak, aby odpovídal standardnímu nastavení pro řízení a monitoring realizace strategických a koncepčních dokumentů.

Jednotlivé dílčí doporučení pro změny již byly uvedeny v rámci odpovědi na předchozí evaluační otázku. Jedná se o následující doporučení:

- **Transformace Výboru pro monitorování SPURM a úprava jeho role**
- **Zapojení externích subjektů do přípravy a realizace Strategie KV°**
- **Stanovení gestorů na úrovni jednotlivých projektů**

### **Vykonává každý článek implementační struktury jemu svěřené činnosti? Jaká je role VSR IPRÚ? Je potřeba její činnost optimalizovat?**

Ano, jednotlivé články implementace po formální stránce vykonávají jim svěřené činnosti. Roli řídicího a monitorovacího výboru Strategie KV zajišťuje Výbor strategického rozvoje a integrovaného plánu rozvoje území, který zároveň plní roli hlavního řídicího orgánu IPRÚ Karlovy Vary. S ohledem na nastavenou implementační strukturu plní VSR IPRÚ následující úkoly:

- navrhuje úpravu SPURM, včetně materiálních a finančních ukazatelů,
- zvažuje a schvaluje kritéria pro výběr projektů zařazených do financování v daném roce a financovaných z prostředků města,
- sleduje přípravu, realizaci a vyhodnocování financovaných projektů, jejich efektivnost, úspěšnost a účinnost,
- pravidelně hodnotí pokrok dosažený při plnění specifických cílů SPURM,
- analyzuje výsledky realizace SPURM, zejména dosažení cílů stanovených pro jednotlivá opatření,
- analyzuje příčiny nesouladu realizace SPURM (např. proč projekty neodpovídají cílům Strategie) a navrhuje opatření pro nápravu,
- navrhuje Řídicímu týmu strategie jakékoliv úpravy za účelem dosažení cílů SPURM.

Jak již bylo uvedeno v předchozích bodech, celkovou implementační strukturu by bylo vhodné upravit tak, aby více zajišťovala zejména zapojení externích subjektů jak do přípravy, tak do řízení Strategie KV a to jak na úrovni výběru a implementaci jednotlivých projektů, ale též na úrovni celkového řízení Strategie v rámci Výboru pro monitorování SPURM, který je dnes totožný s Výborem strategického rozvoje a integrovaného plánu rozvoje území Zastupitelstva města.

### **Jsou nastavené procesy a lhůty vhodné? Co je potřeba přenastavit?**

Při zohlednění standardního postupu při zpracování a řízení strategického plánu lze konstatovat, že stanovené procesy nejsou nastaveny vhodně a bylo by vhodné je upravit. Klíčové pro zlepšení implementace Strategie a pro zlepšení plnění její role pro rozvoj města je přitom zejména celkový přístup k zpracování Strategie, jejímu průběžnému hodnocení a přípravě a hodnocení jednotlivých Akčních plánů.

Důvodem pro změnu není vázán na potřebu změny lhůt, ale potřebu změny celkového koncepčního přístupu k přípravě a řízení strategie tak, aby se na její přípravě a následné implementaci aktivit ve větší míře podílely všechny dotčené a zainteresované subjekty na úrovni města, včetně významných podnikatelů, neziskových organizací, spolků a sdružení apod. Změnit by se měly všechny části řízení Strategie, tedy jak postup pro průběžné hodnocení plnění akčního plánu, tak postup pro přípravu akčního plánu na další období.

### **Je příprava, realizace a vyhodnocování akčního plánu funkčním nástrojem strategického řízení na operativní úrovni? Je akční plán skutečným nástrojem pro optimalizaci rozhodování?**

Není. Jak již bylo uvedeno v předchozích bodech, Akční plán v současné době není zpracováván na základě strategického rozhodování o tom, co je potřeba udělat pro splnění stanovených cílů. Do jeho přípravy nejsou zapojeny všechny relevantní subjekty a návrh projektů tak vychází zejména z možností a kompetencí magistrátu, což vede ke skutečnosti, že jsou ve vybraných opatřeních realizovány aktivity, které sice tematicky spadají do příslušné oblasti, nepředstavují však klíčové aktivity, které je potřeba realizovat, aby bylo v dané oblasti dosaženo změny.

### **Jsou závěry z vyhodnocení akčního plánu dostatečným nástrojem na další směřování aktivit města?**

Částečně. Struktura a zaměření výročních zpráv je dostatečná jak co do rozsahu, tak co do zaměření a poskytuje dostatečný poklad pro průběžné hodnocení plnění Akčního plánu a plnění stanovených cílů Strategie KV°. Takto zpracovaný podklad by však měl být předložen jednotlivým pracovním skupinám, které by s využitím podkladu měly určit, co bylo příčinou pro neplnění cílů, proč nebyly vybrané aktivity realizovány, případně proč nesměřují k plnění stanoveného cíle. V rámci diskuse by pak pracovní skupiny měly připravit návrh pro změny či úpravy Akčního plánu pro následující období.

## 4 Shrnutí, klíčové závěry a doporučení

Z provedeného hodnocení vyplývá, že většímu přínosu zpracované Strategie KV<sup>o</sup> pro rozvoj města a pro strategické a koncepční řízení rozvoje města brání několik bariér a nedostatků, a to jak na úrovni celkového nastavení strategie a zpracované analytické části, tak na úrovni implementačního nastavení ve smyslu nastavení implementační struktury Strategie, ale i ve smyslu přístupu k zpracování Akčního plánu a jeho realizaci.

První ze zmíněných bariér se promítá již do zpracované analytické části Strategie a následně do návrhu priorit a opatření, která z této analýzy vychází. V rámci zpracování strategie byla analytická část zpracována velmi obecně, navíc výběrově pouze pro vybrané problémové okruhy. Díky této skutečnosti zpracovaná analýza nepokrývá všechny oblasti ovlivňující rozvoj města dostatečně podrobně a neposkytuje tak dobrý základ pro diskusi o prioritách a opatřeních.

Přestože byla analytická část doplněna na základě diskuse pracovních skupin o další relevantní problémy a v konečném důsledku tak Strategie obsahuje téměř všechny problémy, které se patrně na úrovni města vyskytují, tyto problémy nejsou často dostatečně popsány a zdůvodněny, což se následně promítá do obecného popisu priorit a opatření, která by daný problém měla řešit.

Zpracování priorit a opatření navíc proběhlo patrně mimo jiné s cílem nastavit jednotlivé priority a opatření tak, aby odpovídaly možným dotačním programům, ze kterých by bylo možné čerpat prostředky na realizaci Strategie.

Díky této skutečnosti je celý systém návrhu priorit a opatření sestaven jako „seznam možných aktivit pro realizaci Strategie“ namísto cíleného seznamu konkrétních aktivit, které je potřeba realizovat, aby došlo k naplnění stanoveného cíle a k vyřešení identifikovaného problému, případně k využití identifikované příležitosti. Některé důležité oblasti, které lze vyčíst z návazných či souvisejících koncepčních materiálů pak řešeny nejsou vůbec, případně je popis dané priority a opatření natolik obecný, že není možné identifikovat, zda tyto oblasti pokryty jsou či nikoliv.

Jedná se zejména o následující oblasti:

- Podpora výzkumu a inovací a podpora podnikání v oborech s vyšší přidanou hodnotou s cílem zvýšit celkovou konkurenceschopnost ekonomiky města, a to včetně podpory inovací v oblasti cestovního ruchu a lázeňství
- Řešení obslužnosti spádového území města a napojení města na sousední regiony.
- Zvýšení atraktivity města pro mladé obyvatele s cílem přilákat kvalifikovanou mladou pracovní sílu a zamezit odlivu mladých lidí z města a regionu.
- Zlepšení efektivity fungování města podporou rozvoje eGovernmentu využití moderních technologií a přístupů na principu Smart City pro řízení a plánování rozvoje města.

Druhá z bariér pak na výše uvedené problémy navazuje a týká se nastavení implementačního systému Strategie. Vlastní zpracování Strategie KV<sup>o</sup> proběhlo v souladu s obecnými principy, Strategie má nastavené prioritní oblasti, priority a opatření. Na zpracování strategie se kromě zástupců města podílely i další externí subjekty, které do zpracování Strategie vnášeli potřebný vnější pohled a zkušenosti.

V rámci návazných procesů implementace však již zapojení externích subjektů nepokračuje, a to ani v úrovni konzultací či diskusí v rámci pracovních skupin, ani v úrovni realizace jednotlivých projektů. Do Akčního plánu jsou tak zahrnovány pouze projekty města či jeho příspěvkových organizací. Tyto

projekty však mají velmi omezené možnosti splnit jednotlivé stanovené cíle, protože ne všechny potřebné kroky a aktivity je možné realizovat výhradně v gesci magistrátu.

Souvisejícím problémem je nedostatečné zacílení aktivit/projektů Akčního plánu na klíčové kroky, které je potřeba učinit pro splnění stanoveného cíle. Akční plán je plněn projekty, které jsou „v souladu“ s daným opatřením a prioritou, nikoliv projekty, které by reprezentovaly aktivity, které je potřeba nezbytně nutně učinit, pokud se má daná situace změnit.

Proces implementace je pak pracovníky magistrátu vnímán jako formální administrativní postup, který je potřeba absolvovat, nikoliv jako postup, který by napomáhal k efektivnějšímu a snazšímu řízení realizace prioritních projektů města.

Významné nedostatky jsou patrné i v kvalitě a kontrole naplňování indikátorů, kdy jsou sledovány indikátory, které nevyjadřují skutečný smysl stanoveného cíle.

Většina indikátorů je sice stanovena na úrovni výsledků, velmi málo z nich však vyjadřuje skutečnou kvalitativní změnu, která by umožnila hodnocení plnění stanoveného cíle. V rámci Strategie v podstatě nejsou stanoveny dopadové indikátory, které by umožňovaly měření celkového cíle Strategie KV°.

V návaznosti na zjištění prezentovaná v rámci předchozích kapitol byla formulována následující doporučení:

Číslo doporučení	Oblast, téma, kterého se doporučení týká	Popis doporučení	Priorita/závažnost doporučení z hlediska plnění cílů Strategie KV <sup>3</sup>	Navrhovaný časový rámec pro realizaci doporučení
1	Nastavení implementační struktury	<b>Upravit nastavení Řídícího výboru SPURM</b> tak, aby se jednalo o nepolitický orgán, který bude obsahovat jak zástupce města, tak zástupce dalších významných subjektů ve městě, kteří mají zájem, ochotu a zdroje přispět k rozvoji města (Např. vysoké školy, významní zaměstnatelné a podnikatelé, úřad práce, krajský úřad apod.). Jedná se o zásadní změnu v nastavení implementace, kterou by bylo vhodné provést např. v rámci aktualizace Strategie jako jeden z dílčích kroků aktualizace.	4	Střednědobý
2	Nastavení implementační struktury	<b>Upravit nastavení gestorů na úrovni opatření/projektů</b> – aktuálně jsou gestoři nastaveni na úrovni opatření. Toto nastavení je sice možné aplikovat jako nástroj pro vzájemnou koordinaci jednotlivých projektů realizovaných v rámci příslušného opatření. Pro lepší možnost monitoringu a řízení realizace jednotlivých projektů je však důležité stanovit zodpovědné subjekty / garanty na úrovni projektů, tak aby každý realizovaný projekt měl určenou konkrétní osobu, která je zodpovědná za jeho realizaci a která bude poskytovat údaje o projektu manažerovi strategického plánu.	3	Střednědobý
3	Nastavení procesu aktualizace Akčního plánu	<b>Zapojit do přípravy Akčního plánu externí subjekty a pracovní skupiny</b> – aktuální proces přípravy akčního plánu je založen na sběru námětů do projektového zásobníku a následný výběr těch projektů, které jsou pro realizaci akčního plánu nejvhodnější. Náměty pro projekty jsou navíc sbírány pouze v rámci magistrátu úřadu, případně jím zřizovaných organizací. V rámci celkové koncepce Strategie KV jsou však oblasti, které nelze řešit výhradně s využitím pracovníků magistrátu, jako je například podpora inovací a podnikání, kde může magistrát města sloužit jako koordinátor, ale vlastní realizaci je vhodnější zajistit ve spolupráci se subjekty jako je CzechInvest, Hospodářská komora, KARP apod. V rámci aktuálního	5	Krátkodobý

<sup>3</sup> 1 = nejmenší priorita, 5 = největší priorita



Číslo doporučení	Oblast, téma, kterého se doporučení týká	Popis doporučení	Priorita/závažnost doporučení z hlediska plnění cílů Strategie KV <sup>3</sup>	Navrhovaný časový rámec pro realizaci doporučení
		nastavení však není možné do Akčního plánu zahrnout projekty realizované i jinými subjekty než jen magistrátem města. Toto nastavení by tak bylo vhodné změnit a umožnit realizaci Akčního plánu i prostřednictvím projektů, jejichž nositelem nebude magistrát města. Jedná se o relativně jednoduchou úpravu, kterou lze provést při nejbližší aktualizaci Akčního plánu města.		
4	Nastavení procesu aktualizace Akčního plánu	<b>Zahrnout jakékoliv typy aktivit tak, aby Akční plán sloužil pro koordinaci prioritních aktivit, které je potřeba realizovat</b> – v rámci aktuálního procesu jsou v naprosté většině případů do Akčního plánu zahrnovány pouze „konkrétní záměry“ a to jak ve fázi přípravy (např. zpracování dokumentace), tak následně ve stádiu vlastní realizace. Pro úspěšné splnění cílů je však občas potřeba realizovat i přípravné či obecnější aktivity jako je například organizace pracovních skupin, veřejných diskusí, či zpracování vstupních analýz, které teprve budou sloužit pro vlastní nastavení návazných investičních projektů. Aby bylo možné i tyto aktivity efektivně plánovat a řídit, je potřeba změnit přístup ke zpracování Akčního plánu tak, aby se pro naplnění akčního plánu vybírali projekty/aktivity, které je potřeba realizovat pro splnění stanoveného cíle, nikoliv pouze vybírat z již připravených projektů. Jedná se o jednoduchou úpravu, kterou lze realizovat v krátkodobém horizontu v rámci nejbližší aktualizace Akčního plánu.	5	Okamžitý
6	Nastavení indikátorů	Nastavit takové indikátory, které umožní lepší monitoring plnění cílů, zejména pak indikátory, které sledují faktickou dosaženou kvalitativní změnu. Aktuální indikátory jsou často nastavené na měření absolutních hodnot – např. počet cestujících využívajících MHD. Pro splnění cíle, kterým je omezení dopravy a jejích negativních dopadů na město je však důležitější nikoliv absolutní počet cestujících, ale podíl obyvatel, kteří pro dopravu po městě používají osobní automobil a počet obyvatel, kteří využívají MHD. Jednotlivé indikátory je proto potřeba zrevidovat a nastavit takové indikátory, které budou umožňovat sledování dosažené změny v dané oblasti.	4	Krátkodobý



## 5 Přílohy

### 5.1 Příloha č. 1 Seznam pracovníků, kteří byli osloveni pro realizaci osobního pohovoru

Ing. Petr Kulhánek	Primátor města Karlovy Vary
Čestmír Bruštlík	1. Náměstek primátora
Vladimír Kvasnička	Předseda výboru strategického rozvoje a IPRÚ
Ing. Kamil Kastner	Vedoucí Odboru financí a ekonomiky
Mgr. Jakub Kaválek	Tajemník města
Ing. Daniel Riedl	Vedoucí odboru rozvoje a investic
Ing. Pavlína Stracheová	Vedoucí odboru strategie a dotace
Mgr. Lenka Kůsová	Vedoucí odboru dopravy
Ing. Jitka Ettler Štěpánková	Infocentrum KV
Ing. arch. Ilja Richtr	Vedoucí oddělení - urbanismus a architektura, rozvoj města, investiční záměry
Ing. arch. Jaromír Musil	Vedoucí Odboru regionálního rozvoje Karlovarského kraje
Mgr. Stanislav Kříž	Krajská hospodářská komora
Mgr. Jelena Kriegelsteinová	Karlovarská agentura rozvoje podnikání

## 5.2 Příloha č. 2 Rámcová struktura osobního pohovoru

Osobní pohovory probíhaly formou řízeného rozhovoru, jehož cílem bylo získat odpovědi na níže uvedené otázky týkající se role strategie v rámci celkového procesu řízení rozvoje města a otázky týkající se nastavení implementačního systému pro realizaci strategie. Kromě níže uvedených otázek byly s jednotlivými zástupci probírány rovněž dílčí závěry dosud provedených analýz a předběžná doporučení týkající se úpravy implementačního systému a úprav Strategie KV<sup>o</sup> jako takové.

Jednotlivé otázky sloužily zejména jako osnova pohovoru, tak, aby s každým pracovníkem byly prodiskutovány stejné otázky a byly získány informace potřebné pro dopracování analýzy. V rámci pohovorů tak byly diskutovány následující otázky:

- Jakou podle Vašeho názoru hraje Strategie KV<sup>o</sup> roli v rozvoji města? Jakou roli by Strategie měla hrát?
- Plní Strategie KV<sup>o</sup> cíl, který by podle Vašeho názoru měla plnit? Pokud ne proč? Co by mělo být hlavním cílem, který by měla Strategie KV<sup>o</sup> v rozvoji města plnit?
- Jaké jsou hlavní limity, které omezují plnění cílů Strategie KV, případně které omezují to, aby Strategie KV hrála roli, kterou by podle Vašeho názoru měla hrát?
- Jak vnímáte svojí roli v přípravě a implementaci strategie?
- Jak vnímáte dosavadní průběh implementace strategie?
- Co považujete za hlavní problémy bránící plnění cílů Strategie?
- Funguje podle Vašeho názoru implementace správně?
- Jaký máte názor na proces výběru a schvalování projektů pro sestavení Akčního plánu?
- Jak hodnotíte zapojení partnerů a dalších subjektů do výběru a realizace projektů?