



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



SMART Česko

## Metodika aktualizace koncepce Smart Česko

Svaz měst a obcí České republiky

Projekt: Realizace SMART ČESKO v praxi obcí a měst

Reg. č.: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0016927



## Metodika aktualizace koncepce Smart Česko

Schválená koncepce Smart Česko obsahuje i návrhy jak resp. jak často, by se mělo vyhodnocovat její plnění. Navrhuje se screening přechodu rozhodování územně samosprávných celků na rozhodování podle dat jednou za tři roky, cituji: „Zásadní záležitostí pro SMART řešení je systematické shromažďování dat, jejich vyhodnocování a využití v činnosti obcí, měst a krajů, jejich samospráv, rovněž ovšem jejich zveřejňování a tím vytvoření příležitosti pro využití podnikatelskými a dalšími subjekty. K systemizaci postupu bude zpracován samostatný manuál. Součástí bude návod na tvorbu inventáře, tj. výčtu dat, která je třeba sbírat a vyhodnocovat napříč sektory. Pro jeho využívání a postupný přechod obcí, měst a krajů na rozhodování na základě shromážděných dat bude Ministerstvem pro místní rozvoj prováděn screening jednou za tři roky.

Dále se navrhuje v dvouletých intervalech vyhodnocovat plnění přijatých cílů a opatření: „Vyhodnocení plnění přijatých opatření a cílů bude prováděno jednou za dva roky a bude poskytovat informace k vyhodnocení pokroku v realizaci koncepce jako celku. Jeho nedílnou součástí budou příklady dobré praxe. „

S ohledem na potřebnou velmi rychlou reakci společnosti na krizové situace (covid19, válka na Ukrajině x energetická krize, klimatická krize, krize přijímacích řízení na středním vzdělávacím stupni apod.) je však zřejmé, že by tento rytmus nebyl dostatečný. Navíc koncepce neobsahuje popis postupů vedoucích k její nezbytné korekci, změně opatření a to např. v souvislosti s vysokou dynamikou změn strategií státu v oblastech, kterých se krize nejvíce dotýkají – tedy např. ve zdravotnictví, školství, energetice, odpadovém hospodářství nebo ochraně krajiny.

Proto je nezbytné, aby docházelo ke každoročnímu hodnocení sledovaných cílů a opatření a to nejen z hlediska jejich plnění (v závislosti na navržených indikátorech), ale i z hlediska relevance jednotlivých cílů resp. opatření. V dvouletém horizontu by pak mělo docházet k případné úpravě opatření v případě potřeby i cílů a to zejména ve spolupráci s organizacemi sdružujícími municipality, resp. s gestory jednotlivých cílů. Spolupráce s gestory na úrovni ústředních orgánů státní správy je nutná i z důvodů jejich znalosti změn odvětvových strategií (plán odpadového hospodářství ČR, energetická koncepce ČR, koncepce rozvoje školství), ale také z důvodů znalosti připravovaných legislativních změn. To se týká nejen novelizací zákonů, ale také připravovaných nových podzákoných předpisů, evropských směrnic a nařízení o kterých se municipality často dozvídají se zpožděním.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



SMART Česko



Některé evropské směrnice jsou ostatně zaváděny s několikaletým zpožděním i do právního rámce ČR.

S ohledem na výše uvedené skutečnosti, dynamiku změn právních předpisů, které často neodpovídají dynamice technologického vývoje je také nezbytné, v čtyřleté periodě, v optimálním případě rok až dva po volbách do poslanecké sněmovny provést vlastní aktualizaci koncepce Smart Česko. Aktualizace by měla navazovat na důkladnou analýzu plnění v koncepci obsažených cílů a opatření. Na PESTLE analýzu zastřešujících průřezových oblastí, resp. pilířů a komponent strategie a na analýzu plnění sledovaných indikátorů. Je evidentní, že v návaznosti na změny společnosti, ať už se jedná o změny legislativního rámce, technologické inovace nebo ekonomické možnosti municipalit bude docházet i ke změnám priorit, resp. obsahu některých komponent. Koncepce musí také reagovat na změny odvětvových strategií na úrovni státu nebo EU a v neposlední řadě i na vývoj ekonomiky včetně dosažené technologické úrovně.

V příloze č. 1 jsou uvedeny některé základní strategické, implementační či akční plány v souvislostech s jednotlivými komponentami koncepce. Je třeba ovšem uvést, že řada z nich je z doby před rokem 2019 a nelze je proto považovat za dostatečně relevantní i když jsou zatím platné. To platí bohužel pro oblasti, které jsou z pohledu municipalit nejatraktivnější – tedy energetiku, cirkulární ekonomiku (odpadové hospodářství nebo politiku druhotných surovin) nebo dosud nereagují na změnu kompetencí ústředních orgánů státní správy (digitální a informační agentura) natož na novější legislativní změny ať již na úrovni EU nebo ČR (LEX OZE I, II, III, nový zákon o kybernetické bezpečnosti vycházející z evropských směrnic atd.).

Kromě aktualizace koncepce Smart Česko musí na dynamiku změn ve společnosti reagovat i samotné Smart strategie jednotlivých municipalit nebo jejich svazků. Proto je součástí této metodiky i příloha č. 2 obsahující návrh metodiky aktualizace Smart strategie.

Schvalování změn koncepce by se mělo samozřejmě řešit na odpovídající úrovni řízení koncepce. Proto navrhuji změny na úrovni cílů a opatření řešit na úrovni příslušného náměstka Ministerstva pro místní rozvoj resp. ředitele příslušného odboru (pochopitelně po odsouhlasení na úrovni gestora/gestorů daného cíle či opatření). Změnu na úrovni komponent by pak měla navrhnout pracovní skupina gestorů implementace koncepce Smart Česko, mělo by k ní probíhat mezirezortní připomínkové řízení, a schvalovat by se měla na úrovni ministra.



## Metodika aktualizace koncepce SMART ČESKO - příloha č.1

Strategický rámec Česká republika 2030 (2017)

ZPO1 Digitální Česko: Úvodní dokument (2018)

Klientsky orientovaná veřejná správa ČR 2030 (2021)

ZPO2 Implementační plán Koncepce Smart Česko do roku 2030

ZPO 3 Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020

ZPO 4 Dobrá praxe (budtesmart.cz)

**A1 Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030\_CZ.pdf**

Národní RIS3 strategie

**A2 Strategický rámec rozvoje péče o zdraví v České republice do roku 2030 [akt. 2020]**

Strategie sociálního začleňování 2021-2030

Koncepce bydlení České republiky 2021+

Národní akční plán pro Alzheimerovu nemoc a obdobná onemocnění 2020-2030 [akt. 2021]

**A3,4 Koncepce ochrany obyvatelstva do roku 2025 s výhledem do roku 2030**

**B1 Strategie podpory malých a středních podniků v České republice 2021-2027**

**B2 Státní energetická koncepce České republiky (2015)**

Východiska aktualizace Státní energetické koncepce ČR a souvisejících strategických dokumentů

**B3 Strategický rámec cirkulární ekonomiky České republiky 2040 (2021)**

Akční plán pro Cirkulární Česko 2040 za období do roku 2027

Aktualizace politiky druhotných surovin ČR pro období 2019 - 2022



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



SMART Česko



## B4 Národní akční plán pro chytré sítě 2019-2030 / Aktualizace NAP SG

### C1 Státní politika životního prostředí 2030 s výhledem do 2050

Koncepce environmentální bezpečnosti 2021-2030 s výhledem do roku 2050

### C2 Strategický plán Společné zemědělské politiky 2023-2027

Státní program ochrany přírody a krajiny (2020)

### C3 Strategie přizpůsobení se změně klimatu v podmínkách ČR

Národní akční plán adaptace na změnu klimatu

### C4 Dopravní politika České republiky 2021-2027 s výhledem do roku 2050

Strategie rozvoje inteligentních dopravních systémů 2021-2027 s výhledem do roku 2050

Koncepce městské a aktivní mobility 2021-2030

Strategie BESIP 2021-2030



## Metodika aktualizace SMART strategie - příloha č. 2

Pro potřeby aktualizace SMART strategie obce/města/DSO je nutné vycházet z rytmu volebního cyklu obcí. Volební cyklus je čtyřletý. S ohledem na rychlý rozvoj v oblasti IT, s ohledem na rychlost inovací a s přihlédnutím k délce implementačních plánů je tedy vhodné, kromě každoročního hodnocení procesu implementace, zhodnotit jednou za cca dva roky postup na plnění cílů strategie a provést dílčí úpravy opatření, případně implementačního plánu. Jednou za čtyři roky, zpravidla rok až dva po komunálních volbách je pak vhodné provést zhodnocení celé strategie, a to i s ohledem na změněné vnější podmínky nebo naopak na změnu priorit dané obce/města/DSO.

### 1. Každoroční hodnocení implementace

Pro zajištění správného řízení procesu implementace SMART strategie je kromě průběžného hodnocení plnění jednotlivých dílčích opatření v rozumném časovém odstupu, minimálně pak jedenkrát ročně zhodnotit celkový průběh implementace strategie. Při tomto hodnocení se zjišťuje, zda je plněn harmonogram implementovaných opatření, zda je v rozpočtu obce/města/DSO na implementaci vyčleněn dostatek finančních prostředků nebo lidských zdrojů, případně jak se podařilo eliminovat nedostatky a rizika, která nutně realizaci jednotlivých opatření provázejí. Toto hodnocení by mělo mít formu zprávy určené jak pro osoby zodpovědné za jednotlivá implementovaná opatření, tak pro orgán obce/města/DSO, který o průběhu implementace strategie rozhoduje. Zpracovatel tohoto hodnocení, by přitom měl nechat osobám zodpovědným za implementaci dílčích opatření, prostor pro okomentování návrhu hodnocení, a v případě relevance jejich připomínky v hodnocení jejich připomínky do hodnocení zahrnout.

### 2. Hodnocení plnění cílů strategie

Zhruba po dvou letech (v případě dramatické změny vnějších nebo vnitřních podmínek i dříve) je vhodné provést důkladnější hodnocení plnění strategie. Dvouletý časový horizont je totiž také často používán pro implementační (akční) plán strategie. Je to tedy okamžik, kdy je nutné zhodnotit úspěšnost implementace – splnění navržených hodnot indikátorů. To, zda implementace dílčích opatření vedla k dosažení požadovaných dílčích cílů strategie a jaké



jsou vzájemné vazby mezi těmito cíli. Je to také doba, kdy je možné zodpovědně zhodnotit průběh implementace, a navrhnout takové změny implementačního plánu, které by umožňovaly lépe plnit cíle strategie. S ohledem na rychlost inovací, posun v technologiích, ale i třeba změny v oblasti legislativy je pak možné také změnit jednotlivé dílčí cíle nebo opatření, která k dosažení cílů strategie mají vést. V této fázi realizace strategie je také vhodné komunikovat se stakeholdery nebo veřejností, jak postup v implementaci, tak případné návrhy na dílčí změny v přístupu k dosažení cílů strategie. Výsledkem takového hodnocení plnění cílů strategie by pak v případě potřeby mělo být přijetí nového/upraveného implementačního plánu příslušným orgánem obce/města/DSO.

### 3. Celková aktualizace strategie

V prvním nebo druhém roce po komunálních volbách ( v ideálním případě 4 roky po schválení strategie) by měla proběhnout celková aktualizace strategie. Zcela jistě došlo ke změně vnějších podmínek. Mění se legislativa, technologie i postupy k dosažení plánovaných cílů. Po komunálních volbách také často dochází ke změně vnitřních podmínek – mění se rozpočtové priority obce/města/DSO, někdy i organizační struktura nebo odpovědnosti jednotlivých aktérů strategie. Nemělo by však docházet k úplné změně strategie. Ta by měla zůstat dlouhodobým plánem s výhledem na několik volebních období.

- Jako první je potřeba provést analýzu jak dosaženého stavu plnění strategie, tak analýzu jak se naplnily hrozby resp. využily příležitosti popsané v analytické části strategie. Je to také příležitost znovu si ověřit data či informace, na základě kterých byla původní analýza vykonána. Zcela jistě se pak objeví nové příležitosti nebo hrozby vyplývající ze změn zejména vnějších podmínek. K tomuto posouzení je vhodné použít např. PESTLE analýzu, tedy jak se změnilly podmínky v oblasti politické ( priority vlády nebo kraje), ekonomické ( RÚD, inflace, dotační tituly apod.), sociální ( zaměstnanost, stárnutí populace, počet osob v hmotné nouzi apod.), legální ( právní prostředí – zákony, vyhlášky, směrnice a nařízení EU) či environmentální ( změna klimatu – sucho, přivalové deště, odlesnění vlivem kůrovcové kalamity nebo požáru, povodně, zhoršení/zlepšení emisí a imisí v daném území včetně hluku nebo světelného smogu).



- Dále je třeba provést analýzu finanční udržitelnosti naplňování strategie – jak se změnily příjmy obce/města/DSO v porovnání s výdaji – zvláště mandatorními případně zda se změnil trend rozpočtových výdajů/příjmů. Tedy jestli rostou výdaje (zvláště mandatorní) rychleji než příjmy. Zda se daří snižovat provozní náklady např. úsporami energií nebo naopak takové náklady rostou ať již vlivem inflace nebo změnami v legislativě (např. zvyšování skládkovacího poplatku, změna DPH apod.). Také je potřeba posoudit nové příležitosti na financování plnění strategie ať už se jedná o dotační tituly nebo jiné finanční nástroje (např. úvěry za výhodných podmínek, EPC nebo PPP projekty). Výsledkem by mělo být posouzení zda a v jakém rozsahu lze v plnění SMART strategie pokračovat, jestli neexistují efektivnější postupy pro dosažení plánovaných cílů.
- Kromě toho je v případě výrazné změny vnitřních podmínek (změna priorit, kompetencí apod.) nutné posoudit vliv těchto změn na plnění strategie. Změnil se přístup obce/města/DSO k dané problematice? Stanovilo si vedení obce/města/DSO s ohledem na výsledek voleb jiné priority nebo minimálně jiné postupy, které mají vést k úspěšnému naplnění strategie. Změnila se demografická skladba obyvatel (došlo k přistěhování nových rodin nebo naopak se zrychlilo vystěhovávaní mladých osob)? Při aktualizaci SMART strategie je tedy třeba vzít do úvahy i takové změny vnitřních podmínek obce/města/DSO.
- V neposlední řadě je nutné posoudit vhodnost opatření, které mají vést k naplnění jak dílčích cílů, tak vlastního cíle strategie. Posoudit, zda s ohledem na změnu vnějších a vnitřních podmínek neexistují vhodnější opatření pro dosažení plánovaných cílů. Došlo jistě k řadě inovací jak v technologiích, tak v přístupech k nim. Existují nové příklady dobré/špatné praxe. Mění se i chování ostatních aktérů – veřejnosti, podniků, státu či kraje. Všechny tyto vlivy je nezbytné vzít do úvahy při posouzení, zda jsou ve strategii uvedená opatření ještě stále účinná a zda je jejich realizace tou nejefektivnější metodou, jak dospět k dosažení plánovaných cílů. Posoudit je také třeba, zda zvolené indikátory umožňují sledovat dosahovaný pokrok při plnění dílčích cílů, zda neexistují nové nebo vhodnější indikátory, které by např. umožňovaly průběžné vyhodnocování plnění cílů a rychlejší korekci implementace.



- Při těchto jednotlivých krocích je ovšem třeba široce komunikovat se všemi aktéry strategie. Tedy se všemi, kteří se plněním strategie zabývají i těmi, které naopak plnění strategie může ovlivnit. Je k tomu nutné dát aktérům dostatek informací o změně podmínek i dostatek času a prostoru k diskusi o vhodnosti úprav SMART strategie při její aktualizaci. Pozornost by měla být také věnována hodnocení úspěšnosti plnění stávající strategie – podařilo se implementovat všechna plánovaná opatření. Pokud ne, proč, kdo je za to zodpovědný, případně jaké změny vnějších nebo vnitřních podmínek plnění implementace omezily či zcela vyloučily. Soustředila se obec/město/DSO v takovém případě spíše na odstranění příčin neúspěchu nebo naopak urychlila implementaci jiných opatření nebo změnila implementační plán a realizovala jiná opatření k dosažení stejného nebo obdobného cíle. I takové hodnocení, podané vhodnou formou, může přispět k zvýšení hodnověrnosti SMART strategie.
- Posledním krokem při aktualizaci SMART strategie je pak logicky schválení aktualizované verze strategie příslušným orgánem obce/města/DSO a její zveřejnění.