

# RIADENIE MESTA JE TU TAK ČI ONAK, TAK PREČO BY NEMALO BYŤ ROVNO SMART?

Lucia Dobrucká

*Koncept Smart City je prítlačlivý pre mnohé české a slovenské mestá. Zároveň však v našich končinách zostáva silne nadviazaný na rozvoj technológií a ľudský aspekt sa v ňom tak trochu stráca, a to z hľadiska mäkkých faktorov kvality života občanov aj z hľadiska schopnosti čelných predstaviteľov miest rozvoj aktívne riadiť. Tento článok sa venuje Viedni, ktorá je považovaná za mesto s veľmi vysokou kvalitou života a za príklad dobrej praxe konceptu Smart City na globálnej úrovni. Nerozoberá však stratégiu Viedne ako takú, ani konkrétne projekty realizované vo Viedni. Pozornosť je tu venovaná kľúčovým aspektom vytvorenia rámcovej stratégie (tzv. Smart City Wien: Framework strategy) a princípom nastaveným pre jej implementáciu. Článok poukazuje na to, že za úspechom Viedne nestojí koncept Smart City sám o sebe, ale schopnosť predstaviteľov Viedne začleniť tento koncept do prirodzeného spôsobu života obyvateľov aj do dlhodobo uplatňovaných princípov správy mesta. Funkčnosť smart riadenia Viedne je ukotvená v slovách ako konzistentnosť, komplexnosť, harmonizácia a spolupráca.*

## Úvod a metodika

Dnes populárny koncept Smart City nadviazal na myšlienku tzv. inteligentného mesta, tj. mesta využívajúceho existujúce technológie a zároveň umožňujúceho vývoj nových technológií [napr. Droege, 1997; Steventon & Wright, 2006; Komminos, 2006]. Možno aj z tohto dôvodu bývajú termíny *Smart City* a *Intelligent City* voľne zamieňané. Vzhľadom na to, že v centre inteligentného mesta stáli (a dodnes stoja) technológie, inovácie a digitálne komunity, je aj koncept Smart City najčastejšie nadviazaný na využívanie technológií, a to najmä v oblastiach ICT, dopravy a energetiky [viď napr. Metodika konceptu inteligentných miest; Metodika Smart Cities; IPR]. Ako príklad môže slúžiť metodika MMR ČR [2018], ktorá je zameraná takmer výlučne na oblasť dopravy, energetiky a ICT, a to každej z týchto oblastí samostatne, bez zjavnejších prepojení. Ďalším príkladom sú príspevky účastníkov veľtrhu URBIS Smart City Fair, ktoré síce pokrývajú širokú škálu aspektov rozvoja smart miest [napr. Kotrla, 2020; Labounková, 2018; URBIS Smart City Fair], avšak minimum účastníkov kombinuje jednotlivé aspekty do komplexnejších celkov. V roku 2024 prebehne dokonca tento veľtrh paralelne s akciou Future Mobility ako súčasťou Európskeho týždňa mobility, čím vychyluje vnímanie konceptu Smart City jednostranne v prospech dopravy. V rámci vedeckovo-výskumnej práce na ČVUT v Praze je tento koncept temer výlučne v gescii dopravnej fakulty, pričom absencia šir-

šej medzioborovej spolupráce môže ešte viac ohroziť komplexnosť, inovatívnosť a udržateľnosť budúcich riešení.

Takto úzko vymedzený „technokratický“ prístup k Smart Cities je stále častejšie kritizovaný. U mnohých autorov a v zatiaľ nevelkom, avšak rastúcom, počte miest sa do centra pozornosti dostávajú ľudia. Hlavným cieľom smart rozvoja sa pomaly ale isto stáva kvalita života, sociálne inovácie, aktivizácia občanov a celková zmena správy mesta s dôrazom na participatívny, multidisciplinárny a kros-sektorový prístup, pričom technológie sú vnímané ako dôležitý nástroj na zabezpečenie tohto cieľa a na zvýšenie kvality vo všetkých oblastiach [napr. Bárta, 2015; Finka a kol., 2016; Jetmar, 2017; Husár a kol., 2017; Dobrucká, 2018]. Aj keď sú mnohé české a slovenské mestá (aj pracovné skupiny) tak silne ukotvené v pôvodnom technologickom rozmere konceptu, že aktuálny posun významu Smart Cities k mäkkším (sociálne-humanitným) aspektom rozvoja buď nevnímajú, alebo ho deklarujú iba formálne, stále viac ľudí cíti potrebu „robiť niečo inak“ a chodí sa inšpirovať do Viedne.

Mnohých zaujíma, ako Viedeň pristupuje ku konceptu Smart City. Píše sa najmä o tom, ako rieši otázky zefektívňovania dopravy, znižovania emisií, využívania nových technológií a alternatívnych zdrojov energií, ako prepája výsledky vedy a výskumu s praxou, ako zlepšuje sociálne inovácie, zabezpečuje dostupné bývanie a podobne. Menej sa

píše o prístupe Viedne ku koordinácii všetkých týchto čiastkových otázok a k riadeniu mesta ako celku. Využívanie technológií pre účely e-governmentu, virtuálneho mestského úradu a komunikácie s verejnosťou je iba časť príbehu. Samé o sebe by neprinesli úspech, ak by za nimi nestáli princípy strategického myslenia, koordinácie naprieč rôznymi sektormi aj úrovňami riadenia a širokej spolupráce.

Rozbor stratégie Viedne, jej cieľov a uplatnenia v rozvojových aktivitách by mohol pokračovať na mnohých stranách [pre príklady viď napr. Štěpánek a kol., 2016]. Tento článok predstaví trochu iný pohľad. Neprezentuje stratégiu ako takú [tú si môžu čitatelia dohľadať, viď dokument *Smart City Wien: Framework Strategy 2019-2050*], ale pozerá sa na kľúčové aspekty vytvorenia tejto stratégie a nastavenia princípov jej implementácie. Článok využíva štúdium literatúry, dokumenty Viedne [napr. Rámcová stratégia 2014, 2019, 2022; Monitoring Report 2017; stránky mesta Viedeň] a rozhovory so zástupcami niekoľkých organizácií spolupracujúcich s mestom – Pamelou Mühlmann (v tom čase zástupkyňa TINA Vienna – Smart City Agentur & Energy Center, agentúry zodpovednej za koordináciu chytrých projektov vo Viedni), Nikolausom Summerom (v tom čase PR manažér mesta Viedeň) a Oliverom Juli (v tom čase grantový manažér Aspern Smart City Research GmbH & Co KG a bývalý zamestnanec spoločnosti Siemens). Rozhovory boli realizované v roku 2016, tj. po schválení tzv. *Rámco-*

vej stratégie dokumentu *Smart City Wien: Framework Strategy, Overview*) a v čase nastavovania princípov implementácie prijatej stratégie (*Monitoring Report k Rámčovej stratégii* je z roku 2018).

## Teoretické východiská

Pri výbere relevantnej literatúry hral úlohu jeden prostý, ale zásadný fakt – v roku 2022 získala Viedeň prvé miesto v medzinárodnom rebríčku miest najpríjemnejších pre život (tzv. *Most Liveable Cities*), pričom ale tento titul získala v minulosti už viac než desať krát [viď *Livable Vienna; Quality of Living City Ranking*]. Tento časový údaj zásadným spôsobom napovedá, že za úspechom Viedne nestojí koncept *Smart City* ako taký (koncept bol akceptovaný v roku 2013, Rámčová stratégia je z roku 2014), ale že vo Viedni existujú iné, do hlbšej minulosti siahajúce princípy, ktoré sa premietli aj do spôsobu chápania konceptu *Smart City*.

Aspekty dlhodobého a konzistentného vývoja je možné vysledovať v odkaze mnohých mysliteľov, v kontexte plánovania rozvoja miest sú azda najznámejšími Max Weber [1997, vývoj stredo-vekých miest], Michel Foucault [1979, disciplína, 2007, biopolitika] a Steven Lukes [2005, tretia dimenzia moci]. Všetci traja popisujú dlhodobý vývoj spoločnosti (v štáte či meste), kde spoločenský kontext formuje myslenie, myslenie sa prejavuje cez konanie a konanie opätovne potvrdzuje či pretvára kontext. Dlhodobý vývoj v sebe nutne zahŕňa triádu širšieho kontextu, ľudskej mysle a ľudského konania. Nasmerovanie dlhodobého vývoja teda vyžaduje zahrnutie takých nástrojov, ktoré nielen formujú okolitý kontext, ale majú tiež vplyv na myslenie a konanie ľudí, akými sú napr. vzdelávanie a tréning, legislatíva a pravidlá, kultúrne hodnoty a spoločenský tlak, terminológia, marketing a podobné. Aj mnohí súčasní autori poukazujú na to, že plánovanie rozvoja miest vytvára obrazy o žiadúcej budúcnosti, a preto v sebe zahŕňa charakteristiky ideológie vplyvajúcej na ľudské myslenie a konanie [napr. Davy, 2008; Purcell, 2009; Gunder, 2010; Sager, 2015]. Keďže „ideologickému“ rozmeru plánovania sa nedá vyhnúť, je dôležité si ho priznať

a využívať ho uvedomelo k pozitívnym cieľom.

Na tomto mieste je užitočný krátky exkurz do ďalekej histórie, ku koreňom pojmu *stratégia* siahajúcim do antickej Číny. Hoci ide o termín pôvodne vojenský, jeho hlbší význam je veľmi dobre využiteľný aj pre pochopenie dlhodobého rozvoja miest [viď napr. Dobrucká, 2023]. Antickým rukopisom *Umenie vojny* [Sun Tzu in Sawyer, 1996] sa ťahne niekoľko fundamentálnych línií – tzv. veľká stratégia, charakteristika neporaziteľnosti, päť princípov víťazstva a tzv. strategická konfigurácia moci [pre vysvetlenia jednotlivých línií pozri napr. O'Dowd & Waldron, 1991; Milevski, 2019; Lord, 2000; Yuen, 2008; Dobrucká, 2023]. Na tomto mieste upozorním iba na kombináciu pojmov *hsing* (forma alebo pozícia) a *shih* (výhoda alebo rozmnoženie). Prvý pojem odkazuje na vyhodnotenie možností s ohľadom na dané prírodné charakteristiky miesta a relatívne porovnanie silných a slabých stránok zúčastnených. Druhý pojem znamená schopnosť či možnosť využiť relatívnu výhodu s ohľadom na dva aspekty – s ohľadom na lídrov (ich schopnosti a osobnostné črty) a s ohľadom na mentálne nastavenie ostatných zapojených aktérov (ich energiu, morálku a odhodlanosť). Schopnosť lídrov nastaviť také pravidlá, ktoré sú v súlade s prirodzeným vnímaním ľudí, a ktoré sa práve vďaka prirodzenému chodu vecí pretavia do myslenia a konania, do mentálneho nastavenia a vnútornej energie, je nevyhnutným predpokladom pre vytvorenie funkčnej stratégie. Zároveň je mentálne nastavenie ľudí a jeho súlad so zámermi a konaním lídrov jedným z piatich princípov, ktoré určujú rozdiel medzi úspechom a neúspechom. V tomto (značne explicitnom) odkaze sa čínsky stratég Sun Tzu zhoduje s vyššie uvedenými mysliteľmi západného sveta.

Ak teda vnímame dlhodobo úspešný vývoj mesta aj v súvislosti s postupným formovaním myslenia a konania jednotlivých aktérov, a to na základe vzájomných interakcií medzi rôznymi skupinami, mohli by sme citovať diela Michela Foucaulta, ktorý sa venoval vývoju významov v dlhých časových horizontoch. Uvediem ale koncept novší a viac známy v praxi plánovania rozvoja miest –

princíp tzv. špirály [*n-tuple helix*, viď Dobrucká, 2018]. Pôvodný pojem trojitá špirála [*triple helix*, napr. Leydesdorff & Etkowitz, 1996, 1998; Etkowitz & Leydesdorff, 2000] z konca 20. storočia odkazoval na spoluprácu medzi sektorom komerčným, verejným a výskumno-vedeckým a tvoril základ konceptu tzv. znalostnej ekonomiky. V 21. storočí ho nahradil pojem štvoritá špirála [*quadruple helix*, napr. Carayannis & Campbell, 2009, 2010; Leydesdorff, 2012], kedy je do spolupráce zapojená široká verejnosť, a to buď priamo alebo prostredníctvom neziskových organizácií. Viedeň však už pokročila k päťtej špirále [*quintuple helix*, napr. Carayannis, Barth & Campbell, 2012; Balyaeva & Lombardi, 2017], ktorá upriamuje pozornosť na spoluprácu v rámci systému vonkajšieho prostredia, kedy vplyv daného systému (napr. životného či sociálneho prostredia) priamo zodpovedá za vznik inovácií (napr. spolupráca mnohých aktérov pri hľadaní nových riešení ekologických problémov). Trend tzv. *n-tuple helix* založený na spolupráci, zdieľaných znalostiach a inováciách zameraných na riešenia aktuálnych problémov je jedným z nosných princípov smart rozvoja a (nižšie popísaný) manažment Viedne tento trend výstižne ilustruje. Všetky tieto „špirály“ sa opierajú o predpoklad, že vzájomná spolupráca umožní postupné vzájomné priblíženie zapojených strán, vyjasnenie odlišností a prepojenie v bodoch spoločného záujmu. Svojou podstatou pripomína vyššie popísané zákonitosti dlhodobého vývoja kontextu, myslenia a konania.

Na príklade Viedne a na jej prístupe k tvorbe oficiálnych dokumentov, k rámovaniu pravidiel pre implementáciu projektov, presadzovaniu zdieľaných hodnôt, vzdelávaniu obyvateľov a k mnohým ďalším oficiálnym aj neoficiálnym aktivitám je možné sledovať všetko vyššie uvedené. Z príkladu Viedne je zrejmé, že v dlhodobom horizonte rozvoje mesta hrajú nezanedbateľnú rolu mákké (a nezriedka aj nevedomé) faktory.

## Smart City Wien? Trochu iná stratégia než sme zvyknutí

Viedeň je dlhodobo považovaná za vzor v mnohých oblastiach rozvoja. Čo robí

jej stratégiu – *Smart City Wien: Framework Strategy* – tak výnimočnou? Na túto otázku sa pozrieme nie z hľadiska obsahu strategického plánu ako takého, ale z hľadiska princípov jeho vytvorenia a nastavených zásad pre implementáciu.

Prvou zaujímavosťou *Rámcovej stratégie* [dokumenty z rokov 2014, 2019, 2022] je, že stanovila víziu do roku 2050 – to bolo v čase jej vzniku až 35 rokov dopredu. Takto dlhý časový horizont je nepredstaviteľný pre mnohé naše mestá, ktoré tvoria strategické plány zväčša na programové obdobie eurofondov (aktuálne 2021 – 2027, resp. do 2030). Druhým podstatným bodom je, že vízia „*vysoká kvalita života pre všetkých vo Viedni skrze sociálne a technické inovácie vo všetkých oblastiach, zároveň s maximálnou úsporou zdrojov*“ [Rámcová stratégia, 2019, preklad autora] kladie do popredia ľudí. Pamela Mühlmann počas rozhovoru upozornila, že postavenie ľudí do centra pozornosti je tým, čo robí Viedeň „*the smartest among the world's smart cities*“ [Rámcová stratégia, 2014, s. 3, preklad autora]. Technologické aspekty teda nie sú finálnym cieľom, ako je tomu často v našich smart mestách, ale najmä prostriedkom pre naplnenie kvality života obyvateľov. A sociálne inovácie sú v jednej vete spolu s technickými.

Za povšimnutie stojí aj samotná štruktúra *Rámcovej stratégie* [viď dokument z roku 2019]. Prvá kapitola je venovaná vysvetleniu toho, prečo Viedeň zvolila práve koncept Smart City. Kapitoly 2 – 4 rozpracovávajú víziu, princípy a ciele do podrobností (napr. v oblasti energie, doprava, digitalizácia, ekonomika, veda a výskum, participácia a ďalšie). Piata kapitola pomenováva princípy riadenia mesta (*governance*) vedúce k úspešnej implementácii. Obsahová náplň týchto kapitol je trochu iná, než sme zvyknutí u nás, a to najmä u kapitol prvej a poslednej.

Kapitola prvá uvádza **dôvody pre výber konceptu Smart City**. Patria k nim zodpovednosť voči globálnym výzvam v oblasti životného prostredia (rastúce mestá, zhoršovanie klímy, vyčerpanie zdrojov atď.) aj v oblasti technológií (technologická revolúcia, digitalizácia apod.). Viedeň sa aktívne prihlásila k medzinárodným aj národným dohovo-

rom (napr. Agenda 2030, Parížsky dohovor, Plán EU pre cirkulárnu ekonomiku, Národný plán Rakúska pre energetiku a klímu ai.) aj k potrebe zvýšenej pružnosti voči zmenám (*tzv. resilience*). Ďalším vysvetlením je, že *Rámcová stratégia* uvádza veci do pohybu, harmonizuje existujúce rozvojové aktivity, poskytuje spoločnú platformu pre dialóg a koordinuje implementáciu. Kľúčovým cieľom, ktorý je zrejmy zo spôsobu formulovania a uplatnenia dokumentu, je to, aby všetky nové rozvojové zámery boli v súlade s *Rámcovou stratégiou*, aby nemali možnosť odvolávať sa na akýkoľvek dokument, ktorý by v súlade nebol. „*Pravdepodobne najpodstatnejšou úlohou Rámcovej stratégie je jej schopnosť poskytnúť dodatočnú asistenciu veľkému množstvu špecializovaných stratégií, ktoré vo Viedni existujú*“ [Rámcová stratégia, 2014, s. 87, preklad autora].

Existuje však aj ďalší, menej oficiálny, ale nie menej dôležitý, dôvod pre výber konceptu Smart City. Podľa vysvetlenia Pamely Mühlmann hľadali politici predstavitelia Viedne koncept, ktorý by mal silný sociálno-humánny rozmer (aby umožnil postaviť ľudí do centra všetkých rozvojových aktivít) a zároveň by bol nový a politicky atraktívny. Koncept *tzv. Sustainable City*, ktorý Viedeň úspešne preferovala posledných 30 rokov (a ktorý sa tiahne prakticky celou *Rámcovou stratégiou*), splňal iba prvú podmienku. Druhú nie, pretože bol „okukaný“, a politici sa ho rozhodli zmeniť. Voľba padla na koncept *tzv. Smart City*, ktorý začínal silnieť v rámci celej EU. Kompatibilita vybraného konceptu a jeho obsahu s európskymi stratégiami totiž umožnili Viedni nielen čerpať finančnú podporu, ale tiež upevniť vlastnú vyjednávaciu pozíciu voči potenciálnym investorom a partnerským subjektom, u ktorých boli (či mohli byť) preferované európske politiky významným argumentom. Viedeň si uvedomovala, že ak chce svoje predstavy naplniť, nutne k tomu potrebuje politickú vôľu, podporu obyvateľov aj rovnocennú spoluprácu s externými subjektmi (tj. nebyť vydaná napospas ekonomicky silným investorom a developerom).

Zmena konceptu z trvalej udržateľnosti na smart bola teda daná najmä politickou objednávkou a snahou zmeniť „okukané

za nové“. Avšak bez ohľadu na politiku zostali zachované nosné princípy rozvoja, dlhodobý zabehnutý spôsob riadenia mesta aj vnímanie obyvateľov. Môžeme povedať, že konzistentnosť manažmentu, integrácia rozličných oblastí a inovatívny prístup sú dlhodobou integrovanou súčasťou spôsobu uvažovania Viedňanov. Ten v sebe nesie aj integráciu „hard“ a „soft“ prístupov, tj. využívanie inovácií v oblasti technológií aj v oblasti manažmentu. Dlhodobá orientácia rozvojových zámerov, kontinuita v uplatňovaní rovnakých princípov rozvoja počas niekoľkých generácií, systematická politická podpora kľúčových predstaviteľov mesta a postupná harmonizácia čiastkových cieľov určite patria k zásadným dôvodom úspešného naštartovania projektu Smart City Wien. Dôsledkom tohto prístupu je aj to, že *Rámcová stratégia* neoddeľuje smart programy, aktivity či projekty od „bežných“ programov, aktivít a projektov, ale že všetko v nej je smart. Toho času hlavný výkonný správca Erich Hechtner to zastupiteľstvu vysvetlil takto: „*Prečo prijať smart riešenia? Pretože ne-smart rozvoj už viac neexistuje. Rozvoj je tu tak, či onak, tak prečo by nemal byť rovno smart?*“

S týmto vysvetlením súvisí aj nastavenie **systému riadenia rozvoja mesta (governance)**, ktorý je načrtnutý v piatej kapitole *Rámcovej stratégie*. Táto kapitola neobsahuje súbor projektov, indikátorov, zdrojov krytia a zodpovedností vybraných oddelení, ako to často býva v posledných kapitolách našich strategických plánov. Obsahuje princípy, ktoré sa tiahnu naprieč všetkými riadiacimi aktivitami a sú zásadné pre úspešnú implementáciu. Hneď prvá strana kapitoly hovorí, že pre rozvoj Viedne je zásadná kombinácia stabilného kontinuálneho vývoja a zároveň priestor pre „nové“ (odvaha k novým cestám), a že kľúčovým dopadom *Rámcovej stratégie* by mala byť integrácia rozličných oblastí a koordinácia čiastkových stratégií (uvedomenie si väčšieho obrazu). Kombinácia štandardných postupov s otvorenosťou pre kreativitu a tvorba synergetických efektov naprieč rozličnými oblasťami je zásadným prvkom rozvoja Viedne. Ten formuje prístup k riadeniu mesta (management), ktorý je ukotvený v úzkej spolupráci sektorov, rezortov, oddelení, odborových stratégií atď. až



po úroveň jednotlivých projektov. Operatívna úroveň je relatívne nezávislá v zmysle hľadania spôsobov naplnenia definovaných cieľov (jednotlivých projektov), avšak podporovaná k dôslednej koordinácii aktivít naprieč čiastkovými cieľmi, organizačnými útvarmi, rôznorodými aktérmi aj externými partnermi. „Nedostatok spolupráce spôsobuje vysoké náklady v podobe nekonzistentnosti, duplicit vo vynaloženom úsilí alebo rozporov“ [Rámcová stratégia, 2014, s. 82, preklad autora]. Táto citácia je azda najväčším rozdielom oproti našim mestám, v ktorých žiaľ prevláda presný opak – roztrieštenosť aktivít, rezortizmus a presadzovanie vlastných záujmov.

Za ďalší z nutných predpokladov k implementácii je považované nastolenie rovnováhy medzi politickými rozhodnutiami a operatívnou úrovňou riadenia mesta. Na jednej strane stojí privilégium politikov definovať priority a politiky rozvoja, na druhej strane je potrebné administratívne zabezpečenie definovaných priorít a politik. Primátor Viedne a hlavný výkonný správca Viedne sú dve pozície, ktoré zabezpečujú vzájomnú protíváhu, a zároveň ich vzájomná koordinácia vytvára predpoklady pre kontinuitu politických rozhodnutí v zastupiteľstve. Dôležité pritom je, že tieto dve strany – politická a operatívna – nestoja proti sebe, ale spolupracujú. Dohody sú možné, pretože obe strany operujú v mantineloch *Rámcovej stratégie*, ktorá dokonca popisuje niekoľko krokov vedúcich k spolupráci:

- budovanie tzv. výstavných projektov, t.j. dobrých príkladov, ktoré môžu byť nasledované ďalšími;
- posilnenie participácie obyvateľov a expertov;
- dôraz na kvalitu ľudí vo všetkých zložkách mestskej administratívy, ich nábor a ďalšie vzdelávanie;
- vybudovanie značky Smart City Wien;
- vytváranie funkčných aliancií a procesov konzultovania.

### **Predovšetkým dlhodobosť, konzistentnosť, komplexnosť a vzájomná prepojenosť**

V úvodnom slove k *Rámcovej stratégii* [2014, s. 5, preklad autora] sa píše: „Naše mesto bolo smart počas

*niekoľkých generácií.*“ Čo si máme pod touto vetou predstaviť vzhľadom na relatívnu novosť tohto konceptu? Pamela Mühlmann poskytla vysvetlenie v dvoch rovinách.

Prvou rovinou je, že Viedeň dlhodobo podporuje **znalosti, inovácie a aktívne využívanie nových technológií**. Viedeň nezačala implementovať aspekty konceptu Smart City takpovediac „na zelenej lúke“, ale mohla stavať na veľkom množstve úspešných projektov realizovaných v minulosti, ktoré sa týkali výstavby bývania, zvyšovania hustoty zástavby, budovania verejnej dopravy, prístupu k energiám či odpadom a mnohých ďalších oblastí života. Tieto minulé projekty vytvorili svojimi technologickejšími riešeniami dobrú východiskovú pozíciu pre dnešný technologický rozvoj smart Viedne.

Druhá rovina sa týka nie konkrétnych riešení, ale **dlhodobo konzistentného uplatňovania princípov, ktoré jednotlivé riešenia rámujú**. Viedeň má tradíciu presadzovania takých ideálov, ako sú vysoká kvalita života, moderné mesto a inovácie. Tieto ideály sú dlhodobou súčasťou riadenia mesta a premietali sa naprieč rôznymi politikami, oddeleniami aj vyjednávania s partnermi v minulosti. Tvorili už kostru *Lokálnej agendy 21*, ktorá podľa Pamelu Mühlmann funguje vo Viedni „skutočne veľmi dobre už približne 30 rokov.“ Zrejme je to dlhý časový horizont a fakt, že ľudia sa naučili participovať na veciach verejných, ktoré umožňujú Viedni opakovane vyhrávať medzinárodný rebríček miest najpríjemnejších pre život. Každopádne je zrejme, že faktory stojace za dlhodobým úspechom Viedne spolu s praktickými skúsenosťami z *Lokálnej agendy 21* boli preklopené do toho, ako je vo Viedni koncept Smart City chápaný a naplňovaný.

Napriek dlhodobo konzistentnému prístupu k riadeniu Viedne robilo v roku 2016 ľuďom zapojeným do tvorby *Rámcovej stratégie* najväčšie starosti to, ako bude táto stratégia implementovaná a ako je možné udržať naštartované princípy v chode. Čas ukázal, že kľúčom bolo vybudovať **sieť ľudí, ktorí našťartované myšlienky prebrali, osvojili si ich a presadzovali ich** v ďalších úrovniach, lokalitách či projektoch. A to

z hľadiska kľúčových oficiálnych lídrov (napr. zodpovední úradníci či projektoví manažéri) aj z hľadiska participácie bežných obyvateľov. Práve pozitívne skúsenosti s implementáciou *Lokálnej agendy 21* vytvorili atmosféru aktivizácie, participácie a spolupráce. V tomto zmysle je dobrým príkladom mestská časť Aspern, ktorej krátka charakteristika je založená na textoch z internetových stránok [vid' <http://www.ascr.at/en/>; <http://www.aspern-seestadt.at/en/>] a na rozhovoroch s Nikolausom Summerom a Oliverom Juli.

Nosnou myšlienkou bolo budovať mestskú časť Aspern postupne po jednotlivých etapách tak, aby každá dokončená etapa slúžila ako „živé laboratórium“ pre overovanie realizovaných postupov. Tie by boli na základe zistených a analyzovaných dát aktualizované a v zlepšenej verzii využité pre stavbu ďalšej nadväzujúcej etapy. Už od začiatku bolo jasné, že realizácia takejto myšlienky bude vyžadovať široké partnerstvo rôznych typov inštitúcií. Nižšie uvedený zoznam zahŕňa len tie najvýznamnejšie:

- Dr. Michael Häupl, v tom čase primátor Viedne, ktorý hľadal podporu pre presadenie konceptu Smart City vo Viedni (iniciácia konceptu 2011, spracovanie *Rámcovej stratégie 2013* a jej schválenie zastupiteľstvom 2014).
- Organizácia Aspern Smart City Research GmbH & Co KG, ktorá začala realizovať aktivity v roku 2013 a dnes zastrešuje a koordinuje rozvojové aktivity mestskej časti Aspern.
- Spoločnosť Siemens, ktorá hľadala priestor pre praktické testovanie výsledkov svojho výskumu v oblasti obnoviteľných zdrojov energie. Siemens inicioval vznik organizácie Aspern Smart City Research GmbH & Co KG (bod vyššie), vďaka ktorej by mohol Siemens vyvíjať komerčne využiteľné technológie overované priamo v praxi, a tým byť o krok pred konkurenciou.
- Odbor územného plánovania mesta Viedne. Mesto Viedeň má (zadarmo) prístup k technológiám vyvinutým spoločnosťou Siemens pre mestskú časť Aspern a môže ich využiť aj v ďalších mestských častiach. Mesto tým zvyšuje svoju atraktivitu pre obyvateľov, pretože tí majú najmodernejšie technológie k dispozícii už v rámci ceny mestských bytov. Záro-

veň Viedeň časť výskumných aktivít financuje.

- Technická univerzita vo Viedni sa vďaka participácii na mestskej časti Aspern podieľa na výskume so silnou aplikačnou zložkou. TU má na starosti výskum či spracovanie výsledkov z testov, a zároveň dáva priestor pre akademický kariérny rast.
- Obyvatelia využívajúci testované technológie sú zapájaní do rozvojových aktivít prostredníctvom tzv. konceptu city-lab, prípadne cez vlastné občianske iniciatívy.

## Diskusia a záver

Aké ponaučenie by si mali zobrať české a slovenské mestá, ktoré usilujú o úspešnú implementáciu konceptu Smart City? Z príkladu Viedne je zrejmé, že definovanie smart cieľov v oblasti ICT, dopravy a energetiky či nákup množstva technologických novínok zďaleka nestačí. Situácia je podstatne komplexnejšia. Kľúčový aspekt toho, či sa podarí koncept Smart City implementovať a či táto implementácia skutočne povedie k žiadúcemu rozvoju, by sa dal pomenovať takto: a) využívať technológie nie ako cieľ sám pre seba, ale ako prostriedok k vyššej kvalite života občanov, b) nevyhnutným predpokladom je vytvoriť také politicko-manadžérske zázemie, ktoré umožní koncept Smart City naplánovať v celej jeho komplexnosti, nastaviť princípy jeho implementácie do reálneho života a pracovať na želaných výsledkoch dlhodobo, konzistentne a synergeticky, c) mäkké sociálno-humanitné aspekty hrajú v rozvoji miest veľmi zásadnú rolu a mentálne nastavenie ľudí (obyvateľov aj lídrov) má priamy dopad na dlhodobú funkčnosť či nefunkčnosť spracovaného strategického plánu.

Aj keď bol v článku uvedený iba jeden príklad mestskej časti Aspern, už z neho je zrejmé, že Viedeň stavia svoje rozvojové politiky komplexne, v súlade so zažitými princípmi, a že implementáciu rozvojových myšlienok opiera o celú radu vzájomne previazaných aktérov. Tým veľmi úspešne (či už vedome alebo podvedome) naplňa nielen princípy tzv. špirály, ale je aj dobrým príkladom postupného prepájania myslenia a konania rozličných aktérov tak, že spolu pretvá-

rajú kontext spoločne a prirodzene. Mentálne nastavenie ľudí je v súlade so zámermi lídrov aj nastavenou stratégiou.

Príklad Viedne poukazuje aj na niekoľko veľmi praktických princípov, ktoré sú pre úspešnú implementáciu konceptu Smart City zásadné a sú prakticky nevyhnutné v každom meste, ktoré o tomto koncepte uvažuje:

- inšpiratívny a široko akceptovaný dôvod pre zavedenie konceptu (naprieč aktérmi od politických reprezentantov cez rozmanité profesijné aj záujmové skupiny až po bežných občanov);
- systematická politická podpora vrcholných predstaviteľov mesta a kontinuita v dlhodobej orientácii rozvoja aj politických rozhodnutí;
- harmonizácia jednotlivých rozvojových cieľov naprieč všetkými sektormi, odbormi, oddeleniami, rozvojovými plánmi či samostatnými projektmi, komunikácia a spolupráca v ich najširšom poňatí a uplatňovanie princípu tzv. špirály;
- vďaka systematickej podpore, harmonizácii a spolupráci by malo prísť k zamedzeniu vytvárania „konkurenčných“ stratégií a koncepcií;
- silná osobnosť v čele celého procesu, a to najmä na začiatku, pri vytváraní, presadzovaní a ukotvovaní nosných princípov do kultúry mesta, jeho manažmentu a správy;
- orientácia na obyvateľov pri definovaní jednotlivých cieľov a zapojenie obyvateľov do procesu tvorby aj implementácie jednotlivých projektov.

## Použité zdroje:

- ASPERN SMART CITY RESEARCH. [vid. 30. 6. 2023]. Dostupné z: <http://www.ascr.at/en/>.
- ASPERN – DIE SEESTADT WIENS. [vid. 30. 6. 2023]. Dostupné z: <http://www.aspern-seestadt.at/en>.
- BALYAEVA, Z. & LOMBARDI, R. 2017. Intellectual value cocreation models in industry-university-government network. In: SPENDER, J. C., SCHIUMA, G. & GAVRILOVA, T. (Eds). *Knowledge management in the 21<sup>st</sup> century: resilience, creativity, co-creation*, St. Petersburg: St. Petersburg University, s. 2089–2094.
- BÁRTA, D. 2015. Metodika Smart City. In: *Smart City*, č. 01/2015.
- CARAYANNIS, E. G. & CAMPBELL, D. F. 2009. “Mode 3” and “Quadruple Helix”: towards a 21<sup>st</sup> century fractal innovation ekosystém. In: *International Journal of Technology Management*, roč. 46, č. 3–4, s. 201–234.

CARAYANNIS, E. G. & CAMPBELL, D. F. 2010. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. In: *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, roč. 1, č. 1, s. 41–69.

CARAYANNIS, E. G., BARTH, T. D. & CAMPBELL, D. F. 2012. The Quintuple Helix innovation model: Global warming as a challenge and driver for innovation. In: *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, roč. 1, č. 2, s. 1–12.

DAVY, B. 2008. Plan it without a condom! In: *Planning Theory*, Vol. 7, No. 3, pp. 301–317.

DOBRUCKÁ, L. 2018. Smart rozvoj a trend „n-tuple helix-es“. In: *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*, n. 2, p. 4–14.

DOBRUCKÁ, L. 2023. Strategy: Cookbook or Philosophy? In: *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*, n. 4, p. 15–29.

DROEGE, P. 1997. *Intelligent Environments – Spatial Aspect of the Information Revolution*. Oxford: Elsevier.

ERICH HECHTNER, uvádzané na základe rozhovoru s Pamelou Mühlmann, rozhovor dňa 28. 9. 2016.

ETZKOWITZ, H. & LEYDESDORFF, L. 2000. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to Triple Helix of university-industry-government relations. In: *Research Policy*, roč. 29, č. 2, s. 109–123.

FINKA, M., ONDREJIČKA, V. & JAMEČNÝ, L. 2016. *Urban safety as spatial quality in smart cities*. Lecture Notes of the Institute for Computer Sciences, Social-Informatics and Telecommunications Engineering, LNICST, 166, pp. 821–829. DOI: 10.1007/978-3-319-33681-7\_73.

FOUCAULT, M. 1979. *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. New York: Vintage Books.

FOUCAULT, M. 1998. *The History of Sexuality: The will to knowledge, Vol. 1*, translated by R. Hurley. London: Penguin Books.

FOUCAULT, M. 2007. *Security, Territory, Population. Lectures at the Collège de France 1977–78*, translated by G. Burchell, edited by M. Senellart. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

GUNDER, M. 2010. Planning as the ideology of (neo-liberal) space. In: *Planning Theory*, Vol. 9, No. 4, pp. 298–314.

HUSÁR, M., FINKA, M. & ONDREJIČKA, V. 2017. Slovak Smart Cities Cluster a sociálne inovácie. In: *Urbanismus a územní rozvoj*, r. 20, č. 6.

INSTITUT PLÁNOVÁNÍ A ROZVOJE HL. M. PRAHY. *Smart Cities* [vid. 3. 7. 2023]. Dostupné z: <http://www.iprpraha.cz/clanek/308/smart-cities>.

JETMAR, M. 2017. Aktivizace aktérů v oblasti výzkumu, vývoje a inovací v kontextu přípravy a realizace strategie inteligentní specializace ČR. In: *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*, n. 2, p. 106–112.

KOMMINOS, N. 2006. The Architecture of Intelligent Cities. In: *2<sup>nd</sup> International Conference on Intelligent Environments, Institution of Engineering and Technology*, pp. 53–61.

- KOTRLA, J. 2020. URBIS Smart City Fair. In: *Urbanismus a územní rozvoj*, r. 23, č. 5.
- LABOUNKOVÁ, V. 2018. URBIS Smart City Fair. In: *Urbanismus a územní rozvoj*, r. 21, č. 2.
- LEYDESdorFF, L. & ETZKOWITZ, H. 1996. Emergence of a Triple Helix of university – industry – government relations. In: *Science and public policy*, roč. 23, č. 5, s. 279–286.
- LEYDESdorFF, L. & ETZKOWITZ, H. 1998. The triple helix as a model for innovation studies. In: *Science and public policy*, roč. 25, č. 3, s. 195–203.
- LEYDESdorFF, L. 2012. The Triple Helix, Quadruple Helix, ... , and an N-tuple of helices: Explanatory models for analyzing the knowledge-based economy? In: *Journal of the Knowledge Economy*, roč. 3, č. 1, p. 25–35.
- LIVABLE VIENNA. [vid. 3. 7. 2023]. Dostupné z: <https://www.wien.info/en/livable-vienna>.
- LORD, C. 2000. A note on Sun Tzu. In: *Comparative strategy*, Vol. 19, No. 4, pp. 301–307.
- LUKES, S. 2005. *Power: A radical View*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- METODIKA SMART CITIES. 2018. MMR ČR. Dostupné z: <https://mmr.cz/cs/microsites/sc/metodiky/metodika-smart-cities>.
- METODIKA KONCEPTU INTELIGENTNÍCH MĚST. 2015. Autori: Centrum dopravního výzkumu, v. v. i., Centrum pasivního domu, o. s., Clevermaps, s. r. o., Asociace financování infrastruktury pro mobilitu (AFIM), o. s. Brno, 2015. Dostupné z: <https://mmr.cz/cs/microsites/sc/metodiky/metodika-smart-cities>.
- MILEVSKI, L. 2019. The idea of genius in Clausewitz and Sun Tzu. In: *Comparative strategy*, Vol. 38, no. 2, pp. 139–149.
- NIKOLAUS SUMMER, v tom čase PR manažér města Vídeň, rozhovor dňa 28. 9. 2016.
- O'DOWD, E. & WALDRON, A. 1991. Sun Tzu for Strategists. In: *Comparative Strategy*, Vol. 10, pp. 25–36.
- OLIVER JULI, v tom čase grantový manažér Asperm Smart City Research GmbH & Co KG a bývalý zamestnanec spoločnosti Siemens, rozhovor dňa 28. 9. 2016.
- PAMELA MÜHLMANN, v tom čase zástupkyňa TINA Vienna – Smart City Agentur & Energy Center, rozhovor dňa 28. 9. 2016.
- PURCELL, M. 2009. Resisting neoliberalization: Communicative planning or counter-hegemonic movements. In: *Planning Theory*, Vol. 8, No. 2, pp. 140–165.
- MERCER. Quality of Living City Ranking. Dostupné z: <https://mobilityexchange.mercer.com/Insights/quality-of-living-rankings>.
- SAGER, T. 2015. Ideological Traces in Plans for Compact Cities: Is Neo-liberalism Hegemonic? In: *Planning Theory*, Vol. 14, No. 3, pp. 268–295.
- SMART CITY WIEN. 2014. *Framework Strategy, Overview*. Vienna City Administration.
- SMART CITY WIEN. 2018. *Framework Strategy: Monitoring Report 2017*. Municipal Department – Urban Development and Planning.
- SMART CITY WIEN. 2019. *Framework Strategy 2019-2050*. Vienna City Administration.
- SMART CLIMATE CITY STRATEGY VIENNA. 2022. Vienna City Administration. ISBN 978-3-903003-71-2.
- STADT WIEN. *Smart City*. [vid. 28. 6. 2023]. Dostupné z: <https://smartcity.wien.gv.at/en/>.
- STEVENTON, A. & WRIGHT, S. 2006. *Intelligent spaces: The application of pervasive ICT*. London: Springer.
- ŠTĚPÁNEK, P. a kol. (ed.). 2016. *Praha–Vídeň: Možnosti Cesty k Smart City ve Střední Evropě*. Praha: BEZK, z. s. ISBN 978-80-905254-8-1.
- SUN TZU. *Art of War*. In: Sawyer, R. D. 1996. *The Complete Art of War*. USA: Westview Press.
- URBIS SMART CITY FAIR. [vid. 3. 7. 2023]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/urbis>.
- WEBER, M. & ŠKODA, J. 1997. *Autorita, etika a společnost: Pohled sociologa do dějin*. Praha: Mladá Fronta.
- YUEN, D. M. C. 2008. Deciphering Sun Tzu. In: *Comparative strategy*, Vol. 27, No. 2, pp. 183–200.

Mgr. Lucia Dobrucká, PhD.  
Fakulta architektury  
České vysoké učení technické v Praze

## ENGLISH ABSTRACT

### City Management Exists Anyway, So Why Shouldn't Make It Smart? by Lucia Dobrucká

The Smart City concept is attractive for many Czech and Slovak cities. At the same time, however, in our country it remains strongly tied to the development of technology and the human aspect is somewhat lost in it, both in terms of soft factors of the life quality of citizens and the ability of city representatives to actively manage the development. This article focuses on Vienna, which is considered a city with a very high quality of life and an example of good practice of the Smart City concept on a global level. However, it does not discuss Vienna's strategy as such, nor the specific projects implemented in Vienna. The focus is put on the key aspects of the development of the framework strategy (Smart City Wien: Framework strategy) and the principles set for its implementation. The article points out that the success of Vienna is not due to the Smart City concept itself but to the ability of Vienna's representatives to integrate this concept into the natural way of life of its inhabitants as well as into the long-standing principles of city governance. The functionality of smart governance in Vienna is founded on concepts such as consistency, comprehensiveness, harmonisation and cooperation.