

# Aplikace indikátorů udržitelnosti na místní úrovni: odkrývání bariér a driverů v implementaci indikátorů na příkladu Zdravého města Chrudim

Svatava Janoušková<sup>1</sup>, Tomáš Hák, Václav Pumpř

## Úvod

V rámci 7. rámcového programu Evropské unie byla v projektu BRAINPOoL (*Bringing Alternative Indicators into Policy*) Centrem pro otázky životního prostředí UK v Praze zpracována studie, jejímž cílem bylo odkrýt bariéry a hnací síly implementace indikátorů udržitelného rozvoje na místní úrovni. Studie na příkladu implementace indikátorů ve východočeském městě Chrudim přináší vhled do procesů, které stojí na pozadí vývoje indikátorů i jejich uplatnění při tvorbě a hodnocení politik na místní úrovni. Studie může být inspirací zejména pro města či mikroregiony, které chtějí objektivně hodnotit



*Diskuze národních expertů s odborníky města Chrudim nad tématem implementace indikátorů MA21 v tématu „Sociální prostředí“*

své politiky udržitelnosti a procesy hodnocení aktuálně připravují nebo již realizují. Předmětem zájmu naší studie je zejména implementace principů místní Agendy 21. Proto se budeme po stručném představení iniciativy Národní síť Zdravých měst věnovat právě této problematice.

## Stručné informace o iniciativě “Národní síť Zdravých měst”

V roce 1988 iniciovala Světová zdravotnická organizace vznik **Projektu Zdravé město** a vyzvala evropská města ke spolupráci na něm. V průběhu dvaceti let se do projektu zapojilo více než 1300 měst a region napříč Evropou.

První města začala implementovat myšlenky projektu již po roce 1989. V roce 1994 pak jedenáct aktivních měst vytvořilo asociaci s názvem Národní síť Zdravých měst České republiky (NSZM ČR). Cílem asociace je podpořit města v implementaci myšlenek udržitelného rozvoje a vytvořit tak podmínky pro kvalitní život obyvatel měst ve všech důležitých oblastech – životním prostředí, sociálním prostředí, při současném pozitivním ekonomickém rozvoji měst.

V roce 1998 vznikla metodika NSZM, která se stala společným návodem pro postup členů při implementaci principů udržitelného rozvoje do běžné praxe. Na vývoji metodiky se podílela široká škála odborných partnerů, jedním z nich byla také Univerzita Karlova v Praze. Tato metodika získala titul Světový projekt EXPO 2000 na Světové výstavě v Hannoveru.

<sup>1</sup> V případě dotazů nás kontaktujte na e-mailové adrese: [svatava.janouskova@seznam.cz](mailto:svatava.janouskova@seznam.cz)

V krátké době odstartovala NSZM ČR řadu aktivit v městech, obcích i regionech probíhající v těsné spolupráci s občany měst. Je to mj. spolupráce na implementaci principů místní Agendy 21, implementaci principů programu Zdraví 21 či pomoc s tvorbou a zaváděním Zdravotních plánů. Právě tyto dva pilíře – zdraví a životní prostředí – tvoří symbol Zdravých měst, jež má organizace ve svém logu.

Od června 2013 má NSZM ČR 112 členů s regionálním vlivem na 2653 obcí ve kterých žije 5,935 milionu obyvatel (56% populace ČR). Národní síť zdravých měst představuje v současnosti jedinou asociaci v České republice, která se dlouhodobě, systematicky a ve větším měřítku věnuje práci v oblasti prosazování principů udržitelného rozvoje, kvality života a zdraví v městech a obcích České republiky. Silnou stránkou této organizace je, že společně s municipalitami NSZM usiluje o co největší zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů a tvorby politik. Tento participativní přístup představuje tolik žádoucí postup, kdy se na rozhodovacích procesech v obci podílí široká škála zainteresovaných osob, které pak napomáhají snazší implementaci politik do praxe. Vůle ke změně v obci pak nepřichází jen z úrovně zastupitelstva, ale také díky iniciativám občanů.

### **Hodnotící systém Národní sítě zdravých měst v místní Agendě 21**

Veřejná správa, která se hlásí k myšlence Zdravých měst, resp. místní Agendě 21, je sledována v následujících oblastech:

- ✓ uplatňování udržitelného rozvoje,
- ✓ zapojování veřejnosti,
- ✓ kvalita strategického řízení.

Posuzování probíhá podle **sady 21 kritérií**, jež vytyčila Pracovní skupina pro místní Agendy 21 ustanovená při Radě vlády pro udržitelný rozvoj. Každé kritérium má stanoveny své indikátory, zahrnující aktivity/úkony, jejichž realizace vede ke splnění vytyčených kritérií. Podle těchto kritérií může daná obec spadat do jedné ze 4 kategorií (A-D a jedné předkategorie). Indikátory související s kritérii neimplementují samy obce, předkládají však Pracovní skupině požadované informace (jejich míra podrobnosti se podle přidělované kategorie liší) a probíhá rovněž kontrola v obci samotné.

Kategoriím A-D předchází **kategorie Zájemci**. Jedná se o obce, které se začínají o MA 21 zajímat, zatím ovšem nechťejí nebo nemohou vytvářet jakékoli formální struktury či iniciovat procesy k realizaci MA 21. V této fázi se obce seznamují s programem MA 21, příklady dobré praxe v dané oblasti a možnostmi uplatnění v jejich případě.

**Kategorie D** MA 21 je nejnižší kategorií. Po obci vyžaduje realizaci aktivit založených na principu partnerství. V rámci obce je již nutno vytvořit organizační zázemí pro realizaci MA21 (např. ustanovení oficiálního koordinátora MA 21 v místě). MA21 musí být v této kategorii naplňována již konkrétním obsahem, což s sebou přináší komunikační a manažerské postupy, mezi něž patří např. aktivní zapojování veřejnosti do oblasti plánování a rozhodování a realizace významných opatření, která se dotýkají života občanů nebo spolupráce s občanským a podnikatelským sektorem.

**Kategorie C** MA 21 vyžaduje již propracovanější strukturu, hlubší míru politické podpory a vyšší míru účasti občanů na aktivitách MA 21. Nedílnou součástí je ustanovení oficiálního orgánu samosprávy pro MA 21 a vytvoření a schválení oficiálního dokumentu přihlášení se k MA21 v podobě deklarace.

Důležitá jsou rovněž volně přístupná setkání na veřejných fórech, kde je možno diskutovat o věcech veřejných. Velmi podstatné je spolupráce a společné aktivity politické reprezentace, občanských sdružení, místní podnikatelské sféry a občanů.

Druhou nejvyšší kategorií je **kategorie B MA 21**. V rámci této kategorie se významně rozšiřují shora uvedené podmínky pro přidělení kategorie C. Dílčí koncepce respektující principy udržitelného rozvoje se postupně provazují do ucelené strategie udržitelného rozvoje daného regionu a to za účasti expertů, partnerů a veřejnosti. MA 21 má již dohodnutý způsob finanční podpory, ať už z vlastních zdrojů nebo zdrojů vnějších (národní a evropské fondy). Pro „měření“ svého postupu k udržitelnému rozvoji města využívají sad vhodných indikátorů, které si za tímto účelem sama definují nebo využívají existujících sad indikátorů vyvinutých za tímto účelem (např. Evropské společné indikátory – ECI), eventuálně spolupracují s různými iniciativami či odbornými institucemi, které indikátory v místě aplikují. Své přístupy veřejně prezentují a sdílejí své zkušenosti s dalšími obcemi na společných setkáních nebo v on-line systému.

Nejvyšší **kategorie A** představuje obce, které propojují jednotlivé oblasti udržitelného rozvoje do komplexního procesu strategického řízení. Realizace MA 21 je zabezpečována stálým orgánem rady či zastupitelstvem samosprávy. Pro přidělení této kategorie město zpracovává **audit udržitelného rozvoje** na základě **sady indikátorů** navržených národními experty. Ti zároveň Audit obce vyhodnocují a navrhují Pracovní skupině MA21 při Radě vlády pro udržitelný rozvoj přidělení kategorie A. Tato kategorie může být dále členěna přiřazováním hvězdiček – i v kategorii A tedy mohou města dosáhnout dalšího zlepšení. V této kategorii doposud v České republice není zařazeno žádné z měst, ale v letošním roce o přidělení daného ocenění usiluje město Chrudim. Další tři města – Vsetín, Kopřivnice a Litoměřice – se podílela na testování indikátorové sady a o přidělení kategorie A budou pravděpodobně usilovat v letech 2014-2015.

## Účel případové studie a využití metody

Předkládaná případová studie ukazuje proces vývoje a implementace indikátorů na úrovni obce. Studie se snaží přiblížit a popsat:

- ✓ výjimečnou spolupráci mezi národními experty pro tvorbu indikátorů na místní úrovni na straně jedné a zástupci místní samosprávy – členů zastupitelstva, starostů, místostarostů a úředníků – na straně druhé při tvorbě indikátorové sady pro účely vyhodnocení kategorie A MA21 (indikátorová sada byla tvořena tak, aby municipality mohly pracovat s relativně snadno dostupnými daty, s minimálními finančními náklady a sada přitom popsala nejdůležitější aspekty udržitelnosti města)
- ✓ motivaci zástupců municipalit pro užití vytvořené indikátorové sady při hodnocení politik udržitelného rozvoje v obci
- ✓ bariéry v implementaci navržené indikátorové sady.



*Diskuze národních expertů s odborníky města Chrudim nad tématem implementace indikátorů MA21 v tématu „Vzdělávání a výchova“*

Dva zpracovatelé studie jsou zároveň národními experty pro tvorbu indikátorů. To jim umožnilo sledovat přímo proces vývoje, testování a implementace indikátorů. Pro zpracování studie bylo použito dvou

výzkumných metod kvalitativního výzkumu: participativního/zúčastněného pozorování strukturovaných rozhovorů<sup>2</sup> (s využitím otázek s otevřenou odpovědí). Obě tyto metody využívají právě skutečnosti, že oba zpracovatelé studie jsou v těsném kontaktu jak s tvůrci indikátorové sady (národními experty), tak se zástupci měst, jež sadu testují a přirozeně i se zástupci města Chrudim, která v roce 2013 usiluje o přidělení nejvyššího statusu v rámci sítě Zdravých měst – kategorie A. Město Chrudim implementuje tedy finální indikátorovou sadu do praxe tím, že zpracovává Audit udržitelného rozvoje v obci. V otevřených diskuzích tak bylo možné odkrýt řadu bariér i driverů v tvorbě a užívání indikátorové sady.

## Proces vývoje indikátorové sady

Pro vývoj indikátorové sady byla Národní sítí Zdravých měst sestavena skupina expertů, kteří se dlouhodobě zabývají problematikou udržitelného rozvoje, kvality života, a tvorby a využívání alternativních indikátorů. Jejich úlohou bylo:

- a) spoluvytvářet obecná pravidla pro přidělování kategorie A městu (časový harmonogram, role jednotlivých zainteresovaných osob, proces oponentního řízení, atp.),
- b) vytipovat relevantní oblasti pro posuzování udržitelnosti města v daném tématu UR,
- c) vytvořit alternativní indikátorovou sadu pro hodnocení udržitelnosti na lokální úrovni (každý expert se zabýval tvorbou indikátorů pro jednu z vytipovaných oblastí),
- d) spolupracovat s městy a regiony při tvorbě a testování indikátorové sady a implementaci indikátorů – nacházení pro město optimálních klíčových indikátorů, doplňkových indikátorů,
- e) pomáhat s implementací indikátorové sady (zpracováním auditů udržitelného rozvoje) a posouzením auditů měst zpracovaných na základě této indikátorové sady,
- f) provést finální úpravu indikátorové sady i obecných podmínek pro přidělení kategorie A,
- g) výsledky práce pomoci zpracovat do metodiky pro uživatele.

Tato skupina expertů spolupracovala se zástupci měst, konkrétně s koordinátory MA21, starosty a místostarosty, úředníky jednotlivých odborů, kteří se přímo účastnili vývoje a testování indikátorového setu. Úkolem zástupců měst bylo:

- a) procesem připomínkování spoluvytvářet pravidla pro přidělování kategorie A MA21,
- b) procesem připomínkování pomoci vytvořit alternativní indikátorovou sadu pro hodnocení udržitelnosti na lokální úrovni (nacházení průníků mezi možnostmi měst a požadavky expertů),
- c) použít prakticky navržený indikátorový set pro zhodnocení konkrétních oblastí udržitelnosti (zpracování Auditů udržitelného rozvoje) a diskutovat s experty úskalí využívání navržených indikátorů,
- d) pomoci stanovit finální podobu indikátorového setu pro zpracování metodiky.

---

<sup>2</sup> Vzory strukturovaných rozhovorů jsou uvedeny v příloze studie.

Zpracovaná metodika byla dále předmětem oponentního řízení a po zapracování připomínek byla schválena Pracovní skupinou MA21 při Radě vlády pro udržitelný rozvoj jako platná metodika pro hodnocení kategorie A MA21. Odsouhlasená metodika obsahuje deset témat<sup>3</sup>, kterými jsou:

- 1) Správa věcí veřejných a územní rozvoj
- 2) Životní prostředí
- 3) Udržitelná spotřeba a výroba
- 4) Doprava
- 5) Zdraví obyvatel
- 6) Místní ekonomika a podnikání
- 7) Vzdělávání a výchova
- 8) Kultura a místní tradice
- 9) Sociální prostředí
- 10) Globální odpovědnost

Každé téma je rozděleno do 3-4 oblastí vztahujících se k udržitelnému rozvoji a kvalitě lidského života. Pro každou z oblastí jsou stanoveny povinné indikátory a indikátory nepovinné, doplňkové. Tyto indikátory jsou podkladem pro zpracování Auditů obce v jednotlivých vytyčených tématech. Pro více informací o přidělování kategorie A MA21 městu na základě Auditů odkazujeme na Metodiku hodnocení kategorie „A“ MA21 na tomto webovém odkazu: [http://dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/metodika\\_a\\_ma21\\_final\\_verz\\_e1.1\\_duben-2012.pdf](http://dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/metodika_a_ma21_final_verz_e1.1_duben-2012.pdf)

## Hlavní zjištění týkající se vývoje indikátorové sady a jejího pilotního testování

V tomto oddíle stručně shrnujeme jednotlivá zjištění týkající se vývoje indikátorové sady a jejího testování v běžné praxi měst. Jejího testování se kromě města Chrudim účastnily i další municipality a to Kopřivnice, Litoměřice a Vsetín. Již testovací fáze přinesla řadu cenných poznatků jak pro tvůrce indikátorových sad, tak pro jejich uživatele. My jsme se ve studii zaměřili zejména na hnací síly/motivace a bariéry na straně tvůrců sad i jejich uživatelů. Věříme, že naše zkušenost může být k užítku iniciativám, které budou chtít podobný záměr – tedy tvorbu indikátorů pro hodnocení různých parametrů ve společnosti – realizovat v budoucnosti.

### ***Drivery/motivace na straně národních expertů/tvůrců indikátorů:***

- profesní zájem o tvorbu indikátorového setu na lokální úrovni, který by byl městy využíván systematicky pro tvorbu jejich politik (jedná se o jeden z mála původních komplexních setů pro místní úroveň v ČR)
- lepší porozumění principům chodů měst (u expertů, kteří doposud na místní úrovni nepůsobili)
- poznávání nových lidí, kteří mají zájem propagovat udržitelnost ve městech – navázání kontaktů pro další spolupráci
- rozšíření portfolia expertní činnosti (u části expertního týmu)

---

<sup>3</sup> Uvedené kategorie byly odvinuty od tzv. Aalborských závazků. Metodiku lze najít na tomto webovém odkazu:

- možnost spolupráce se zástupci měst, kteří jsou pro tvorbu a testování indikátorů motivováni.

#### ***Bariéry na straně národních expertů/tvůrců indikátorů:***

- omezená časová kapacita – většina členů týmů jsou významní odborníci ve svém oboru, a proto jsou velmi časově vytíženi
- vytváření kompromisů mezi požadavky měst a nároky expertů (experti usilují o maximální množství indikátorů ideálně podpořených daty, zástupci měst chtějí množství indikátorů minimalizovat a zejména pak omezit ty indikátory, k nimž je z hlediska dat obtížný přístup). Tyto kompromisy jsou vnímány některými experty jako potencionální ohrožení jejich profesních kvalit - pokud by se nepodařilo indikátory v dané oblasti dobře nastavit, budou jiní experti v dané oblasti celkovou kvalitu hodnocení udržitelnosti zpochybňovat.
- nutnost zavádění zcela nových indikátorů tam, kde doposud nebyly příliš využívány ani na národní úrovni (např. pro posuzování kvality environmentálního vzdělávání)
- skepse některých zástupců měst z užívání indikátorů jako prostředků pro další přijímání politických opatření, protože změna na úrovni města není v některých případech (oblastech) možná díky směřování ČR v rámci celku a s tím souvisejícím zákonodárstvím. Jejich vůle s indikátory pracovat se tak snižuje. Tuto skepsi bylo nutné se zástupci měst diskutovat a překonat. Toto se však vyskytlo velmi ojediněle a spíše na úrovni úředníků, kteří byli spolutvůrci a následnými uživateli indikátorů.
- obavy některých zástupců měst (zejména úředníků) z vlastní nízké erudovanosti v oblasti aplikace a vyhodnocování indikátorů - komunikace při tvorbě a testování indikátorů pak není ideální (takové případy byly rovněž spíše ojedinělé).
- nízká znalost problematiky hodnocení jevů pomocí indikátorů na straně některých uživatelů – diskuze nad konkrétními indikátory a jejich zařazením do sady je tak omezená (takové případy byly spíše ojedinělé)

#### ***Drivery/motivace na straně uživatelů indikátorů<sup>4</sup>:***

- snaha o zmapování situace v oblasti udržitelného rozvoje pomocí sad indikátorů, které by plně odpovídaly potřebám měst (existující sady nejsou pro města v ČR ideální) – posun od intuice k objektivním informacím
- potřeba tvorby politik v oblasti udržitelného rozvoje, které by byly založeny na objektivních informacích
- města chtějí upozornit na své silné stránky, které mohou přitáhnout zájem občanů o bydlení/práci v dané oblasti nebo je utvrdit v tom, že město, kde žijí, je něčím výjimečné
- možnost zvýšení znalostí zástupců měst o problematice indikátorů udržitelného rozvoje
- lepší informovanost občanů
- možnost konzultace problematiky indikátorů s národními experty

---

<sup>4</sup> Města se hlásila do procesu tvorby a testování indikátorů dobrovolně. Jednalo se o města, která by v dohledné době měla zájem získat kategorii A v hodnocení MA 21.

- zájem občanů nebo nevládních neziskových organizací o objektivní hodnocení konkrétních akutních problémů v obci.

#### **Bariéry na straně uživatelů indikátorů:**

- všeobecně je na obecní úrovni malé povědomí o indikátorech a jejich užití. Politika se v zásadě řídí buď reportingem, které je město povinno dělat vůči státu, nebo na základě randomizovaných měření a osobních zkušeností členů zastupitelstva řízenou mj. zájmem občanů. Zásadní problém měst zpravidla spočívá v omezené schopnosti získat data a následně je vyhodnotit a interpretovat. I v případě, že jsou data dostupná, jsou často jejich vyhodnocení a interpretace obtížné, neboť město nedisponuje proškolenými pracovníky. Díky NSZM a provozované databázi DataPlán mají města k dispozici některá základní data týkající se problematiky zdraví a životního prostředí. Nicméně stále mnoho důležitých informací např. o sociálním prostředí v obci, o vzdělávání, řízení města apod. nejsou městům běžně k dispozici, nebo k dispozici jsou, ale doposud nebyly využívány.
- nedostatečné časové, finanční a personální kapacity na straně uživatelů indikátorů - zde se jedná o komplexní problém. První popsána bariéra, tedy nedostatek informovanosti a zkušenosti s využíváním indikátorů, se zde potencuje faktem, že město často nedisponuje dostatečnou personální kapacitou na straně úředníků, kteří by indikátory ve větší než dosavadní míře využívali. Města jsou rovněž limitována schopnostmi úředníků, kteří pro rozsáhlejší analýzu dat nejsou proškoleni. Překonají-li tedy uživatelé indikátorů bariéru prvou a rozhodnou se na základě získaných informací ze strany tvůrců a promotérů indikátorů využívat, narazí většinou na nedostatek personálních kapacit. Tento problém mohou řešit buďto najmutím dalších pracovních sil, či outsourcingem požadované práce. Tím se ovšem zvyšují náklady na administrativu, což je vždy vnímáno jako velký problém. Obecně je totiž snahou v ČR, ale i v dalších evropských zemích, náklady na administrativu postupně snižovat. Ze strany uživatelů je tak nutné vyvinout velkou míru odhodlání pro implementaci indikátorů.
- nedostatečná ochota pro změnu – mnoho politiků je motivováno pro změny zejména voliči. Pokud není na straně voličů o aplikaci indikátorů zájem, i zájem politiků pro jejich implementaci je malý, to však nebyl případ měst, ve kterých byly sady testovány. V několika případech jsme se však setkali s obavami některých úředníků z toho, že do své agendy budou muset zařadit nové pracovní povinnosti. Obavy měli z nedostatku času pro kvalitní zpracování podkladů Auditů, řada úředníků měla obavy z toho, kde získají data a jak je budou vyhodnocovat. Jednalo se však spíše o ojedinělé případy, než o obecný problém, města dlouhodobou spoluprací s NSZM jsou zvyklá reagovat na nové výzvy. Určité obavy také pramenily z toho, že aplikované indikátory ukáží dosud skryté problémy, což pro voliče nebude dobrým signálem.
- absence zájmu na národní úrovni o aplikaci indikátorů na lokální úrovni – města povinně reportují řadu údajů, ty jsou však potom často přepočteny na vyšší územní celky a data nejsou pro lokální plánování využitelná. Ze státní úrovně není tlak na využívání indikátorů na obecní úrovni a z národní úrovně také nejsou města za využívání indikátorů při plánování nijak oceněna.

### **Cesty k překonání bariér:**

- Dlouhodobé působení v NSZM
  - a) ukazuje se, že shora popsané bariéry jsou z většiny překonávány postupně tím, že město podle svých možností prochází mezi kategoriemi D-A. Zavádí tedy principy udržitelnosti a následně i principy vlastního hodnocení v delším časovém horizontu, který představuje jednotky let. V zásadě se jeví prospěšným nechat nejdříve město aplikovat sadu vlastních indikátorů (viz kategorie B), aby se vůbec seznámilo s náročností procesu evaluace, a teprve poté je inspirovat k aplikaci stanovených indikátorů, podle nichž tvoří Audit udržitelnosti v obci.
  - b) Účelná je v tomto smyslu také komunikace mezi municipalitami, která umožňuje sdílet příklady dobré praxe
  
- Intenzivní spolupráce mezi experty a zástupci měst:
  - a) při vývoji indikátorové sady se osvědčila úzká spolupráce expertů se zástupci měst – korigovány byly na jedné straně vysoké nároky expertů na indikátorovou sadu a na druhé straně touha po minimalistickém pojetí indikátorové sady na straně měst. Indikátorová sada tak má optimální podobu – je možné ji z úrovně města zpracovat, přitom zahrnuje důležité indikátory pro hodnocení dané oblasti
  - b) systematická osobní i písemná konzultace expertů nad problematikou indikátorů konkrétní oblasti se zpracovateli Auditů – díky spolupráci na zpracování Auditů se jeho zpracovatelé naučili indikátory používat. Experti na straně druhé mohli své zkušenosti s implementací indikátorů zohlednit při tvorbě metodiky.
  
- Intenzivní spolupráce mezi experty a představiteli NSZM:
  - a) představitelům NSZM se podařilo sestavit tým odborníků, kteří se v problematice hodnocení různých parametrů udržitelnosti pohybují již řadu let. Lze jednoznačně prohlásit, že mezi všemi členy týmu panovala velice dobrá pracovní atmosféra, včetně ochoty se podílet na řešení společně vzniklých problémů. Názorová jednotnost a provázanost týmu měla dle našeho názoru zásadní význam pro úspěch tvorby indikátorové sady.
  - b) precizní znalost představitelů NSZM o situaci ve městech umožnila expertům poměrně dobře nastavit parametry indikátorové sady i principy její implementace již v počátku. První diskuze se zástupci měst se tak odehrávala již nad poměrně realisticky nastavenou indikátorovou sadou (zabránilo se tak rozvoji skepse z možnosti zpracování Auditů na straně měst)
  - c) experti měli možnost mezi sebou komunikovat při osobních setkáních i elektronicky. Využit se tak dalo poznatků o vhodnosti různých postupů při diskusi se zástupci měst jiných členů týmu. To se ukázalo být jako velice pozitivní. Týmu se dařilo nacházet kompromisní cesty v celkovém pojetí jednotlivých oblastí (přibližně stejný počet podoblastí zájmu v rámci deseti nastavených oblastí i počet indikátorů v každé z nich)
  
- Vhodná volba koordinátora činností MA21.



Velký význam v překonávání bariér má osoba, která koordinuje činnost tvorby a využívání indikátorů ve všech oblastech udržitelného rozvoje, tzv. koordinátor MA21 na městě. Tato osoba představuje komunikační kanál mezi čelními představiteli města (starostou a zastupitelstvem), úředníky městského úřadu, kteří se podíleli na tvorbě indikátorové sady i tvorbě Auditů pro jednotlivé oblasti a experty. Důležitým předpokladem úspěchu jsou tyto faktory:

- ✓ dostatečně silná pozice – podpora čelních představitelů obce,
- ✓ ochota všestranně pomoci zpracovatelům Auditů – precizním studiem obecné metodiky, zprostředkováním kontaktů mezi experty a zpracovateli, mezi zpracovateli navzájem
- ✓ velká osobní motivace pro práci a překonávání bariér.

## Hlavní zjištění z implementace indikátorů ve městě Chrudim

Město Chrudim je jediným městem v ČR, které v současnosti (červen 2013) usiluje o získání kategorie A v rámci místní Agendy 21. Zástupci města se rozhodli pro přímou implementaci indikátorů do praxe zejména proto, že již ve fázi vývoje a testování indikátorů shledali, že pracovat v rozhodovacích procesech a v řízení města obecně s objektivními informacemi, je pro město velkým přínosem, navíc se jim již ve fázi vývoje a implementace indikátorů podařilo překonat řadu bariér a proces hodnocení na základě alternativních indikátorů se tak stal běžnou součástí práce městského úřadu.

V rozhovorech jsme zástupce měst nechali sumarizovat jejich poznatky o nutných podmínkách pro realizaci implementace indikátorů MA – zpracování Auditů. Podobně jako my na základě participativního pozorování dospěli k velmi podobným závěrům. Zde přinášíme jejich shrnutí:

- Ideální je stav, kdy město dlouhodobě pracuje na svém zlepšování v oblasti udržitelného rozvoje a samovolně dospěje k závěru, že další systémové změny nejsou možné bez objektivních informací (viz postup mezi kategoriemi D-A MA21). Každá z těchto kategorií smysluplně zvyšuje nároky na město.
- Je velice účelné postupně v dané problematice (formou workshopů, výjezdních zasedání apod.) vzdělávat úředníky městského úřadu v problematice udržitelného rozvoje obecně s tím, že postupně jsou seznamováni i s alternativními indikátory (byť je zatím přímo nevyužívají).
- Proces zavádění indikátorů by měl být postupný – město by si mělo vytvořit dostatečný časový prostor pro začlenění indikátorů do systémů řízení.
- Stěžejní pro správnou implementaci indikátorů – zpracování Auditů na místní úrovni – je vysoce motivovaná osoba, která pomáhá úředníkům, zpracovatelům Auditů, překonávat obecné problémy, motivuje je a koordinuje celou činnost, aby výsledek implementované indikátorové sady naplnil očekávání představitelů města, expertů a v důsledku i úředníků samotných.
- Velice důležitá je možnost konzultace s experty na jednotlivé oblasti udržitelného rozvoje, kde jsou alternativní indikátory zaváděny. Experti dávají městu zpětnou vazbu – vyzdvihují, kde se městu povedlo dobře informace zpracovat a kde jsou případné nedostatky buď ve sběru dat, nebo jejich implementaci.

- Přínosná je pro město rovněž možnost konzultace problémů s implementací indikátorů s dalšími městy a to buď přímo, nebo prostřednictvím setkání měst na konferencích a workshopech pořádaných NSZM.
- Je třeba rovněž počítat s tím, že implementací indikátorů mohou být odkryty problémy, které doposud nebyly tolik zjevné, což může do jisté míry zhoršit mínění občanů města o kvalitě života v něm, či o kvalitě práce zastupitelstva i města. S občany je proto v tomto smyslu třeba diskutovat a daná zjištění vysvětlovat.
- Pro správné nastavení řízení města a využívání indikátorů je nutná určitá kontinuita v řízení města – udržitelný rozvoj musí být zájmem střídajících se politických představitelů města. V Chrudimi se toto prozatím daří. Svou nezanedbatelnou roli hraje koordinátorka MA 21, která kontinuitu v činnosti zajišťuje. Podstatný je rovněž zájem občanů, pro něž je kvalita života v obci (nastavená předchozími zastupitelstvy) velmi podstatná.

## Závěr

Předkládaná studie přinesla první vhled do problematiky tvorby a implementace indikátorů udržitelného rozvoje a kvality života na místní úrovni. Doufáme, že naše studie přispěje budoucím tvůrcům indikátorů a indikátorových sad na místní úrovni k pochopení procesů, které mohou stát na pozadí tvorby a implementace indikátorů. Studie může být rovněž inspirací pro tvorbu podobných analýz, které ještě lépe pomohou pochopit motivace a bariéry pro využívání/nevyužívání indikátorů na místní úrovni. To vnímáme jako velmi důležité, neboť systematizace informací o chodu municipality zprostředkována za pomoci indikátorů, ať už se tato systematizace týká jakékoli oblasti, může městům výrazně usnadnit tvorbu a vyhodnocování jejich politik. Nakonec doufáme, že i z národní úrovně budou města podporována v tom, aby využívala indikátory nejrůznějšího typu všude tam, kde je to vhodné a přínosné. Tato podpora by mohla mít např. podobu převodu dat na nižší smysluplné územní celky pro daný jev, ideálně pak na úroveň jednotlivé municipality či mikroregionu tak, aby město mělo usnadněný přístup k důležitým datovým podkladům.