



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

T A
Č R



ZÁPADOČESKÁ
UNIVERZITA
V PLZNI

Metodika identifikace invencí a jejich následného zavádění do života regionů a obcí

Zpracoval:

**doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D. a kolektiv
Západočeská univerzita v Plzni**

Plzeň, prosinec 2020

Metodika byla zpracována v rámci řešení projektu Technologické agentury České republiky Beta TITSMMR702 „Predikce budoucích výzev sídel do 15 000 obyvatel a foresight souvisejících trendů“.

Řešitelská organizace: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Středisko pro výzkum regionálního rozvoje

Řešitelé projektu:

doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D.

Mgr. Ondřej Slach, Ph.D.

Doc. PaedDr. Jaroslav Dokoupil, Ph.D.

Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.

Doc. Ing. Igor Ivan, Ph.D.

RNDr. Jan Kopp, Ph.D.

Mgr. Luděk Krtička

Doc. PaedDr. Alena Matušková, CSc.

Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.

Recenzenti:

Doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D., Vysoká škola evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích

Ing. Josef Švajgl, starosta obce Drmoul a předseda sdružení obcí Mariánskolázeňsko

Obsah metodiky

Obsah	2
Cíl metodiky a novost postupu	3
I. Na cestě hledání nových přístupů k tvorbě rozvojových strategií a ke strategickému plánování: od lineárního k adaptačnímu modelu	4
II. Rozmanitost malých měst jako východisko strategických úvah	8
III. Vybrané rozvojové trendy, jejich dopady na malá města a příklady adaptačních strategií a opatření	10
Demografický vývoj	10
Občanské vybavení	21
Doprava a mobilita	23
Ekonomický rozvoj malých měst: na přechodu o průmyslové k postindustriální (digitální) ekonomice	27
Urbanistický rozvoj	34
Spolupráce obcí a měst	37
IV. Tvorba scénářů budoucnosti v podmínkách malých měst	38
Pětifázový model tvorby rozvojových scénářů	43
Popis uplatnění metodiky	50
Seznam použité literatury (výběr)	52

Přílohy

Příloha 1: Vzorový příklad města Broumova

Příloha 2: Návrh dotazníků využitelných při přípravě rozvojových scénářů malých měst

Příloha 3: Rozvojový potenciál a trendy, které budou určovat vývoj malých měst v České republice v nejbližších deseti letech (výsledky dotazníkového šetření)

Cíl metodiky

Rozvoj nejenom malých měst se dnes odehrává v prostředí plném změn a nejistot. Jednou z možností, jak se mohou na nejistou budoucnost připravit, je **pracovat s trendy a rozvojovými výzvami a používat techniku tvorby scénářů během strategického plánování**. Cílem metodiky je poskytnout sídlům do 15 tisíc obyvatel (pro zjednodušení v metodice používáme označení „malá města“) soubor relevantních informací a poznatků, jak identifikovat trendy, které budou určovat jejich budoucí vývoj a jak vytvářet scénáře budoucnosti.

Novost postupu

Většina metodik strategického plánování rozvoje měst klade důraz na podrobnou analýzu dosavadního vývoje (zabývá se spíše tím, co bylo) a na identifikaci složitého systému rozvojových cílů.

Předkládaná metodika reaguje na značnou nejistotu prostředí, ve kterém obce a města strategicky plánují, kdy je prakticky nemožné předpovědět budoucnost a přesně stanovit rozvojové cíle. V podmínkách nejistoty rozhodování a velkého množství faktorů, které ovlivňují budoucnost měst, se při praktickém ověřování metodiky osvědčila práce s různými scénáři budoucnosti, která nepředpokládá, že při tvorbě rozvojové strategie musíme „vidět světlo na konci tunelu“.

Novost metodiky spočívá ve **využívání prognostiky (foresight, forecasting) jako nástroje systematického uvažování o možných variantách (scénářích) budoucího rozvoje malých měst**. Schopnost vytvářet scénáře budoucnosti pomůže malým městům **včas a lépe reagovat na nastupující trendy a události, než tradiční plánovací metody**. Práce s rozvojovými trendy, vizemi a scénáři má také mobilizační efekt a podněcuje kreativitu aktérů při identifikaci inovativních řešení současných problémů a budoucích výzev malých měst.

Poznámka:

V textu používáme označení „město v centrální, mezilehlé a periferní poloze“. Města v centrální poloze chápeme jako malá města, která jsou součástí metropolitních regionů tak, jak je vymezil M. Ouředníček a kol. (2020). Jako malá města v periferní poloze chápeme všechna města, která leží v periferních regionech podle vymezení J. Musila a Müllera (2003). Zbývající malá města spadají do kategorie v mezilehlé poloze.

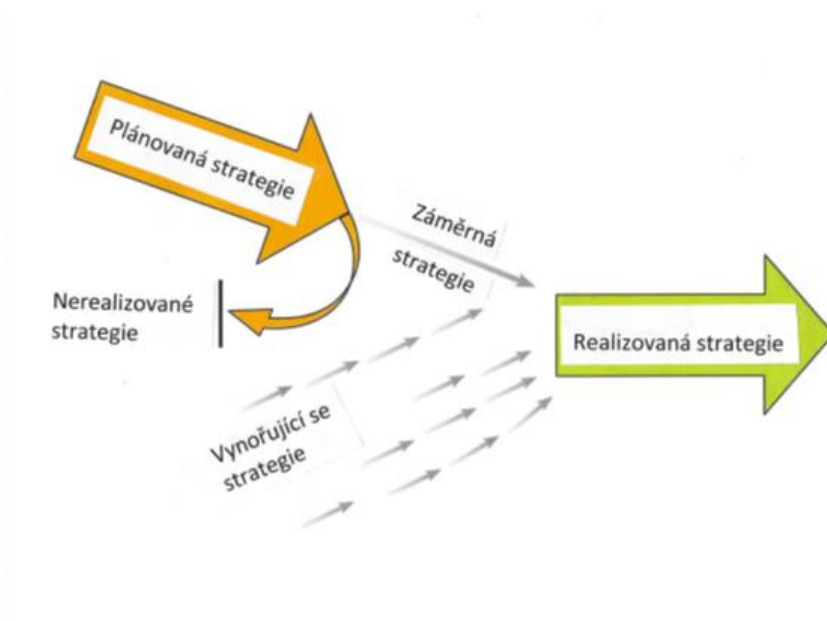
I. Na cestě hledání nových přístupů k tvorbě rozvojových strategií a ke strategickému plánování: od lineárního k adaptačnímu modelu



Tradiční přístup k tvorbě rozvojových strategií vychází z **lineárního modelu**. Strategie jsou vnímány jako dlouhodobé plány. Tvorba rozvojových strategií pro obce a města tak představuje vědomý (racionální) rozhodovací proces s jasnými požadavky na organizaci a řízení. Strategii musí předcházet důkladná analýza. Dokonalá informovanost a metodický postup jsou základními předpoklady úspěšné tvorby rozvojových strategií. Zodpovědnost za formulaci strategií nesou „stratégové“, zastávající vůdčí pozice v organizační hierarchii obcí a měst, kteří mají celý proces pod kontrolou. Lineární plánovací model předpokládá, že

schválené strategie budou následně také realizovány. Jak v teorii, tak praxi se hledají racionální postupy, jak rozvoj obcí a měst strategicky plánovat. Nejpoužívanější je cyklický plánovací model, který proces tvorby strategie sekvenčně rozděluje na fázi analytickou, výběr strategie (stanovení cílů a opatření), dále pak na implementaci strategie a její vyhodnocení (evaluaci). Aktualizací strategie plánovací cyklus pokračuje.

V 90. letech minulého století se objevuje **adaptační model tvorby strategie**. Vychází z kritiky tradičního lineárního plánovacího modelu, neboť empirické poznatky ukazují, že pouze malá část realizovaných strategií byla předtím vědomě plánována. Kanadán Henry Mintzberga přišel s novým způsobem, jak



chápat strategii. „Skutečnou strategii“, jakýsi rozhodovací vzor či konzistentní přístup, můžeme zjistit (objevit) až při zpětném (retrospektivním) pohledu. K tvorbě rozvojových strategií bychom proto neměli přistupovat pouze tak, že stanovíme cíle a opatření a očekáváme, že se všechny realizují. Rozvojové strategie vznikají často neplánovitě a jsou výsledkem spíše každo-

denního rutinního jednání velkého množství aktérů. Skutečná strategie se často „vynořuje“ spontánně.

Klíčové pro obce a města je, aby je dokázali včas rozpoznat. Proto se v praxi vedle formálních plánovacích postupů stále více využívají kreativní techniky, vize anebo scénáře budoucnosti.

Strategické plánování rozvoje obcí a měst není pouze byrokratickým procesem, ale procesem hledání kreativních řešení. V dnešní znalostní společnosti bychom měli při tvorbě rozvojových strategií využívat maximum dostupných informací a poznatků. Ale sebedetailnější analýza struktury obyvatelstva vybraného města nám nenapoví, co bychom měli udělat, aby se např. mladí lidé nestěhovali do velkých měst. **Vztah mezi analýzou problému a nalezením jeho řešení je totiž jiný, než předpokládá lineární model tvorby strategie.**

Tvorbu rozvojové strategie bychom proto měli chápat jako integrující a hlavně nepřetržitý komunikační proces. Strategie vznikají každodenní činností velkého množství aktérů, prostřednictvím kolektivního učení a adaptačních procesů. Z pohledu obcí a měst proto **není účelné koncipovat pouze vědomé strategie** (to znamená tradičně chápané strategické plány, které se často snaží rozhodovat o tom, co bychom měli dělat např. za pět let), ale **současně podporovat nepřetržitou komunikaci mezi klíčovými aktéry, a procesy strategického učení** (tím, že se např. pracovní skupiny budou pravidelně scházet a jejich činnost neskončí schválením strategického plánu), a tím **vytvářet předpoklady, aby se mohly vynořovat stále nové strategie**. Jak jsme již uvedli, klíčové pro obce a města je, aby je dokázali rozpoznat. V tomto kontextu již často nehovoří o strategickém plánování, ale o strategickém managementu rozvoje obcí a měst. Rozdíly mezi tradičním městským plánováním a managementem rozvoje měst jsou shrnuty v následující tabulce.

Rozdíly mezi tradičním městským plánováním a managementem rozvoje města

Tradiční městské plánování	Management rozvoje města
Statický koncept	Dynamický koncept
Orientace na cíle	Procesní orientace (plánování jako permanentní proces)
Malá efektivita realizace plánů	Důraz na realizaci projektů (projektový management)
Formálně-správní postupy	Neformální manažerské postupy
Hierarchické řešení problémů	Participativní řešení konfliktů/ problémů (široká diskuse)
Administrativní (správní) chápání města	Chápání města jako společenství velkého množství aktérů

Zdroj: vlastní zpracování

Strategické plánování podléhá změně. Předně **strategické plány ztrácí normativní charakter**. Srovnáme-li strategické dokumenty českých a německých nebo rakouských malých měst, tak zjistíme, že se značně liší. Strategické dokumenty českých měst většinou obsahují složitý systém strategických a operativních cílů a návrhy opatření, kterými se snaží řešit problémy všech rozvojových oblastí (ekonomika, životní prostředí atd.). Strategické dokumenty německých a rakouských malých měst jsou stručnější a více se orientují na klíčové problémy nebo realizaci vlajkových projektů, které mají

synergický efekt. Skládají se z vize, která detailně popisuje, čeho by chtělo město do budoucni dosáhnout, a ze seznamu zmíněných klíčových rozvojových projektů. Větší pozornost než cílům věnují zdůvodnění, proč je zapotřebí realizovat právě tyto a ne jiné projekty. Nutno dodat, že se strategické plány malých měst svojí strukturou a obsahem liší. Mnohá města zastřešující strategické plány, jaké jsou u nás běžné, nemají. Nahrazují je různými integrovanými strategiemi, urbanistickými studii, projektovým plánováním apod.

Moderní strategické plánování obcí a měst přebírá také **nové role**. Tou první je role **informační**. Vedle formálních plánů si města pořizují různé výzkumy, expertízy, prognózy, scénáře budoucího rozvoje atd. Nevznikají pouze za účelem tvorby strategických plánů, ale jsou důležité sami o sobě. Zvyšují racionalitu strategického rozhodování nejenom místních samospráv, ale také místních firem, neziskových organizací a dalších subjektů. Význam těchto informačních, mohli bychom říci nezávazných plánovacích podkladů, roste.

Moderní strategické plánování obcí a měst dále přebírá **moderační a mediační funkci** (spolupráce a partnerství, spojování a propojování myšlenek a projektů), **pomáhá transferu nových myšlenek do praxe a urychluje procesy kolektivního učení** (výměna zkušeností, příklady dobré praxe, učení se z vlastních chyb). **Mění se také profesní požadavky na plánovače**. Stávají se z nich „rozvojáři“, kterým již nestačí pouze analytické schopnosti. Velký důraz se klade na komunikační dovednosti, (schopnost naslouchat, přesvědčovat a vést inteligentní diskusi) a znalost participativních a kreativních metod.

Moderní strategické plánování obcí a měst také od 90. let 20. století klade stále větší důraz zároveň na práci s budoucností. Významným impulsem, který přispěl k **renesanci prognostiky a prognózování**, byly otřesy vyvolané globální finanční a hospodářskou krizí v roce 2008. Také dnešní krize vyvolaná koronavirem ukazuje, že strategické plány mnohých měst se staly ze dne na den zastaralými a nepoužitelnými. Nikdo totiž s takovou změnou nepočítal. Základní informace o významu prognózování, o různých formách budoucni a prognóz jsou obsaženy v následující tabulce.

Prognózování, druhy budoucni a druhy prognóz (vymezení základních pojmů)

Smyslem prognózování je identifikovat rozvojové příležitosti a budoucí ohrožení a tím posilovat šance obcí a měst se do budoucni rozvíjet. Dobrá prognóza (na rozdíl od predikce) nepředpovídá, ale nabízí návod k orientaci v možných budoucnostech a tím vytváří předpoklady k zaslíbeným a odpovědným rozhodnutím strategické povahy. Dobrá prognóza předpokládá účast hlavních aktérů na jejím vzniku a užití. Na rozdíl od přírody je prognózování sociálního a ekonomického vývoje obcí a měst komplikované tím, že to, zda určitý stav budoucni nastane či nikoliv, závisí také na politických rozhodnutích. Samotná prognóza např. nedostatku školských zařízení v obcích kolem Prahy nebo Brna může vést k aktivitám, které realizaci této předpovědi zabrání, to znamená k výstavbě nových škol. Naopak prognóza růstu dopravní poptávky může vést ke svému naplnění (hovoříme o sebenaplnujícím se proroctví), byť by jinak třeba vůbec nenastala. Např. tím, že v důsledku této prognózy se začnou stavět další silnice nebo dálnice.

Prognózování (forecasting) definujeme jako systematické shromažďování poznatků, zkušeností a představ o budoucnosti, získaných racionálními postupy a logickými úvahami, a formulování výpovědí o možných variantách vývoje. Budoucnost přitom můžeme chápat různým způsobem. Dunn (2004)

např. hovoří o **potenciálních budoucnostech** (možných, alternativních), které mohou nastat za určitých okolností. **Pravděpodobné budoucnosti** jsou stavy, které nastanou s určitou pravděpodobností, pokud nedojde k nečekaným změnám nebo intervenci do existujících trendů. **Preferované (normativní) budoucnosti** jsou potenciální nebo pravděpodobné budoucnosti, které vycházejí z identifikovaných budoucích potřeb, hodnot nebo příležitostí.

Prognóza (forecast) je výpověď o budoucnosti, která má nastat za určitých podmínek a zpravidla také v určitém čase. V této souvislosti rozlišujeme:

- **projekce** = prognózy založené na extrapolaci minulých a současných trendů do budoucnosti. Příkladem jsou prognózy demografického vývoje apod.
- **predikce** = prognóza založená na teoretických předpokladech, například důsledky určitého opatření realizované v podobných podmínkách
- **odhady** = prognózy založené na názorech expertů, jsou většinou založeny na intuici, nepřenositelnosti zkušeností a vhledu

Proces shromažďování vědění o budoucnosti a tvorbě střednědobých a dlouhodobých vizí nazýváme **foresight**. Jedná se o proces systematický, participativní, zaměřený na dnešní rozhodování a mobilizaci ke společným akcím.

Pozice foresightu v procesu tvorby strategických znalostí

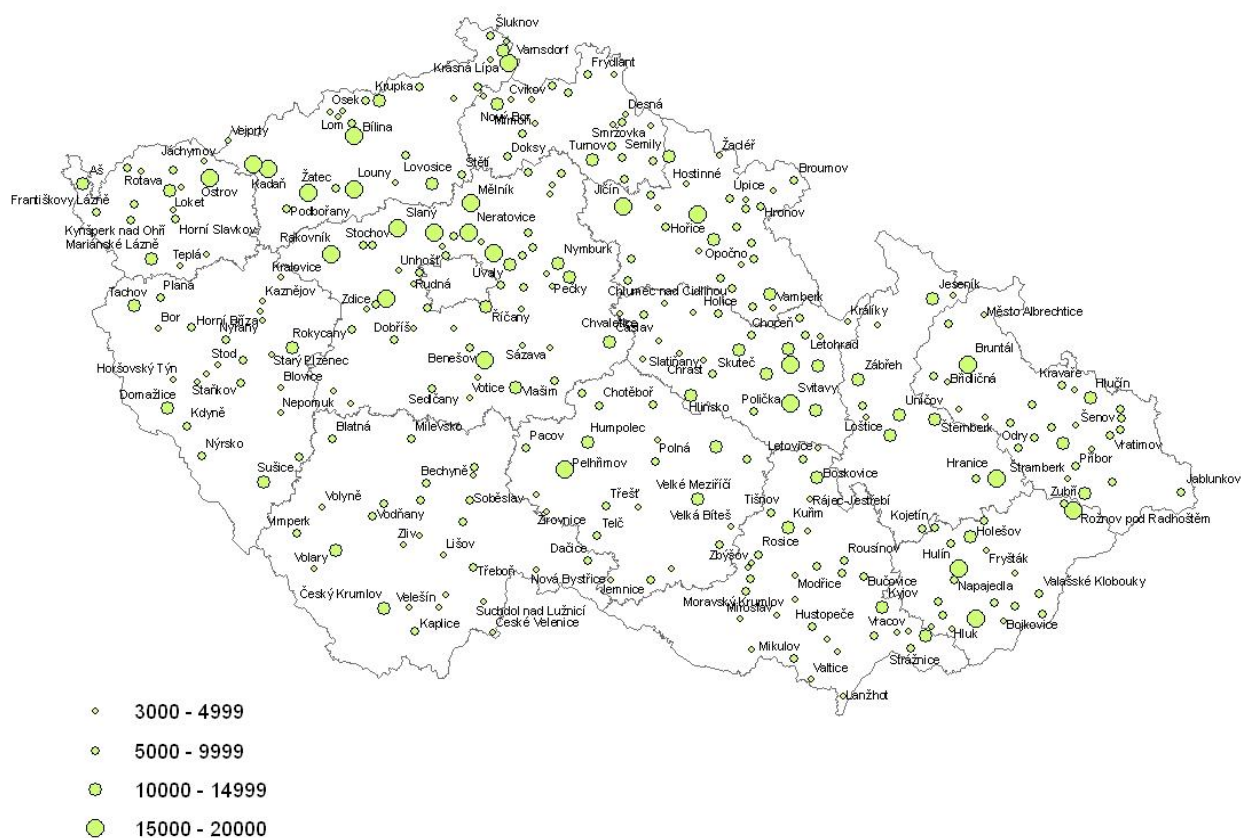


Zdroj: Foresight – efektivní nástroj veřejné správy, AV ČR (2017) a Veselý a Nekola (2007)

II. Rozmanitost malých měst jako východisko strategických úvah

Máme-li se zabývat malými městy, tak první, co nás patrně napadne, je otázka, co to vůbec **malá města** jsou? Po pravdě řečeno, neexistuje žádná jednotná ani oficiální definice malého města ani jeho různých typů. Hranice mezi vesnickým a městským sídlem není ostrá, často se hovoří o kontinuu vesnice – město. Zjednodušeně řečeno, malá města nejčastěji vymezujeme na základě počtu obyvatel, jako **sídla od 3, případně 5 tisíc do 20 tisíc obyvatel**.

Malá města v České republice



Zdroj: Český statistický úřad, odbor regionálních analýz a informačních služeb v Plzni, 2018

Historicky se většina našich malých měst vyvinula z osad, vzniklých podél vodních toků a dálkových obchodních cest. Obecně platí, čím řídkěji je území osídleno, tím častěji se v něm setkáváme s malými městy. Pohledem na mapu České republiky zjišťujeme, že je **krajinou malých měst** a že se s malými městy setkáváme nejenom ve venkovských a periferních regionech, ale také v hustě osídlených územích, v zázemí velkých měst.

Mnohá historicky vzniklá malá města odvozují své sebevědomí od **městských práv**, která získala ve středověku nebo raném novověku. V současnosti může být na základě Zákona o obcích městem nově stanovena obec, která má alespoň 3 tisíce obyvatel, pokud tak stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády. Obec může status města získat také v případě, pokud věrohodným způsobem prokáže, že tento status získala již v minulosti. V ČR proto existuje řada malých měst, která bychom podle počtu obyvatel zařadili k venkovským sídlům. Z těch nejmenších např. Přebuz (73 obyvatel), Loučná pod Klínovcem (121 obyvatel) nebo Boží Dar (250 obyvatel).

Malá města **nejsou homogenním typem sídel**. Liší se nejenom velikostí, ale také historickým vývojem, centrálními funkcemi (rolí v rámci sídelního systému), vnitřní prostorovou strukturou (městská morfologie), ekonomickou a sociální strukturou anebo místní kulturou.

Některá malá města se skládají z většího počtu vesnic a nesplňují požadavek kompaktního osídlení. Krátké vzdálenosti, které jsou často uváděny jako typická charakteristika malých měst, většinou existují pouze v jádru měst.

Samotnou kategorii malých měst můžeme dále členit. Někdy se setkáváme s označením „nejmenší“ nebo „menší“ malá města (3-5 až 10 tisíc obyvatel) anebo „větší“ malá města (10 až 20 tisíc obyvatel).

Větší malá města (10 až 20 tisíc obyvatel), zvláště ta, která se nacházejí v řídkěji osídlených nebo periferních územích, plní většinou funkci (mikro)regionálních středisek osídlení. Mají nejenom obytnou, obslužnou a ekonomickou funkci (jsou spádovými centry dojížděky do zaměstnání), ale jsou zpravidla také kulturními a správními centry. Specifikem malých měst ležících v centrální poloze, v blízkosti velkých měst a metropolitních regionů, je většinou dominantní obytná funkce, přičemž obslužná a ekonomická funkce jsou často upozaděny. Nejmenší malá města někdy funkčně připomínají venkovská sídla, neboť velká část jejich obyvatel vyjíždí za prací a službami do okolních měst.

III. Vybrané rozvojové trendy, jejich dopady na malá města a příklady adaptačních strategií a opatření

Existují různé způsoby, jak určit trendy, které budou ovlivňovat budoucnost malých měst, a jak je strukturovat. Odkazujeme v této souvislosti na naši analytickou studii. Ve spolupráci s partnery (MMR, SMO a SMS, NS MAS) jsme se zaměřili na šest strategických oblastí, v rámci nichž jsme identifikovali třináct empiricky doložitelných trendů, které již v dnešní době vývoj malých měst ovlivňují. Konkrétně jsme se zabývali trendy v oblasti demografický vývoje, občanského vybavení, dopravy a mobilita, ekonomického rozvoje, urbanistického rozvoje a spolupráce obcí a měst.

1. Demografický vývoj

Dosavadní demografický vývoj malých měst v České republice má ve srovnání s některými zahraničními zeměmi relativně **pozvolný a kontinuální charakter**, takže se na jeho trendy **většina malých měst dokáže adaptovat** a s předstihem připravit. Naznačenou kontinuitu demografického vývoje lze předpokládat i do budoucnosti. Obecně se předpokládá, že **trendy, které působí již dnes, budou pokračovat i v nejbližší budoucnosti**.

Trend: Pokračující pokles počtu obyvatel

Pokles počtu obyvatel malých měst **není žádný novým trendem**. Jak ukázal náš výzkum, **tak ve více jak třetině malých měst docházelo k úbytku obyvatel již v uplynulých deseti letech**. V případě malých měst ležících v periferní poloze to bylo dokonce 55,4 %. Prognózy ukazují, že tento vývoj bude pokračovat i v budoucnosti, přičemž může zesilovat zvláště v malých městech v periferních regionech.

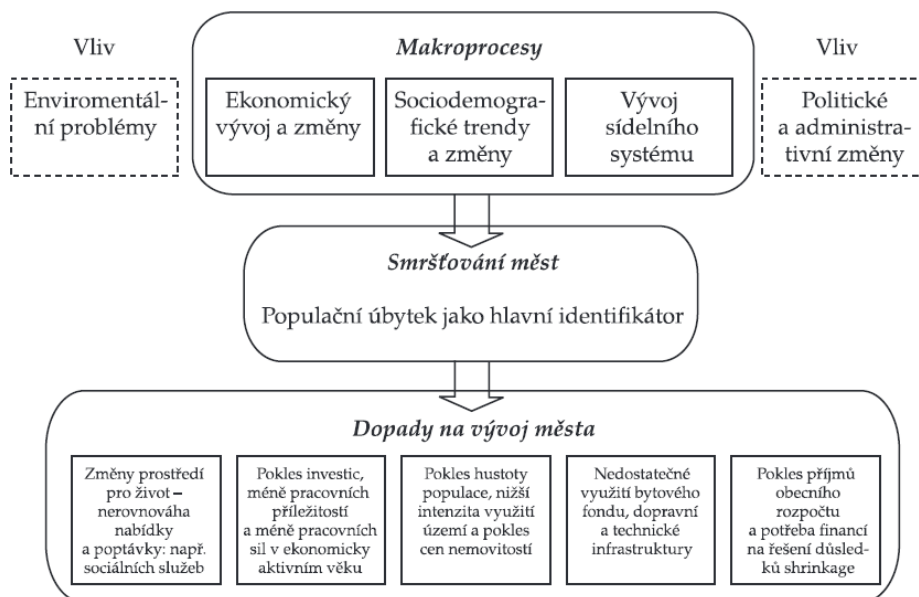
Přírůstek nebo úbytek obyvatelstva je výsledkem přirozeného a mechanického pohybu obyvatel. Skládá se z dvou částí: z přirozeného přírůstku a migračního salda (přírůstek/ úbytek = porodnost – úmrtnost + imigrace – emigrace).

Pokles počtu obyvatel malých měst lze vysvětlit hlavně tím, že se **rodí málo dětí** (nízká úhrnná plodnost způsobuje, že populace není schopna přirozené reprodukce) a že se z nich lidé **vystěhovávají do větších měst a metropolitních regionů, případně do okolních obcí** (také v případě malých měst můžeme hovořit o suburbanizaci).

V některých malých městech je populační úbytek doprovázen **ekonomickým úpadkem a oslabováním jejich obslužných a správních funkcí** v rámci sídelní hierarchie. V této souvislosti hovoříme o **smršťujících se malých městech**. Grossmann, Haase a Rick (2008) identifikovali pět hlavních katalyzátorů procesů, které vedou ke smršťování měst. Jsou to strukturální změny ekonomiky (pokles

produktivity tradičních odvětví, která ztrácejí konkurenční a inovační schopnost, dále suburbanizace (vystěhování lidí za města, do suburbii), demografická změna, ztráta centrálních funkcí v rámci sídelního systému (ekonomické, správní) a znečištění životního prostředí.

Model smršťování (malých) měst



Zdroj: Grossmann, Haase, Rink a Steinführer (2008). Převzato z Rumpel a Slach (2012).

Fenomén smršťujících se malých měst se neprojevuje pouze v oblasti demografických změn (pokles počtu obyvatel, stárnutí populace). Postupná ztráta populace a její strukturální změny vede často v mnoha oblastech ke ztrátě rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou. Malá města tak musí řešit problém nevyužitých mateřských a základních škol nebo chybějící infrastrukturu pro seniory. Smršťování měst se dále projevuje poklesem investic, snižováním intenzity využití území, nedostatečným využitím bytového fondu a dopravní a technické infrastruktury, a v neposlední řadě poklesem rozpočtových příjmů městských samospráv.

Pokles počtu obyvatel a jeho dopady v malých městech nacházejících se v periferní poloze, můžeme vysvětlit pomocí konceptu **periferizace malých měst**. Jak je uvedeno v následující tabulce, tak existují různé dimenze a projevy periferizace.

Různé dimenze procesu periferizace malých měst

Ekonomická dimenze	Oslabování ekonomické výkonnosti (ztráta konkurenční schopnosti) Ztráta pracovních míst (pokles ekonomické funkce) Nedostatek inovací
Demografická dimenze	Výrazný pokles počtu obyvatel Odliv mladých, vzdělaných a podnikavých skupin obyvatelstva (ztráta lidského kapitálu)
Funkční dimenze	Snižování obslužných funkcí (školství, kultura apod.) Ztráta některých dalších funkcí z důvodu „dlouhých vzdáleností“ Zhoršování dopravní dostupnosti veřejnou hromadnou dopravou
Sociální dimenze	Pokles sociálního kapitálu (snižování schopnosti kolektivního jednání a mobilizace společných zájmů)
Kulturní dimenze	Negativní vnitřní a vnější image města Periferizace „v hlavách lidí“ Chybějící podnikatelský duch

Zdroj: Burdack a Kriszen, 2013 (upraveno)

Příklady adaptačních strategií a opatření

Vývoj počtu obyvatel, jeho struktura a dynamika je výsledkem spolupůsobení velkého množství vzájemně se ovlivňujících a posilujících faktorů, takže **neexistuje žádná jednoduchá strategie**, jak pokles počtu obyvatel malého města zbrzdit, zastavit nebo dokonce dosáhnout obratu.

V praxi se malá města (zvláště v periferní poloze) snaží tomuto trendu přizpůsobovat a úbytek počtu obyvatel zmírňovat. Pokud je pokles počtu obyvatel pozvolný, tak se **dokáží adaptovat**. Většinou se snaží **zvyšovat kvalitu života pro rezidenty** (podle specifických potřeb sociálních skupin), aby neodcházeli jinam. Zvláštní pozornost věnují **mladým lidem a rodinám s dětmi**. Úzce s nimi komunikují, aktivně se zajímají o jejich problémy. Zapojují je do diskusí o budoucnosti malých měst (využívají různé participativní metody) apod. Ke klíčovým oblastem patří **bydlení, pracovní příležitosti a pomoc začínajícím podnikatelům, mobilita, školství, zdravotnictví, sociální služby, kultura a sport**.

Dalším velmi častým přístupem je **předcházení negativním dopadům, které s poklesem počtu obyvatel malých měst úzce souvisejí**, a které popisuje koncept smršťujících se měst nebo periferizace malých měst (viz předcházející text).

Trend: Pokračující proces stárnutí populace

Stárnutí populace je průvodním znakem dnešní doby. Téměř 3/4 malých měst očekává, že v nejbližších deseti letech budou konfrontována s tímto trendem.

Stárnutí populace spočívá ve zvyšování podílu seniorů (obyvatel v postproduktivním věku – 65 a více let) v populaci. Příčinou tohoto jevu je demografická změna a konkrétně pokles porodnosti a současně prodlužování naděje dožití (střední délka života). Prognózy ČSÚ (2019) ukazují, že stárnutí obyvatelstva bude do budoucnosti **stěžejním rysem populačního vývoje ČR**. Jestliže se dnes podíl seniorů (65+ let) pohybuje kolem 20 %, tak v roce 2050 by to mělo být již 32,3 %.

Věkovou strukturu malých měst bude do budoucnosti ovlivňovat nejenom vývoj porodnosti a úmrtnosti, ale také přírůstek či úbytek obyvatel stěhováním. Více migrují mladší lidé, takže **migračně atraktivní malá města** (v zázemí Prahy, Brna nebo dalších větších měst) **budou stárnout pomaleji**, než malá města v periferní poloze, odkud mladí lidé odcházejí. Mezi malými městy přitom existují značné rozdíly ve věkové struktuře: Čelákovice např. evidují pouze 18,5 % seniorů, zatímco Broumov 21,9 % a Mariánské Lázně dokonce 25,4 %.

Celosvětové prognózy ukazují, že se do budoucnosti bude zvyšovat podíl **stříbrné ekonomiky**. Již dnes např. v sousedním Německu nebo Rakousku utrácejí senioři více finančních prostředků, než generace lidí ve věku 18 až 30 let. I když senioři v ČR patří dlouhodobě mezi obyvatele s nejnižšími příjmy, tak i u nás rostou jejich výdaje nejenom na bydlení, stravu a léky, ale také výdaje související s cestováním, vzděláním (populární jsou univerzity třetího věku) a mobilitou (roste např. trh s elektrokoly). Rostoucí výdaje seniorů začínají kopírovat trendy západních zemí, a budou do budoucnosti zesilovat.

Příklady adaptačních strategií a opatření

Připravovat na stárnutí populace se budou muset všechna malá města. Budou se lišit pouze rychlostí přizpůsobování. Prognózy předpokládají zvyšování výdajů obcí a měst na **sociální služby, zdravotnictví, mobilitu a trávení volného času seniorů**. Výzkumy investičních potřeb malých měst ukazují, že v nejbližších letech předpokládají zvýšené investice do **bydlení pro seniory a rozšiřování nebo zkvalitňování stacionárních a mobilních sociálních služeb**. Velmi důležitá je v této souvislosti také otázka **komunitního plánování sociálních služeb**.

Stříbrná ekonomika je velkou výzvou pro malá města. Některé výzkumy ukazují, že rostoucí poptávka seniorů po službách může v budoucnosti vytvářet tolik **pracovních a podnikatelských příležitostí**, že dokáže zabezpečit zaměstnanost a ekonomickou stabilitu malých měst. Příkladem takového města, které se v posledních třiceti letech vyprofilovalo jako město přívětivé pro seniory, resp. město všech generací, je bavorský Rödental. Mnohé z jeho aktivit je možné realizovat i v českých malých městech.

Případová studie města Rödental (Bavorsko)

Rödental je malé město (13 tisíc obyvatel), ležící v severním Bavorsku, na úpatí Duryňského lesa. Již v 90. letech 20. století si místní aktéři začali uvědomovat, že Rödental začíná stárnout. Přestože populační vývoj je relativně stabilní a migrační saldo relativně malé. Začali se zabývat otázkou, jak do budoucnosti zabezpečit vysokou kvalitu života pro seniory? Jak to udělat, aby se senioři dokázali o sebe co možná nejdéle sami postarat? Dnes se Rödental profiluje jako město přívětivé pro všechny generace, staví na myšlence mezigenerační soudržnosti. Klade důraz na finančně dostupné bydlení pro seniory, poskytování sociálních a zdravotnických služeb a zajištění takové mobility ve veřejném prostoru, aby mohli samostatně nakupovat, navštěvovat lékaře a realizovat volnočasové aktivity. Ve městě funguje rozsáhlá koordinační a kooperační síť, tvořená zástupci a mluvčími seniorů, dále pak reprezentanty veřejných institucí, soukromých poskytovatelů služeb a četných dobrovolnických organizací. Významným faktorem úspěšnosti jsou nejenom angažovaní lidé (lékaři, zástupci seniorů) ale také profesionální koordinace plánovaných aktivit.

Příklady rozvojových aktivit

- **Bydlení** – různé formy bydlení pro seniory, v závislosti na jejich finančních možnostech a sociálních potřebách; hlavní myšlenkou je, aby lidé mohli žít samostatně ve svém prostředí, dokud to bude jen trochu možné. Značná pozornost se věnuje bydlení seniorů ve vícegeneračních domech, aby nedocházelo k segregaci seniorů, resp. sociálně slabých skupin obyvatel v rámci města.
- **Vytváření bezbariérových veřejných prostorů** – začali analýzou míst nejčastějších pádů a zranění seniorů, potřeby laviček a veřejných WC a nabídky maloobchodu a služeb v centru města; byly vybudovány nové široké přechody pro chodce se sníženými obrubníky, došlo k zúžení místních komunikací, došlo k omezení rychlosti atd.
- Dostupné **prostory pro setkávání seniorů** v centru města. Nejenom kavárny, ale také různé klubovny a místnosti (salónky), které si mohou nejenom senioři dopředu rezervovat a domluvit si společný program
- Nabídka **celoživotního vzdělávání** – v oblasti informatiky, hudby, sportu, trénování paměti apod. **Městská knihovna** např. přizpůsobuje nabídku seniorům tím, že nakupuje více knih psaných většími písmeny a buduje fond audioknih. Provozuje také donášku objednaných knih.
- Podpora projektů, jejichž cílem je **vícegenerační setkávání** - společná divadelní skupina seniorů a dětí z mateřské školky. Řada ubytovacích zařízení pro seniory je lokalizována vedle mateřské školy. Senioři pomáhají mladým rodinám s péčí o děti.
- **Sport pro seniory** - podpora sportovních aktivit, „sportem ke zdraví“, velký důraz kladený na prevenci a rehabilitaci.
- Projekt „**Preventivní návštěvy přestárých seniorů**“ - proškolení pracovníci (dobrovolníci) každý týden navštěvují přestárle lidi a přitom hodnotí jejich zdravotnická rizika, podle stanovených indikátorů. Při kritickém zhoršení zdravotního stavu je informován domácí lékař. Cílem je včasné rozpoznání zdravotních problémů a dosažení toho, aby nemuseli do domova důchodců či sociálního zařízení s celodenní péčí, dokud to není nevyhnutelně nutné.
- Podpora **samostatného způsobu života seniorů** - město se dlouhodobě zajímá o finanční možnosti seniorů, o jejich mobilitu, zájem o komunitní život, výživu, bezpečné bydlení a sociální prostředí.
- Projekt „**pomoc v domácnosti**“. Zajištění (komplexní) péče o seniory prostřednictvím blízkých osob. Důležité bylo vytvoření atmosféry důvěry a sociálních kontaktů, bránící izolaci přestárých osob. Dané osoby pomáhají seniorům nejenom při nakupování, návštěvě lékaře, či návštěvě volnočasových zařízení, ale také v domácnosti. Jsou za to finančně odměňováni. Toho času se jedná o dvacet pracovníků, kteří se pravidelně scházejí na společných poradách, mají na starosti přibližně 70 přestárých osob a měsíčně odpracují kolem 800 hodin.

Trend: Pokračující selektivní odchod obyvatel do větších měst a metropolitních regionů

Počet obyvatel malých měst je závislý nejenom na jejich **věkové struktuře a demografickém chování** místní populace (úmrtnost, porodnost, plodnost apod.), ale také na **migracích**. Hovoříme o přirozené a mechanické změně obyvatel. Zatímco přirozený vývoj obyvatelstva je možné relativně úspěšně predikovat, tak migrační atraktivitu nebo neatraktivitu malých měst lze pouze odhadovat. V kontextu této metodiky nás zajímá především vnitrostátní migrace.

Migrace je složitým procesem; je reakcí lidí na regionální rozdíly v dostupnosti a atraktivitě pracovních příležitostí a kvality života. Čím větší tyto rozdíly jsou, tím pravděpodobnější je motivace obyvatelstva ke změně bydliště. Významnou roli sehrává také vzdálenost bydliště a pracoviště a omezení týkající se bydlení. Migrace má selektivní charakter, ovlivňují ji demografické a socioekonomické faktory. Větší míru migrace vykazují mladší, vzdělaní, ekonomicky aktivní (podnikaví) a finančně lépe zajištění obyvatelé.

Migrace znamená pohyb lidí (přestěhování) odněkud někam. Je ovlivňována **push a pull faktory**. Jako „push“ označujeme faktory, které vytlačují nebo „vyhánějí“ obyvatele z malých měst (nedostatek pracovních příležitostí, nízké mzdy, nedostatečná možnost uplatnění vzdělání a kvalifikace na trhu práce, špatné životního prostředí apod.). Naopak jako „pull“ označujeme faktory, kterými je přitahují atraktivnější místa, v našem případě nejčastěji velká města a metropolitní regiony.

Podle prognózy sídelního vývoje bude v budoucnu pokračovat proces prostorové koncentrace lidí a ekonomických aktivit do měst (obecně), a to hlavně do velkých měst a jejich funkčních regionů. Hovoříme o procesu **metropolizace**, jako vyšší fázi urbanizačního procesu. Součástí metropolitních regionů jsou většinou všechny obce a města, z nichž více jak 10 nebo 15 % obyvatel pravidelně dojíždí do jádrového města.

V souvislosti s populačním vývojem metropolitních regionů je nutné zmínit, že v nich bude docházet k přeskupování obyvatelstva. S různou intenzitou budou v metropolitních regionech probíhat současně tři procesy: **suburbanizace, desurbanizace a reurbanizace**.

Suburbanizace představuje proces, kdy se lidé stěhují na krátké vzdálenosti z jádrových měst příměstských obcí (suburbí). Hlavním motivem je zlepšování bytových a životních podmínek. Jedná se o selektivní proces. Stěhují se hlavně lidé se středními nebo vyššími příjmy, kteří dojíždějí za prací a často i za službami do jádrového města. Suburbanizace se projevuje nejenom výstavbou samostatných nebo řadových jedno až dvoupodlažních rodinných domů, které obvykle vytvářejí rezidenční zóny, ale také komerční zástavbou s průmyslovými parky, lokalizovanými nejčastěji v blízkosti dálnic. Prognózy sídelního vývoje ukazují, že se **proces suburbanizace dosud nevyčerpal, a bude v budoucnosti pokračovat**.

V důsledku suburbanizace bude v budoucnu docházet k pokračujícímu rozpínání a rozvolňování městského systému a k růstu zastavěných ploch. Bude se také zvyšovat poptávka po příměstské dopravě a dopravních plochách. Problémy se zajištěním veřejné hromadné dopravy povedou k tomu, že se část přepravy přesune na individuální automobilovou dopravu, v důsledku čeho se zvýší dopravní zácpy a bude se zhoršovat životní prostředí (hluk, exhalace apod.). Zhorší se také dopravní dostupnost jádrových měst. Příchodem nových rezidentů se bude zvyšovat hustota osídlení a cena půdy. **Suburbia začnou ztrácet část svých původních výhod**, kterými byla nízká ceny pozemků, volná půda, zeleň apod., a díky snížené dopravní dostupnosti nebudou schopná nabízet ani aglomerační výhody, tak jako jádrová města. Suburbia se začnou postupem času diferencovat s ohledem na jejich rozvojové předpoklady. **Pozitivní vývoj a růst počtu obyvatel lze očekávat v obcích a malých městech s lepší dopravní dostupností a občanskou a pracovní vybaveností.**

Konkurenty suburbií se tak stanou malá města ve větší vzdálenosti od jádrových měst metropolitních regionů. V této souvislosti hovoříme o **desurbanizaci**. **Populační růst tak nebudou zaznamenávat jádrová města ani suburbia v jejich zázemí, ale vzdálenější malá města.**

Vedle procesů suburbanizace a desurbanizace bude docházet současně k **reurbanizaci**. Díky oživení vnitřních měst (modernizaci bydlení, zklidnění dopravy, revitalizaci veřejných prostranství, zkvalitnění životního prostředí, více zeleně apod.) se začne více lidí znovu stěhovat do jádrových měst. Zahraniční výzkumy ukazují, že aktéry reurbanizace jsou dnes mileniálové se zcela odlišnými představami ideálního místa pro bydlení. Ideálem pro ně není rodinný domek se zahradou, ale městský byt. Nechtějí stále dojíždět do vzdálených suburbií.

S reurbanizací úzce souvisí proces **gentrifikace**, spojený s migrací mladšího a hlavně bohatšího obyvatelstva do center a vnitřních částí velkých měst. Typickými gentrifikanty jsou soukromí podnikatelé, představitelé kreativní třídy, svobodní lidé nebo mladé, bezdětné páry, svobodné matky s dětmi atd. Jedná se často o pracovně vyčerpané lidi, upřednostňují kariéru před rodinou. Mnozí z nich zůstávají svobodní a bezdětní, pracovně a stylem života (konzum, volný čas) jsou vázaní na vnitřní města, proto nechtějí dojíždět do vzdálených předměstí a suburbií. Vzhledem k dobrému finančnímu zabezpečení mají značné požadavky na kvalitu bydlení.

Příklady adaptačních strategií a opatření

Pokračující selektivní odchod obyvatel do větších měst a metropolitních regionů je výzvou jak pro malá města nacházející se v blízkosti velkých měst (v centrální poloze), tak i pro malá města v periferní poloze.

Odchod lidí z malých měst (zvláště mladých, vzdělaných a podnikavých) úzce souvisí s jejich rezidenční atraktivitou a uplatnitelností ekonomicky aktivních obyvatel na trhu práce. Stěhování lidí tedy souvisí s dostupností a kvalitou bydlení, nabídkou pracovních a podnikatelských příležitostí, s možností

uplatnění vzdělání a kvalifikace na trhu práce, se zhoršenou mobilitou, občanskou vybaveností anebo se změnou životních stylů.

Řešením tohoto problému jsme se částečně zabývali v části věnované adaptačním opatřením reagujícím na pokles počtu obyvatel malých měst. Východiskem musí být **zvyšování kvality života a pracovní příležitosti pro rezidenty**. Zvláštní pozornost je přitom zapotřebí věnovat **mladým lidem a rodinám s dětmi**. Dosavadní výzkumy ukazují, že vhodnými opatřeními lze odchod lidí do velkých měst a metropolitních regionů zbrzdit, ale nelze ho zastavit. Prognóza EU pro rok 2050 uvádí, že v městech nad 100 tisíc obyvatel by v celé Evropě mělo žít 70 % obyvatel.

Velmi dobrým příkladem, jak mohou malá města v periferní poloze čelit trendu poklesu počtu obyvatel v důsledku odchodu lidí do větších měst, je **Broumov. Případová studie tohoto města se nachází v příloze této metodiky**. Broumov chce vytvářet nová pracovní místa (cestovní ruch, kultura, kreativní odvětví, informační a komunikační technologie), pracovat s talenty, investovat do opravy bytového fondu v centru města a zkvalitňování občanského vybavení.

Malá města v blízkosti velkých měst budou nadále **těžít z rezidenční atraktivity metropolitních regionů**. Lze očekávat, že v mnohých z nich, díky migracím, nadále poroste počet jejich obyvatel. S příchodem převážně mladších obyvatel se také bude zlepšovat jejich věková struktura. Výzkumy sídelních preferencí obyvatel ukazují, že ideálním místem pro bydlení zůstávají malá města v zázemí velkých měst s dobrou dopravní dostupností.

Hrozbou populačního vývoje malých měst v zázemí velkých měst je, že **nedokáží efektivně regulovat příchod nových obyvatel**, resp. novou bytovou výstavbu, a nebudou schopna zabezpečit a financovat technickou infrastrukturu a rostoucí poptávku po vybraných veřejných službách (počet míst v mateřských a základních školách). Řešením tohoto problému je regulace nové bytové výstavby tak, aby se město nabídkou veřejných služeb dokázalo přizpůsobit rostoucímu počtu obyvatel. Velkou pozornost je zapotřebí věnovat také tomu, aby původní nebo dříve příchozí obyvatelé neměli pocit, že populační růst města je na jejich úkor, že se kvalita jejich života nezvyšuje.

Trend: Proces stěhování lidí z velkých měst a metropolitních regionů na venkov a do malých měst

Vývoj sídelního systému České republiky se do budoucna bude vyznačovat nejenom dominantními koncentračními tendencemi (stěhování lidí do měst, zvláště velkých), ale i tendencemi opačnými, decentralizačními. Často v této souvislosti hovoříme o **kontraurbanizaci**, která podle mnohých urbanistů nebude znamenat oslabování měst, ale spíše jejich rozptýlení v prostoru. Lidé se budou více koncentrovat v **nemetropolitních regionech**. Nutno podotknout, že tyto tendence jsou u nás zatím velmi slabé a i v nejbližší budoucnosti se předpokládá, že kontraurbanizace bude představovat **marginální proces**, který nepovede k poklesu počtu lidí žijících ve městech, a bude řádově méně významný, než stěhování lidí do velkých měst a metropolitních regionů.

S kontraurbanizací úzce souvisí **amenitní migrace**, která představuje stěhování určitých skupin městských obyvatel na **venkov a do historických center malých měst**. Tato migrace není podmíněna ekonomickými (pracovními) důvody, jako stěhování do velkých měst a metropolitních regionů, ale zájmem o jinou **kvalitu života (životním stylem), dostupnější bydlení a nižší životní náklady**. Jeden typ migrantů hledá možnost žít v lepším přírodním prostředí, druhý se zaměřuje spíše na kulturní specifika cílové oblasti – místní kulturu, tradice apod. Jedná se o lidi, kteří se stěhují blíže k přírodě, za lepším ovzduším a životním prostředím, tradiční kulturou, rekreačním potenciálem apod. Nejčastěji se jedná o **stěhování mladých rodin s dětmi nebo o finančně zajištěné seniory**.

Dále se předpokládá, že v budoucnosti populačně neporostou ani jádra velkých měst, ani suburbia v jejich zázemí, ale spíše malá a střední města v jejich větší vzdálenosti. V této souvislosti hovoříme o **desurbanizaci** a již jsme se jí zabývali u předcházejícího trendu.

Kontraurbanizace a desurbanizace vytvářejí **příležitost pro některá malá města, aby zastavila populační úbytek a dosáhla omlazení obyvatelstva**. Zvláště pro atraktivní malá města v mezilehlé a periferní poloze. Obecně se očekává, že oba procesy budou mít slabý vliv, budou působit selektivně a nedokážou kompenzovat populační ztrátu malých měst, danou stěhováním lidí do velkých měst a metropolitních regionů.

Příklady adaptačních strategií a opatření

Případová studie – Litomyšl

Východočeská Litomyšl (10,4 tisíce obyvatel) se často označuje jako „moderní historické město“. Dokázala spojit historickou architekturu s moderními uměleckými směry (revitalizace a projekty Josefa Pleskota). Od 90. let minulého století věnuje dlouhodobou pozornost revitalizaci veřejných prostorů a zlepšování kvality života místních lidí. Město již více jak třicet let provozuje Music club Kotelna, který pořádá pravidelné rockové, punkové a alternativní koncerty i taneční akce. Jedná se o pomyslné komunikační centrum mladých lidí, kde se sbíhají informace o tom, co se ve městě děje. I ti, kteří se z města odstěhovali, často navštěvují jeho facebookové stránky a když přijedou do Litomyšle, tak tam zajdou, aby se setkali se svými vrstevníky a dozvěděli se, co je ve městě nového. Díky tomuto klubu si mnozí vystěhovalí udržují kontakty na město. Díky této komunikaci, kvalitnímu bydlení v historické části

města, pokrytí města vysokorychlostním internetem, činnosti coworkingového centra Kočárovna, umístěného v atraktivních prostorách Zámeckého návrší, kvalitnímu školství (včetně alternativních forem vzdělávání) se dnes do Litomyšle vrací mladí lidé, kteří se „nabažili“ Prahy. Jedná se většinou o rodiny s malými dětmi, které dokáží ocenit výhody malého města jako je atraktivita kulturního prostředí, kvalitní bydlení, nižší životní náklady, bezpečnost, široká kulturní a sportovní nabídka atd. Řada z nich spolupracuje s pražskými firmami anebo využívá home office. Když potřebují, využívají služeb coworkingového centra.

Příkladem malého města, kterému se podařilo přilákat nové obyvatele z velkých měst (většinou z Prahy), je východočeská **Litomyšl**. Případová studie ukazuje, že klíčovou roli sehrála nejenom kvalitní nabídka města (kulturní prostředí, atraktivní bydlení, pracovní příležitosti, školství, nízké životní náklady), ale také efektivní komunikace s cílovou skupinou. Zahraniční expertízy v této souvislosti malým městům doporučují, aby udržovali kontakty s lidmi, kteří se odstěhují, a pravidelně jim zasílali informace o dění ve městě, nabídky pracovní příležitostí apod. Marketing a marketingová komunikace je tak významným faktorem úspěšnosti podobných iniciativ. Jde o to získat rezidenty, kteří dokáží ocenit relativně poklidný život na malém městě, se snadnou dostupností, nižšími životními náklady a kvalitním životním prostředím.

Podobnou strategii zamýšlí realizovat např. **Broumov**. Chce být první volbou pro lidi, kteří se chtějí odstěhovat z velkých měst. Svoji strategii chce postavit na tvorbě atraktivních pracovních míst v oblasti kultury, cestovního ruchu a digitální ekonomiky a na nabídce kvalitního moderního bydlení. Inspirovat se lze také švýcarským městem **Scuol**, nacházející se v odlehlém údolí v kantonu Graubünden, kde vytvořili coworkingové centrum, v němž díky vysokorychlostnímu internetu pracují mladí lidé, kteří necítí potřebu se odstěhovat jinam, jsou zaměstnanci různých švýcarských a zahraničních firem a společně sdílejí kancelářské prostory. Jedná se o úspěšnou iniciativu, která propojuje vysokou kvalitu bydlení v atraktivním přírodním prostředí s moderními pracovními podmínkami.

Město **Slavičín** (Zlínský kraj) zase chce vytvořit takové podmínky, aby ve městě zůstala část agenturních pracovníků z Ukrajiny, a založila tu svoji existenci. Starosta očekává mj. příchod ukrajinských lékařů, kteří pomohou vyřešit problém se zabezpečením základních zdravotnických služeb.

Příklad bavorského města **Rödental**, kterým jsme se zabývali v souvislosti s trendem stárnutí obyvatelstva, ukazuje, že potenciální cílovou skupinou nových rezidentů mohou být i senioři.

Zahraniční příklady ukazují, že za specifických podmínek lze dosáhnout příchodu dalších skupin nových rezidentů. Např. německé město **Wanfried** (Hesensko) vsadilo na odprodej polorozpadlých hrázděnek holandským důchodcům, kteří svými investicemi pomohli revitalizovat městské centrum a aktivizovat rozvoj místní ekonomiky (poptávkou pro stavebních pracích a dalších službách).

Jiný příklad, město **Hoppstädten-Weirsbach** (Bádensko-Würtenbersko) založilo svůj úspěch na příchodu podnikatelských rodin z Číny.

Podobné strategie, snažící se o přilákání nových obyvatel, musí vždy odpovídat místnímu kontextu. Strategie Wanfriedu nebo Hoppstädten-Weirsbachu nelze okopírovat, lze se z nich pouze poučit a získat sebevědomí. Východiskem takových snah musí být vždy dostatek informací, práce s cílovými skupinami – potenciálními rezidenty, znalost jejich potřeb a přání a v neposlední řadě také efektivní marketing a marketingová komunikace.

V případě příchodu nových skupin obyvatel, podobně jako v případě příchodu velkého počtu návštěvníků (turistů), je zapotřebí dávat pozor na to, aby se místní obyvatelé necítili ukřivdění, že rozvoj města založený na přitahování nových obyvatel nebo turistů, je na úkor kvality jejich života, jako je tomu např. v Českém Krumlově nebo Mariánských Lázních.

Občanské vybavení

Trend: Koncentrace občanského vybavení (maloobchod, školství, zdravotnictví, sociální služby, kultura, sport) do centrálních míst vyššího řádu

Prostorové rozmístění občanského vybavení podléhá změně (školství, zdravotnictví, sociální služby, kultura, sport). Důsledkem rostoucích požadavků na kvalitu veřejných služeb, růstu mobility, standardizaci a rostoucích nákladů je obecná **koncentrace občanského vybavení do větších sídel (centrálních míst vyššího řádu)**. Jedná se o trend, s kterým jsou již dnes malá města konfrontována. Do budoucna se očekává, že bude spíše zesilovat. V souvislosti s probíhajícími demografickými změnami nelze očekávat, že by se podařilo tento trend zvrátit.

Výzkumy ukazují, že 4 % malých měst v centrální poloze a 14 % malých měst v periferní poloze v posledních deseti letech zaznamenala pokles nabídky veřejných služeb. Zvláště nejmenší malá města (3 až 5 tisíc obyvatel) ztrácí svoji obslužnou funkci a hledají alternativní způsoby, jak zabezpečit požadovanou kvalitu veřejných služeb pro své obyvatele.

Koncepčně se dnes ustupuje od tradičních normativních přístupů, kdy stát určoval, v kterém městě by která veřejná služba měla být lokalizována (koncept střediskových obcí). V teorii i praxi se stále více prosazuje přístup, aby obce a města ve vzájemné spolupráci vytvářela (mikro)regionálně specifické adaptační strategie rozvoje občanského vybavení, čelící takovým výzvám, jako je stárnutí populace, pokles počtu obyvatel, požadavky na vyšší kvalitu veřejných služeb apod. Takové strategie většinou vznikají v rámci spolupráce a partnerství mezi veřejnou správou, občany a dalšími relevantními aktéry.

Příklady adaptačních strategií a opatření:

V praxi existují v podstatě čtyři základní možnosti, jak zvyšovat obslužnou funkci malých měst, nebo jak alternativně řešit dostupnost veřejných služeb:

- **Decentralizace správních funkcí a veřejných služeb.** Například v rakouské strategii rozvoje venkova (Masterplan Aufschwung für den ländlichen Raum, 2017) je decentralizace správních funkcí považována za významný strukturální nástroj, jak posílit venkov. Nová pracovní místa, lokalizovaná většinou v malých městech jako přirozených centrech venkovských regionů, podle této strategie vytvářejí atraktivní perspektivy pro absolventy vysokých škol a kvalifikovanou pracovní sílu v regionu. Decentralizace nejenom v oblasti státní správy, ale i ekonomiky posiluje inovační schopnost a ekonomický rozvoj. V ČR se v této souvislosti např. uvažuje o tom, že by vydáváním občanských a řidičských průkazů mohly být pověřené obce II. typu. Jedná se většinou o opatření, která má ve své kompetenci vláda a poslanecká sněmovna.
- **Integrace a koncentrace služeb.** Integrací veřejných služeb rozumíme koncentraci (sestěhování) veřejných služeb do společných budov nebo areálů, resp. výstavbu multifunkčních správních a

obslužných komplexů, které často integrují veřejné i soukromé služby (městský úřad, knihovna, kulturní dům, policie, pošta, obchody atd.). Pod označením „integrované řešení“ si lze představit také spolupráci mezi poskytovateli služeb v oblasti informací, správy a školení, anebo spolupráci odborných týmů na poskytování více propojených služeb či spolupráci mezi veřejnými, soukromými a komunitními organizacemi, a to zvláště při formulování komunitně založených řešení. Hlavním důvodem je snižování provozních nákladů. Koncentrace veřejných služeb v městských centrech je také jednou ze strategií, jak zvýšit jejich atraktivitu.

- **Alternativní a pružnější formy poskytování služeb.** Do této kategorie patří využívání mobilních služeb (služby za lidmi) anebo zvyšování mobility lidí (např. seniorů), aby mohli bez problémů cestovat za službami jinam (lidé za službami). Jedná se o oblast, která vytváří široké možnosti pro experimentování, ať již se jedná o pojízdné prodejny, knihovny, stravovací zařízení, mobilní učitele, školní autobusy apod.
- **Digitální řešení** jsou dnes považována za velkou výzvu, jak řešit dostupnost a kvalitu veřejných služeb zvláště v periferních územích. Nebude tolik záležet na tom, kde člověk bydlí. Předpokládá se, že digitalizací služeb se v budoucnosti sníží potřeba lidí cestovat a zvýší atraktivita venkova a malých měst pro bydlení. O digitalizaci se dnes diskutuje zvláště v oblasti školství a zdravotnictví.

Příklady dobré praxe, jak chytře do budoucnosti řešit otázku dostupnosti veřejných služeb na venkově a v malých městech, nabízí publikace „Chytrý venkov. Obnova a rozvoj služeb na venkově. EU Rural Review č. 26 (2018)“ kde lze získat řadu inspirací.

http://eagri.cz/public/web/file/598387/Rural_Review_26_Smart_Villages_CS_V06_web.pdf

Doprava a mobilita

Trend: Hledání alternativních způsobů mobility

Mobilita je jedním z fenoménů moderního světa. Je vnímána jako důležitá součást kvality života. Zásadní roli hraje také v případě **handicapovaných osob a seniorů**, kterým umožňuje plnohodnotné zapojení do společenského života.

Tradiční způsoby dopravy (zvláště individuální automobilová doprava) jsou kritizovány pro jejich negativní dopady na životní prostředí a jejich neudržitelný růst. Nejenom malá města dnes hledají **alternativní způsoby mobility** svých občanů, zvláště **handicapovaných osob a seniorů**. Na druhé straně hledají způsoby, jak snižovat **negativní dopady dopravy na životní prostředí**.

Rozvoj dopravního systému je závislý nejenom na technologickém, ekonomickém anebo sídelním rozvoji, ale také na **dopravní politice**. Na základě cílů, které sleduje evropská i česká dopravní politika lze v nejbližších letech očekávat, že se budou zvyšovat požadavky na **udržitelnost dopravy**. Strategie udržitelné dopravy se snaží minimalizovat dopady na životní prostředí a zdraví lidí (imise a emise, hluk, zábor půdy a prostoru) a více využívat obnovitelné zdroje energie. Za typické příklady takové dopravy je považována chůze, jízda na kole, veřejná doprava nebo sdílení automobilů.

Zatímco klasický přístup dopravního plánování primárně usiluje o co největší míru mobility lidí, tak v rámci konceptu udržitelného rozvoje je **doprava pouhým prostředkem, nikoliv cílem**. Hlavním cílem je snižování „zbytečné“ dopravy.

Moderní dopravní politika se zaměřuje na:

- ekologicky šetrnější způsoby dopravy (zvyšování podílu veřejné, pěší a cyklistické dopravy)
- lepší soulad dopravy s kvalitou životního prostředí a veřejných prostranství (přitažlivost pro obyvatele)
- snižování negativních dopadů automobilové dopravy
- zvyšování bezpečnosti a energetické účinnosti dopravy

Dlouhodobé trendy ukazují, že se **mobilita lidí neustále zvyšuje**; stále více lidí cestuje, zvyšuje se přepravní vzdálenost a také rychlost dopravy. Čas věnovaný cestování ale zůstává více méně konstantní, v průměru se pohybuje kolem 1,5 hodiny denně.

Stále více lidí dnes žije na jiném místě, než pracuje, nakupuje nebo tráví volný čas. Cestovat za prací, nákupy, službami, sportem, kulturou atd. se stalo součástí moderního způsobu života. Akční rádius, v němž se odehrává každodenní život mnoha lidí, tak překračuje administrativní hranice jednotlivých obcí. Na tuto skutečnost je nutné brát zřetel při **plánování veřejných služeb**, neboť část

lidí nakupuje a spotřebovává služby mimo místo bydliště, na druhé straně nabídku daného města využívají lidé z okolních obcí a měst.

Prognózy ukazují, že **doprava a mobilita v budoucnosti porostou, pravděpodobně navzdory všem snahám po alternativních řešeních**. Proporcionálně poroste podíl všech druhů dopravy. Z toho lze odvodit, že se do budoucnosti budou zvyšovat požadavky na efektivní spolupráci mezi různými druhy dopravy, resp. poskytovateli služeb, souvisejících s mobilitou.

Hovoříme-li dnes o mobilitě, tak většinou máme na mysli fyzické cestování lidí za prací, rodinou, nákupy atd. To znamená cestování v reálném čase a prostoru. Stále častěji se ovšem diskutuje také o virtuálním cestování a o propojenosti moderní společnosti. Podle některých autorů právě **digitální přenos dat a informací bude do budoucnosti stále významnějším prostředkem, který bude snižovat potřebu mobility lidí**. Práce z domova (home working), elektronické vyřizování úředních záležitostí (e-government), internetové nakupování (e-kommerce), učení se na dálku (e-learning) anebo lékařské konzultace na dálku (e-health) budou v budoucnu snižovat potřebu fyzického cestování a hlavně eliminují roli polohy a vzdálenosti. Nebude tak tolik záležet na tom, kde člověk bydlí. Lidé se budou moci usadit, kde budou chtít. Nebudou muset žít v přeplněných velkoměstech a budou preferovat život v maloměstských a venkovských sídlech uprostřed zeleně. Zůstává ovšem nezodpovězenou otázkou, nakolik virtuální mobilita a komunikace bude skutečně schopna nahradit fyzický transport. Mnoho autorů je spíše skeptických a předpokládá, že pouze v omezené míře. Každopádně se inovace v komunikacích a ve fyzickém transportu budou do budoucnosti vzájemně ovlivňovat a doplňovat.

Doprava a mobilita jsou důležitými otázkami pro všechna malá města, i když s různým akcentem. Záleží na jejich poloze a jejich dopravních funkcích.

Zajištění místní veřejné (hromadné) dopravy je obzvláště náročné a důležité v malých městech nacházejících se v periferních regionech. Malá města, na rozdíl od větších měst, se vyznačují nižší hustotou a rozptýlenou strukturou osídlení, takže mají specifické podmínky pro organizaci mobility. Jednotlivá místa jsou veřejnou dopravou obtížněji spojitelná, takže se častěji setkáváme s mezerami v pokrytí místní veřejnou dopravou. Zajištění městské hromadné dopravy v podmínkách suburbanizačních trendů bude do budoucnosti stále obtížnější. Práh efektivity pro veřejnou hromadnou dopravu se dnes pohybuje kolem 30 obyvatel /ha pro zastávky s fyzickou dostupností 500 metrů.

Již dnes mají některá malá města problémy se zabezpečením hromadné městské dopravy, resp. s dopravní dostupností okrajových částí.

Regionální spojení, zejména prostřednictvím osobní železniční nebo autobusové dopravy je důležité jak v případě malých měst, nacházejících se v zázemí metropolí, tak měst v periferní poloze (zvláště těch, která nenabízí odpovídající počet pracovních míst) neboť bezprostředně **ovlivňuje jejich rezidenční atraktivitu**.

Obyvatelé malých měst (zvláště v periferní poloze) jsou a i v budoucnosti budou více **závislí na osobních automobilech**, než např. obyvatelé velkých měst, a individuální automobilová doprava tak bude mít větší podíl na celkovém objemu dopravy.

Příklady adaptačních strategií a opatření

Adaptační strategie jsou většinou mixem následujících opatření/ nástrojů:

- **Tradiční přístupy dopravní politiky měst** – budování obchvatů měst, investice do místních komunikací, rozšiřování parkovacích ploch a míst jak v centrálních, tak okrajových částech měst nebo na sídlištích, zklidňování dopravy, budování jednosměrných ulic, snižování rychlosti, vytváření klidových zón bez dopravy, apod.
- **Zapojování do regionálních integrovaných dopravních systémů**
- **Podpora intermodální dopravy** (multimodality dopravy), což v oblasti osobní dopravy znamená zapojování do integrovaných dopravních systémů (místních, regionálních), propojujících různé formy dopravy (silniční, železniční, lodní, městskou, příměstskou a meziměstskou apod.) a zřizování integrovaných terminálů s optimalizovanou návazností na parkoviště individuální automobilové nebo cyklistické dopravy (P+R, B+R) nebo sdílenou dopravu (K+R), stanoviště taxislužby a pěší vazby v rámci přestupu i ve vztahu ke zdrojům a cílům cest (též parkoviště P+G).
- **Výstavba lokálních propojení** - výstavba nových komunikačních propojení lokálního charakteru, např. mezi dvěma městskými částmi, překonávající přírodní či jinou bariéru (např. nový most, pěší lávka, prodloužení podchodu u železničních stanic).
- **Regulace automobilové dopravy** - parkovací zóny. Omezování kapacity povrchového parkování. Výstavba parkovišť B+R a P+R. Inteligentní parkovací systémy. Snižování kapacity komunikací pro automobilovou dopravu (snížení počtu jízdních pruhů na komunikaci, snížení povolené rychlosti, zúžení jízdních pruhů, výstavba zastávkových mysů pro veřejnou dopravu, zátkové zastávky apod.).
- **Realizace zklidňujících opatření a celkové revitalizace významných městských ulic** ve prospěch pobytové funkce prostoru a udržitelných modů dopravy (více místa pro pěší, zeleň, lepší přístupnost veřejné dopravy v uličním prostoru apod.). Zklidnění dopravy v rezidenčních oblastech a městských centrech - plošné zklidnění dopravy (obytné zóny, zóny 30) nebo lokální zklidňovací opatření (znemožnění průjezdu rezidenční oblastí, fyzické či psychologické prvky apod.).
- **Podpora cyklo dopravy** – budování cyklistických tras a potřebné infrastruktury. Rozvoj souvislé sítě cyklostezek a jízdních pruhů pro kola, ale také podporu rozvoje systému B+R, stojanů pro kola a dobíjecích míst pro elektrokola i jejich vzájemné provázání do jedné ucelené sítě s důrazem na liniovou celistvost. Patří sem také lokální změny v organizaci dopravy a zklidnění uličního prostoru.
- **Podpora pěší dostupnosti** (koncept krátkých vzdáleností, bezbariérovost, pěší dostupnost veřejných služeb v městských centrech). **Koncept města krátkých vzdáleností.** Jedná se o dopravně-urbanistický přístup používaný v zastavěných územích (hlavně ve vnitřních městech). Koncept je postavený na promíchání a vzájemné dostupnosti každodenních potřeb, mezi něž patří bydlení, práce, služby, vzdělávání a volnočasové aktivity. Nejde jen o jejich prostorovou blízkost. Důležité je zajistit mezi nimi spojení prostřednictvím sítě pohodlných a kvalitních bezbariérových chodníků a cyklostezek. Jako hranice vzdálenosti, kterou člověk ještě urazí pěšky a nevolí jiný způsob přepravy, se uvádí 500 až 800 metrů, což lze průměrně ujít za 10 až 15 minut. Proto se v rámci vymezení měst krátkých vzdáleností pracuje s kruhy o uvedeném poloměru 500 až 800 metrů, v jejichž ploše by měly být uspokojovány každodenní potřeby. Výhodou našich měst je skutečnost, že jsou kompaktní. Koncept města krátkých vzdáleností by měl vést k tomu, že se nebudou zvyšovat požadavky na mobilitu ve městech. Efektivnější využívání uličních prostor umožní snížit podíl dopravních ploch. Do ulic se tak vrátí více života a také se sníží na minimum každodenní negativní dopady dopravy na obyvatele.
- **Poskytování integrovaných služeb – „mobilita as a service“** – tento nástroj zahrnuje multimodální informační systém, provázání soukromých i veřejných služeb v dopravě přes jednotný přístupový bod, volbu a zajištění vhodné kombinace dopravních prostředků včetně doplňkových služeb od začátku do konce cesty na základě přesných požadavků uživatele (rezervace parkovacího místa na P+R a přesný výpočet navázání následné hromadné dopravy včetně nákupu jízdenky či predikce dopravní situace).

- **Posilování městské hromadné dopravy** (posílení autobusových linek prostřednictvím zkrácení intervalů, prodloužením rozsahu špičkových období, nasazením kapacitnějších vozidel). Bezbariérový a komfortní vozový park. Elektrobusy (preference ekologických pohonů vozidel). Zlepšení přestupních bodů veřejné hromadné dopravy (modernizace a revitalizace přestupních bodů veřejné dopravy s důrazem na zkrácení a zatraktivnění přestupní vazby a zlepšení veřejného prostranství. Odstranění bariér, zvýšení bezpečnosti a zlepšení přístupnosti přestupního bodu. Zlepšení zastávek VHD – modernizace zastávek veřejné dopravy (včetně okolního veřejného prostranství), bezbariérové úpravy, výstavba přístřešků, chytré zastávky, aktuální informace v reálném čase apod. Moderní informační a odbavovací systém veřejné hromadné dopravy – zahrnuje informace v reálném čase ve vozidlech a na zastávkách, včetně možnosti přestupů, informace o aktuální situaci, nové nosiče jízdních dokladů či formy plateb, aplikace pro cestující atd.
- **Podpora alternativních forem mobility** – car-sharing, bike-sharing apod.
- **Podpora elektromobility** – dobíjecí místa pro elektromobily a elektrokola
- **Podpora mobility školáků, seniorů a handicapovaných osob** (školní autobusy, senior-taxi apod.)

Ekonomický rozvoj malých měst: přechod od průmyslové k postindustriální (digitální) ekonomice

Přestože ekonomika a zaměstnanost hrají z hlediska budoucího rozvoje malých měst klíčovou roli, tak nemáme k dispozici potřebná statistická data, která by umožnila podrobně analyzovat vývoj jednotlivých ekonomických oborů a odvětví, počet a strukturu pracovních míst, počet a strukturu návštěvníků, maloobchodní vývoj atd. Proto se při úvahách o ekonomické budoucnosti malých měst opíráme více o teoretické práce a dílčí empirické výzkumy jak z Česka, tak ze zahraničí.

Prognózování ekonomického vývoje je kromě toho obtížné, neboť **tržní prostředí je diskontinuální a vyznačuje se celou řadou nejistot**. Makroekonomických, politických, sociálních, technologických, environmentálních a dalších. Významným zdrojem nejistot jsou také globalizace a propojenost současného světa anebo existence ekonomických krizí (ropná krize v 70. letech 20. století, celosvětová finanční a ekonomická krize v letech 2008 – 2009, současná krize vyvolaná pandemií koronaviru).

V kontextu ekonomického rozvoje malých měst musíme hned úvodem **zpochybnit** často zmiňovaný předpoklad, že **velikost města automaticky zaručuje jeho ekonomickou úspěšnost**. Prosperita a ekonomická úspěšnost měst je závislá nejenom na jejich velikosti, a s ní spojených aglomeračních výhodách, ale také na takových faktorech, jako je hospodářská struktura, existence informačních a kooperačních sítí, regionální inovační prostředí apod. V neposlední řadě závisí také na místních a regionálních rozvojových strategiích. Místní ekonomický rozvoj tak není pouze důsledkem působení tržního mechanismu, ale lze jej vhodnými nástroji usměrňovat (Frick, Rodríguez-Pose, 2017).

Nutno dodat, že ekonomickými (pracovními) centry, resp. centry dojížděky do zaměstnání, nejsou všechna malá města. U malých měst v zázemí metropolí často převažuje obytná funkce. Kromě rezidenční a ekonomické funkce plní malá města často také správní, obslužnou nebo kulturní funkci.

Z hlediska **hospodářské struktury** se malá města značně odlišují. Celoevropské výzkumy identifikovaly tři odlišné ekonomické profily malých měst (Servillo, Atkinson, Smith et al., 2014; Hamdouch, Demaziere, Banovac, 2017):

- První skupinu tvoří města, v nichž převažuje **rezidenční ekonomika**, zaměřená na uspokojování místních nebo regionálních potřeb. Rezidenční ekonomika zahrnuje především služby a ekonomické činnosti související s bydlením.
- Druhou skupinu tvoří **města s významným podílem průmyslu**, s výrobně a exportně orientovanou ekonomikou. To je častý příklad malých měst v ČR.
- Třetí skupinu pak tvoří malá města, jejichž **hospodářská struktura je značně diverzifikovaná** a tvoří ji směs rezidenčních, produktivních, obslužných a doplňkově také znalostně orientovaných oborů.

Zahraniční studie ukazují, že mnohá malá města vykazují vysokou míru **ekonomické specializace s odlišnou mírou a způsobem zapojení do globálních produkčních sítí a řetězců** (Schmid, 2010;

Meili, Mayer, 2017). V malých městech se často nacházejí „**skrytí šampioni**“, kteří jsou vůdci světových trhů (působí globálně), ale v místě jsou často neznámí. Skrytí šampióni přitom mají klíčový význam pro ekonomický rozvoj malých měst, zejména v periferních regionech (Vonnahm, Graffenberger, Görmar et al., 2018).

Analýzy ekonomického vývoje malých měst ukazují, že **pracovní místa v malých městech ležících v centrální poloze spíše rostou, zatímco v periferní poloze stagnují nebo klesají**. Více jak třetina dotázaných malých měst v ČR v nejbližších deseti letech předpokládá stagnaci a 8 až 12 % pokles (v závislosti na poloze).

Malá města v centrální poloze staví svůj ekonomický rozvoj více na **mobilitě výrobních faktorů** (na příchodu nových investorů, kreativních lidí), kdežto malá města na periferii více spoléhají na **endogenní faktory**, k nimž patří přírodní zdroje, kultura a tradice, lidský, sociální a kulturní kapitál apod.

Významnou roli v ekonomice malých měst, hrají jak **malé a střední podniky, tak velké společnosti**. Nabízejí nejenom pracovní místa a vytvářejí přidanou hodnotu, ale prostřednictvím dodavatelsko-odběratelských vztahů a mzdové politiky vůči svým zaměstnancům, stimulují místní ekonomický rozvoj. Proto se zvláště o malých a středních podnicích často hovoří jako o **motorech ekonomického rozvoje**, zvláště v periferních a venkovských regionech. Místní podnikatelé jsou důležitými aktéry rozvojového procesu.

Inovace a inovační rozvoj bývá většinou spojován s velkými městy a metropolitními regiony. Zahraniční výzkumy přitom ukazují, že **inovační procesy mohou probíhat i v periferních regionech**. Klíčový význam mají pomalé „slow“ inovace, které nejsou primárně výsledkem systematického výzkumu a vývoje, ale postupného zlepšování produktů (typické pro dodavatele automobilového průmyslu) nebo optimalizace produkčních procesů (typické pro potravinářský průmysl). Inovační impulsy také často přicházejí od zákazníků (typické pro oděvní průmysl). Inovační aktéři v periferních regionech většinou promyšleně shromažďují informace a poznatky, navazují kontakty s partnery mimo daný region (s univerzitami ve velkých městech apod.). Spoléhají na znalosti, které jsou „delší“, udržitelnější a „přenositelné“ na větší vzdálenost. Výsledky např. švýcarských nebo italských výzkumů, realizovaných v inovativních podnicích potvrzují, že i **prostředí malých měst může mít inovativní charakter**. Takové podniky uplatňují tři strategie, které jim pomáhají diverzifikovat nabídku (odlišovat se od konkurence) a získávat potřebné znalosti: zaměstnávají cizí odborníky (vysoce kvalifikovanou pracovní sílu), podporují interakce (komunikaci) mezi svými zaměstnanci napříč hierarchiemi a využívají externí zdroje znalostí. Účastní se veletrhů, konferencí apod. Z hlediska inovační dynamiky bychom proto neměli malá města vnímat jako zaostalá, izolovaná nebo méně dynamická, ale spíše jako „**inovační ostrovy**“ (Simmie 1998, Malecki, Poehling, 1999, Shearmur, Doloreux, 2016).

Průmysl a jeho budoucnost

Postavení průmyslu v malých městech se v jednotlivých zemích značně liší. V anglosaských zemích s liberálně tržní ekonomikou nebo ve Francii sehrává průmysl zpravidla méně významnou roli (větší roli hraje sektor služeb), zatímco v zemích s koordinovanou tržní ekonomikou (Německo, Rakousko) nebo v České republice, **hraje průmysl historicky mnohem významnější roli**. Na této situaci se s velkou pravděpodobností v nejbližších letech nic podstatného nezmění. Ke změnám může dojít zvláště v těch malých městech, v nichž většinu pracovních míst nabízí **jeden nebo dva klíčové průmyslové podniky**, které začnou **ztrácet konkurenční nebo inovační schopnost**, budou nuceny snižovat produkci a propouštět zaměstnance. Taková města budou nucena hledat nové investory nebo podporovat rozvoj malého a středního podnikání v tradičních nebo **nových oborech a odvětvích**.

Služby a jejich budoucnost

Do budoucna lze očekávat, že pozvolna poroste zaměstnanost ve službách, přestože si Česká republika zachová tradičně vyšší podíl průmyslu, než odpovídá její ekonomické vyspělosti. To platí i pro malá města. Obecně se předpokládá, že v malých městech porostou pracovní příležitosti v oblasti **veřejné správy, sociálních a zdravotních službách, ve školství a kultuře, v cestovním ruchu, v informačních a komunikačních technologiích, ale i v oblasti vědy a výzkumu** (zvláště v případě malých měst v centrální poloze).

V souvislosti se službami je zapotřebí rozlišovat veřejné a osobní komerční služby na jedné straně, a podnikatelské služby na straně druhé. Rozdíl je především v tom, že **podnikatelské služby**, kam zařazujeme např. finanční služby, poradenské služby, vývoj software apod., jsou zpravidla znalostně náročné, vykazují vysokou míru produktivity, zaměstnanci mají nadprůměrné platy a z hlediska prostorového rozmístění korespondují se sídelní hierarchií, takže se koncentrují hlavně ve velkých městech a v jejich zázemí. Významným lokalizačním faktorem jsou totiž urbanizační úspory.

Naopak **veřejné služby nebo osobní komerční služby (sociální služby, kultura, kadeřnictví, gastronomie, maloobchod apod.)** jsou zpravidla znalostně nenáročné, vytvářejí pracovní místa spíše pro středoškoláky, vykazují nižší míru produktivity, zaměstnanci dostávají podprůměrné platy a z hlediska prostorového rozmístění se vyznačují spíše disperzní strukturou. Rozvoj osobních komerčních služeb a veřejných služeb je závislý na **místní poptávce, resp. na politických preferencích státu**. Poptávka po osobních službách může být „tažena“ také vnější poptávkou – cestovním ruchem.

Dopady cestovního ruchu na ekonomický rozvoj malých měst záleží nejenom na poptávce, ale také na míře **propojení cestovního ruchu s místním produkčním systémem (zemědělství – potravinářství – gastronomie; maloobchod, místní doprava apod.)**. Čím více je cestovní ruch schopen využívat místní zdroje, tím větší může mít dopad. Příklady Českého Krumlova, Františkových Lázní nebo Luhačovic ukazují, že v našich podmínkách nelze ekonomický rozvoj malého města postavit

na cestovním ruchu. I v těchto městech většinou převažuje zaměstnanost ve zpracovatelském průmyslu.

Trend: Koncentrace ekonomických příležitostí do měst a metropolitních regionů

Koncentrace ekonomických příležitostí do městských center je charakteristickým rysem vývoje ekonomiky v prostoru. Obecně se do budoucnosti předpokládá, že bude pokračovat koncentrace pracovních míst do velkých měst a metropolitních regionů a že **v periferních venkovských regionech a v malých městech budou pracovní místa spíše ubývat**. Ekonomická budoucnost konkrétních malých měst je ovšem závislá na velkém množství faktorů, takže nelze paušalizovat.

Poklesu pracovních míst anebo růstu nezaměstnanosti se mohou malá města bránit **aktivní komunální politikou podpory podnikání**. Existuje přitom celá řada nástrojů, pomocí nichž mohou malá města ekonomický rozvoj podporovat nebo stimulovat. Jejich přehled uvádíme v následující **tabulce**.

Přehled tradičních nástrojů komunální podpory podnikání

skupina nástrojů	konkrétní nástroje
1. technická infrastruktura	<ul style="list-style-type: none"> dopravní a telekomunikační infrastruktura (vysokorychlostní internet apod.) technická infrastruktura (energie, voda, plyn, kanalizace) investice po průmyslových/ podnikatelských areálů a nemovitostí, podnikatelských a inovačních center, inkubátorů apod.
2. politika nakládání s pozemky a nemovitostmi	<ul style="list-style-type: none"> vykupování pozemků a nemovitostí (vytváření podnikatelských prostorů) zvýhodněné pronájmy revitalizace brownfieldů
3. územní plánování a stavební řád	<ul style="list-style-type: none"> vymísťování průmyslu na okraje měst vymezování ploch využitelných k podnikatelským účelům zohledňování podnikatelských požadavků v územních plánech
4. finanční pomoc a politika daní a poplatků	<ul style="list-style-type: none"> subvence (např. formou levných pozemků nebo nemovitostí, snížených poplatků) pomoc při zprostředkování půjček a úvěrů, poskytování záruk
5. marketing podnikatelských příležitostí	<ul style="list-style-type: none"> propagace podnikatelských a investičních příležitostí ve městě propagace místních firem a jejich úspěchů poradenská činnost podnikům se zájmem ve městě investovat
6. měkké lokalizační faktory	<ul style="list-style-type: none"> péče o celkový vzhled a atraktivitu města rozvoj sociální infrastruktury (bydlení, vzdělání, volný čas atd.) pozitivní postoj správy města a obyvatel k soukromému podnikání
7. informace a poradenství	<ul style="list-style-type: none"> pravidelné informování místních podnikatelů o strategii rozvoje města podpora nových technologií a inovací poradenství pro začínající podnikatele (start-upy)
8. zkvalitňování správních činností	<ul style="list-style-type: none"> předvídatvé, plánovité a transparentní rozhodování města správa města přívětivá k podnikatelům profesionální rozhodování a správa
9. ostatní opatření	<ul style="list-style-type: none"> preferenze místních firem při zadávání veřejných zakázek (v rámci zákonů) spolupráce veřejného a soukromého sektoru minimalizace zakázů a příkazů

Zdroj: Ježková, Ježek (2011)

Příklady adaptačních strategií a opatření

V souvislosti s podporou ekonomického rozvoje v malých městech, by se vždy mělo jednat o **hledání místně nebo regionálně specifických strategií podpory podnikání**. (ve spolupráci s podnikatelským sektorem). Snahou takových opatření může být např.:

- **získávání nových mobilních ekonomických zdrojů** (investic, kvalifikované pracovní síly, turistů, pořádání různých prestižních akcí apod.)
- **lepší využívání místních ekonomických zdrojů** (znalostí a dovedností lidí, podnikatelských tradic, přírodních zdrojů, kulturního a historického dědictví, kreativity apod.)
- **podpora místní podnikatelské aktivity** – poradenství začínajícím podnikatelům nebo technologicky orientovaným start-upům, budování poradenských, inovačních nebo kompetenčních center
- **posilování konkurenční schopnosti místních firem** – zvyšování jejich přidané hodnoty, inovační schopnost, posouvání jejich produktů do vyšších pater dodavatelských řetězců, rozvoj mezipodnikové spolupráce (např. vytvářením klastrů), spolupráci mezi vysokými školami, vědeckými institucemi a podniky apod.
- **podpora technologického transferu, inovací a aplikovaného výzkumu v podnicích** (např. spoluprací se středními a vysokými školami)

V souvislosti s podporou ekonomického rozvoje je ovšem nutné podotknout, že **možnosti malých měst utvářet místní podnikatelské prostředí jsou omezené**. Výzkumy ukazují, že malá města pod 7 až 10 tisíc obyvatel většinou nemají ani potřebné lidské a finanční zdroje ani organizační a plánovací kapacity, aby mohla místní ekonomiku efektivně podporovat. Jedná se o doménu státu a jeho hospodářské, resp. průmyslové a obchodní politiky. Komunální podporu podnikání musíme chápat spíše jako doplňkovou.

V zahraničí často **malá města poskytují informační a poradenské služby** začínajícím podnikatelům, zájemcům o podnikání ve městě, exportérům apod. Většinou sehrávají roli **míst prvních kontaktů**.

Například v Německu patří komunální podpora podnikání (kommunale Wirtschaftsförderung) k úkolům místních samospráv, které si za tímto účelem zřizují specializované organizace (většinou společnosti s ručením omezeným ve vlastnictví města), v nichž se několik profesionálů zabývá každodenní komunikací s podnikateli, poskytováním poradenských a zprostředkovatelských služeb a dalšími činnostmi. Např. **bavorský Cham**, který intenzivně spolupracuje s místním okresním úřadem, patří k příkladům dobré praxe v oblasti komunální/ regionální podpory podnikání a marketingu podnikatelských příležitostí. Tajemstvím úspěchu je především intenzivní komunikace s podnikatelskou sférou, profesionální přístup a vzájemná důvěra.

<https://www.landkreis-cham.de/wirtschaft-arbeit/wirtschaftsfoerderung-regionalmanagement/>

Podobné organizační struktury existují také v Horních Rakousích. Bohaté zkušenosti s meziobecní spoluprací v oblasti podpory podnikání chce využít např. město **Broumov**.

Případová studie: Meziobecní spolupráce v oblasti podpory podnikání v Horních Rakousích

Klíčovou roli při realizaci hornorakouské hospodářské a inovační politiky hraje Hornorakouská technologická a marketingová agentura (Oberösterreichische Technologie und Marketinggesellschaft – TMG). V roce 1995 ji založila hornorakouská zemská vláda ve spolupráci s Hornorakouskou hospodářskou komorou. Od března 2015 působí pod názvem „Business Upper Austria - OÖ Wirtschaftsagentur GmbH“. Koordinuje činnost 21 podpůrných center (technologických, start-upových, inovačních a obslužných). Zabývá se podporou umísťování investic a inovací a slouží jako centrální kontaktní místo („one-stop-shop“) pro společnosti, které začínají podnikat v Horních Rakousích. (1.) V oblasti **marketingu lokalit určených pro podnikání a investování** (Standortmarketing) - nabízí bezplatné poradenství a podporu podnikatelům a investorům při vyhledávání vhodných míst (obcí/ měst i konkrétních nemovitostí) pro podnikání a investování. (2.) Poskytuje dále **poradenství a finanční pomoc obcím a obecním sdružením při tvorbě a realizaci jejich strategií rozvoje podnikání**. TMG se dlouhodobě (od r. 1998) zabývá podporou meziobecní spolupráce v oblasti péče o nové podnikatele a investory (**Interkommunale Betriebsansiedlung, INKOBA**, doslova meziobecní umísťování podniků). První taková organizace byla založena v roce 2001 (Regionaler Wirtschaftsverband Grieskirchen). Dnes (2020) se v Horních Rakousích nachází 28 meziobecních kooperačních společenství, která sdružují 276 (63 %) všech obcí a měst. Předmětem takové meziobecní spolupráce je:

- společný rozvoj, investice a marketing míst pro podnikání (sdílené náklady a výnosy)
- vytváření průmyslových parků v rámci meziobecní spolupráce
- koordinace a určování priorit při rozvoji jednotlivých míst v rámci regionu
- společný marketing lokalit (Standortmarketing).

Trend: Pokles pracovních příležitostí v priméru a sekundéru

V důsledku přechodu od průmyslové k postindustriální ekonomice se očekává, že **zaměstnanost v priméru a sekundéru bude obecně klesat ve prospěch rozvoje terciéru**. Jak jsme se o tom již zmínili. Tato strukturální změna se bude v jednotlivých malých městech projevovat odlišným způsobem, neboť úzce souvisí s jejich hospodářskou strukturou (odvětvové zastoupení, velikost podniků, zapojení do hodnototvorných řetězců), konkurenční a inovační schopností jednotlivých podniků, oborů a odvětví, která se může v čase dynamicky měnit. Musíme si zvyknout na to, že tržní prostředí se vyznačuje diskontinuitou vývoje a že malými nebo velkými krizemi a restrukturalizacemi procházejí a v budoucnosti budou procházet všechna odvětví a jedinou cestou, jak se bránit úpadku, bude neustále inovovat.

Příklady adaptačních strategií a opatření

V případě **zemědělství** lze doporučit diverzifikaci podnikatelských činností (provozování nejrůznějších služeb vedle zemědělské produkce), zvyšování přidané hodnoty prostřednictvím přímého prodeje zemědělských produktů, výrobou regionálních potravin atd., podporou místních trhů, rozvoj spolupráce mezi producenty a spotřebiteli, rozvoj družstevnictví atd.

V případě **tradičních průmyslových odvětví** jde především o hledání takových strategií, která povedou ke zvyšování konkurenční a inovační schopnosti firem, jak jsme o tom hovořili u předcházejícího trendu.

Trend: Rozvoj nových podnikatelských příležitostí a využívání místních zdrojů

Nejenom malá města, která budou řešit problém poklesu pracovních míst (nejčastěji v tradičních oborech) se budou snažit podporovat tvorbu **nových podnikatelských příležitostí a využívání místních zdrojů**.

Příklady adaptačních strategií a opatření

Nové podnikatelské příležitosti lze hledat například v těchto oblastech:

- **služby – sociální a zdravotní služby, mobilita, školství, atd.**
- **rozvoj kultury a kreativity**
- **využívání místních přírodních zdrojů** (vody, větru, slunce, geotermální energie, nerostného bohatství, půda, biomasa apod.)
- **využívání místních podnikatelských tradic** (tradiční řemesla, receptury apod.)
- **podpora regionálních produktů a krátkých spotřebních řetězců** (produkce i spotřeba v jednom místě, rozvoj místních trhů apod.)
- **uplatňování nových forem regionálně ekonomického myšlení** (cirkulární ekonomika, důraz na regionální soběstačnost, společenskou zodpovědnost, principy udržitelného rozvoje, spolupráci a partnerství apod.)
- **rozvoj lokální/ regionální energetiky** – energetická soběstačnost měst a regionů (s pozitivními dopady na místní ekonomiku), využívání obnovitelných zdrojů energie, snižování energetické spotřeby jejím šetřením a hospodárnějším využíváním
- **využívání smart technologií a smart řešení** v různých oblastech ekonomiky a společenského života (informační a komunikační technologie, průmysl 4.0, digitalizace ekonomiky atd.)
- **komunitní a sociální podnikání** (v různých oblastech)
- atd.

Urbanistický rozvoj

Trend: Zhoršování stavu technické infrastruktury a rostoucí nesoulad mezi počtem obyvatel sídel a rozsahem technické infrastruktury

Zabezpečení a údržba technické infrastruktury může být zvláště pro malá města s klesajícím počtem obyvatel do budoucnosti problém. Náš výzkum ukázal, že 37 až 40 % malých měst očekává do budoucnosti růst problémů se zajištěním technické infrastruktury. Alespoň to dokládají zahraniční výzkumy. A to z důvodu klesajícího počtu obyvatel, klesajícím příjmům městských rozpočtů a rostoucím jednotkovým nákladům. Jedná se nejenom o místní komunikace, ale také o vodovody, kanalizace, čističky odpadních vod či o odpadové hospodářství.

Největší problémy lze očekávat v případě sídelně roztržitých malých měst, skládajících se z jádrového města a řady oddělených vesnic. Zabezpečit kanalizaci nebo vodovod jak po technické, tak i finanční stránce pro všechny obyvatele ve všech částech města bude stále obtížnější a bude zapotřebí hledat různá alternativní řešení, jak dosáhnout spravedlnosti při poskytování těchto veřejných služeb.

Příklady adaptačních strategií a opatření

- Vedle tradičních přístupů k výstavbě a obnově technické infrastruktury, je nutné hledat **alternativní způsoby zajištění technické infrastruktury**. Důraz je zapotřebí klást na chytrá a úsporná řešení, zohledňující také odbornou náročnost na obsluhu.
- **Chytrě zvyšovat bezpečnost technické infrastruktury napojením na regionální a nadregionální systémy** (např. hlavní vodovodní soustavy s bezpečným zajištěním zdroje vody i v době sucha, lokální či ostrovní systémy infrastruktury pro rozptýlená malá sídla (např. možnost využití lokálních zdrojů energie, řešení vodního hospodářství; výběr provádět se zohledněním ekonomických a bezpečnostních aspektů).
- **Zapojovat do řešení místní obyvatele a podnikatelské subjekty takovým způsobem, aby byla posílena motivace pro efektivní využívání zdrojů a podpořen rozvoj inovativních přístupů v oblasti zelené ekonomiky** (podpora technologií místních firem, synergie podnikové a veřejné infrastruktury, sdílení techniky, personálu obsluhy a údržby apod.).
- **Územní plánování orientovat na úsporná infrastrukturní řešení**, tímto způsobem koordinovat také regionální plánování, protože se jednotlivé obce a jejich části liší v efektivitě vzniku a provozu infrastruktury.

Trend: Rostoucí fyzická a sociální degradace sídel

Degradace sídelních struktur je zpravidla důsledkem vysídlování (nevyužívané byty a nemovitosti), koncentrace pracovních příležitostí do větších měst, zániku zemědělských a průmyslových podniků, nedostatečných příjmů místních obyvatel apod. Projevuje se zhoršováním fyzického stavu budov a nemovitostí, degradací veřejných prostranství, vznikem brownfieldů, chátráním městských center nebo extenzivním rozšiřováním sídel na úkor volné krajiny. Růst počtu neobývaných domů a bytů očekává 12 % malých měst v centrální poloze a 26 % malých měst v periferní poloze.

Příklady adaptačních strategií a opatření

- **Zamezení nekoordinovaného extenzivního rozvoje malých měst** realizací konceptu kompaktního města
- **Zástavba proluk, upřednostňování stavební činnosti spíše v intravilánu, než extravilánu města** (týká se hlavně bydlení a maloobchodu)
- **Propojování intravilánu** (rekreačních ploch, cyklostezek, nábřežních promenád) **s okolní krajinou** (extravilánem), posilování krajinného plánování v rámci strategického plánování rozvoje měst
- **Hledání nových možností využití nevyužívaných bytů, domů, zemědělských a průmyslových brownfieldů** – pro podnikání, bydlení nebo služby až po jejich zbourání a nahrazení plochami zeleně
- **Hledání možností, jak oživit centra malých měst** (podpora obytné funkce, maloobchodu, gastronomie, trávení volného času, zeleně, podpora obytné funkce atd.)

Trend: Negativní dopady klimatické změny na životní prostředí malých měst

Klimatická změna nemá dopady pouze na volnou krajinu, ale také na městská sídla. Očekává se, že negativní dopady budou do budoucna zesilovat. Jedná se o takové problémy, jako jsou povodně, sucho, nedostatek vody apod. Potřebu více se do budoucna věnovat dopadům klimatické změny uvádí 52 % malých měst v centrální poloze a 42 % malých měst v periferní poloze.

Příklady adaptačních strategií a opatření

- **Zvyšování informovanosti obyvatel a podniků o klimatické změně a o jejích dopadech;** promítnout tyto poznatky také do územního a strategického plánování
- **Rozvoj opatření pro řešení vln veder,** včetně jejich zdravotních, ekologických a ekonomických následků (systém modro-zelené infrastruktury, krizový management).
- **Přijímání strategií pro zvládnutí přivalových dešťů a bleskových záplav,** preferovat vsakování a omezit podíl nepropustných povrchů (zásady a generel hospodaření s dešťovou vodou).

- **Informovat a podpořit veřejnou správu, podnikatele a obyvatele, aby integrovali klimatické aspekty do návrhů i realizací staveb** (vegetační prvky, využití dešťové vody).
- **Zabezpečit kapacitní a kvalitní vodní zdroje a zlepšit efektivitu distribuce vody** (napojování na vodohospodářské soustavy, zavádění telemetrie vodoměrů pro možnosti řízení spotřeby vody).
- **Podpořit obnovu a rozvoj veřejné zeleně s využitím druhů odolných proti klimatickým změnám**, provádět osvětu pro údržbu zahrad a dalších soukromých ploch zeleně v souladu se změnami klimatu a místními podmínkami.

Spolupráce obcí a měst

Trend: Rostoucí zájem o meziobecní spolupráci motivovaný zhoršující se finanční kondicí obcí a měst

Meziobecní spolupráce se dnes nejenom v zemích se srovnatelně roztříštěnou obecní strukturou (Francie, Itálie apod.) stává nezbytností. Předpokladem efektivní meziobecní spolupráce je nejenom existence sociálního kapitálu (důvěra, komunitní život a aktivní jedinci), ale také systematická veřejná podpora. Hlavním motorem rozvoje meziobecní spolupráce bude především špatná finanční situace zvláště nejmenších obcí a měst a hledání způsobů, jak snižovat náklady na zabezpečování veřejných služeb. Meziobecní spolupráce by neměla být do budoucna vnímána „pouze“ jako spolupráce obcí, ale měli by na ní participovat i jednotlivci, neziskové organizace a místní podnikatelé.

Příklady adaptačních strategií a opatření

Příklady dobré praxe, jak budovat efektivní meziobecní spolupráci, lze nalézt ve studii „Spolupráce obcí a měst České a evropské přístupy ke slučování obcí a meziobecní spolupráci (2015)“.

https://www.fek.zcu.cz/blob.php?table=internet_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=4529

- **Motivace obcí k intenzivnější meziobecní spolupráci** (pomocí různých dotačních a podpůrných programů)
- **Profesionalizace meziobecní spolupráce** – organizační zajištění, vzdělávání manažerů apod.
- **Hledání společných zájmů a potřeb obcí a měst** (nejdříve se zabývat cíli meziobecní spolupráce a až potom právními a organizačními aspekty)
- **Podpora společných projektů** – zvláště se to týká oblasti veřejných služeb a společného marketingu

IV. Tvorba scénářů budoucnosti v podmínkách malých měst

Prognózy a scénáře

Charakteristickým rysem současného vývoje malých měst je **značná nejistota prostředí**, v němž se jejich aktéři rozhodují. Existují různé druhy nejistot. Významným zdrojem nejistot je také globalizace a propojenost současného světa, která zvyšuje **složitost řízení takových sociálních organizací, jakými jsou města**. Zvyšuje se volatilita, to znamená **rizikovost investic**.

Některé nejistoty budoucího vývoje mají povahu diskontinuit, tedy zlomových událostí – změny vládní politiky, legislativního prostředí, technologické změny, šíření epidemií apod. Zmíněné **nejistoty mají na jedné straně povahu hrozeb, na druhé straně i příležitostí**. Podcenění nebo nerespektování těchto nejistot může mít negativní dopady na rozvoj malých měst. Může dojít k nevyužití příležitostí nebo v horším případě ke stagnaci nebo úpadku.

Nejistota roste s časem. Menší je v blízké budoucnosti (co bude příští rok, odhadneme relativně snadno), podstatně vyšší je ve vzdálenější budoucnosti, v horizontu deseti, dvaceti let. Menší nejistota je spojena s operativními rozhodnutími krátkodobé povahy, výrazně vyšší nejistota s rozhodováním strategické povahy.

Nejistota prostředí a riziko nesprávných rozhodnutí ovlivňují také formu nebo podobu strategického plánování měst. Jednou z možností, jak se s touto nejistotou vypořádat, je prognózování budoucího vývoje nejistých faktorů (např. různé varianty vývoje počtu obyvatel a tomu odpovídající potřeba veřejných služeb) nebo **zahrnutí (integrace) této nejistoty do strategického rozhodování formou scénářů**.

Jestliže prognózy představují pouze jednu budoucnost, tak scénáře vždy více budoucností. Zásadní rozdíl mezi prognózami a scénáři spočívá v tom, že **scénáře nejsou prognózy**. V souvislosti s vývojovými scénáři se nám nejedná o prognózu nejpravděpodobnějšího vývoje města, ale o **věrohodné a konzistentní varianty možného vývoje budoucnosti**.

Tvorba scénářů budoucnosti pro malá města

Jak jsme uvedli v úvodu, tak inovace strategického plánování spočívá v tvorbě scénářů budoucnosti a jejich zakomponování do procesu strategického plánování rozvoje (malých) měst. Podobně jako tvorbu strategické plánu můžeme i tvorbu scénářů budoucího rozvoje města sekvenčně strukturovat. Doporučujeme v této souvislosti uspořádat **minimálně pět workshopů**. Členům pracovní skupiny by měly být vytvořeny takové podmínky, aby dokázali **rozvinout kreativitu a shodnout se na společné**

vizi města, na scénářích budoucího rozvoje a transformovat je do podoby konkrétních opatření a projektů.

Rozvoj měst ovlivňují nejenom jeho disponibilní zdroje a kapacity, ale také prostředí, v němž se dané město nachází. Prostředím v kontextu strategického managementu většinou rozumíme trendy, které přicházejí zvenčí, které nemohou aktéři rozvoje města přímo ovlivňovat, ale musí se jim přizpůsobit. Chybí-li v malém městě mateřská školka, tak je jistě v silách městské správy ji postavit. V případě stárnutí populace, technologického pokroku nebo klimatické změny nezbývá nic jiného, než se na ně adaptovat. Jedná se buď o příležitost, kterou můžeme využít, nebo o hrozbu, kterou je možné odvrátit.

Práce s vývojovými trendy a scénáři budoucnosti úzce souvisí s prognostikou a prognózami v rámci strategického plánování měst. Poznávání budoucnosti zaměstnává lidskou mysl od nepaměti. Bylo by samozřejmě úžasné vědět předem, co může nastat, nebo dokonce k čemu skutečně dojde. **Rozumět lépe budoucnosti totiž znamená umět se na to, co teprve přijde, lépe připravit.** Můžeme-li se při rozhodování v komunální politice opřít o dostatečnou znalost možných budoucností, tak máme možnost lepšího využití rozvojových příležitostí.

Ostatně nestor českých stratégů, prof. Souček definoval řadu principů strategického myšlení, které lze využít i při tvorbě scénářů budoucnosti. Můžeme je parafrázovat:

- Přemýšlejte ve variantách a scénářích
- Strategické plánování a řízení je **permanentní proces** (není to „jen někdy“ a „když je čas“)
- Přemýšlejte **systemově** a v co nejširším **kontextu**
- Přemýšlejte **interdisciplinárně** (souvislosti a různorodé perspektivy, to je oč tu běží)
- Přemýšlejte tvůrčím způsobem (**kreativita** a neotřelá řešení často vítězí)
- Kombinujte **exaktní (analytické) a intuitivní myšlení** (spojte vědecké a výzkumné poznatky s intuicí)
- Berte v úvahu **čas** (dynamiku z dlouhodobého hlediska, protože i malé krůčky mohou přinést velkou změnu)
- Berte v úvahu **zpětnou vazbu** (prostředí ovlivňuje město, ale také město ovlivňuje prostředí)
- Přemýšlejte **agregovaně, ne v přílišných detailech**
- **Koncentrujte zdroje a úsilí**, nerozptylujte sílu a energii (jak uvádí známé **Paretovo pravidlo 20:80**, zaměříme-li se na řešení 20 % klíčových problémů, tak jich 80 % vyřešíme)
- Buďte si vědomi nutnosti práce s **rizikem** (jistota, tedy nulové riziko neexistuje)

Jedná se o plánovací techniku, která mění zaběhlou plánovací kulturu. Má participativní charakter (spojena s účastí široké veřejnosti vč. mladých lidí), je holisticky orientovaná a strategicky zaměřená. Existuje řada přístupů k vytváření rozvojových scénářů.

I na českém trhu existuje dostatečná literatura, zabývající prognostickými metodami a technikami, resp. tvorbou scénářů budoucnosti. Doporučit lze především práci „**Foresight - efektivní nástroj veřejné správy**“, kterou vydal v roce 2017 kolektiv autorů Technologického centra Akademie věd ČR.

<https://www.tc.cz/cs/novinky/chcete-pochopit-co-je-foresight>

Tvorba scénářů především vyžaduje:

- **Transdisciplinaritu** – potřebu kombinovat poznatky z různých oborů
- **Holistický přístup (komplexnost)** – musíme pracovat s velkým počtem proměnných; je zapotřebí propojit dosti odlišné faktory (ekonomické, sociální, technologické, politické), které jsou často sledovány (zkoumány) odděleně
- **Globální myšlení** – svět je propojený, budoucnost vzniká jako interakce lokálního a globálního
- **Normativitu** – tvorba scénářů je spojena s jistou nadějí nebo obavami z budoucnosti. Naše psychika nedokáže uvažovat o budoucnosti neutrálně – vždy když přemýšlíme o tom, co by se mohlo stát, zároveň implicitně hodnotíme, zda je to dobré nebo špatné
- **Spojování objektivních (vědeckých) analýz a intuice.** Paradoxem je, že prognózy založené na intuici, vzhledu a důkladných znalostech jsou často blíže realitě, než sofistikované kvantifikované metody a modelování, které je často z pragmatických důvodů založeno na nerealistických předpokladech.
- **Dynamičnost** – prognózy velmi rychle zastarávají, mají smysl, pouze pokud jsou aktuální
- **Participativitu** – mají-li mít prognózy a scénáře budoucnosti reálný efekt, musí být prováděny za účasti těch, kteří se podílejí na „tvorbě“ budoucnosti, zejména těch, kteří mají rozhodovací pravomoci

Uvažování o budoucnosti malého města a tvorba rozvojových scénářů má také své limity:

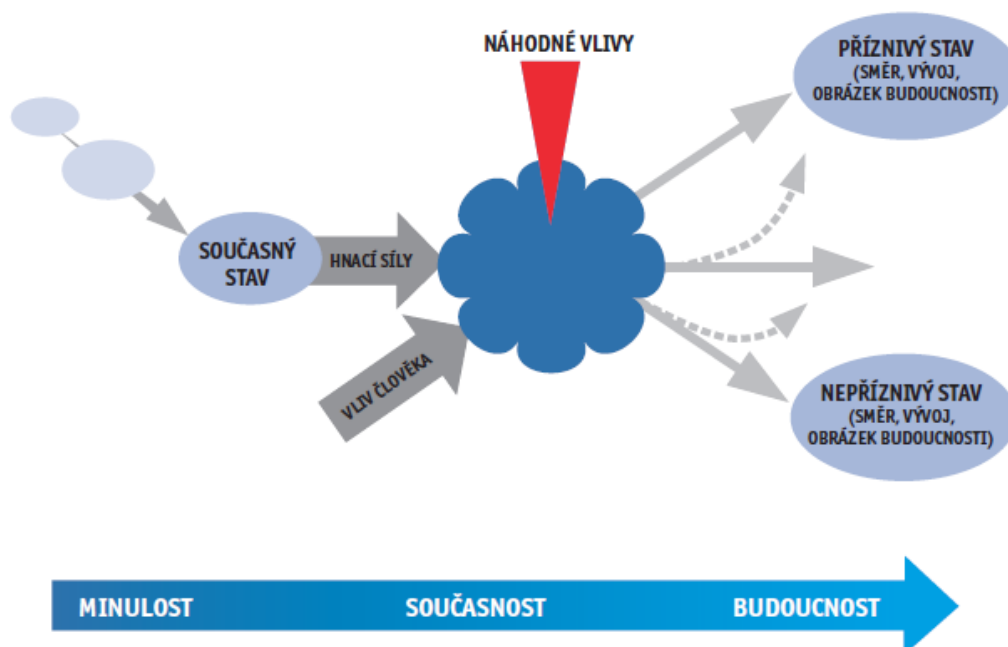
- Na rozdíl od přírodních věd je prognózování vývoje měst a regionů komplikované mimo jiné tím, že to, **zda určitý stav budoucnosti nastane či nikoliv, závisí na politických rozhodnutích.** Projekce klesajícího počtu obyvatel může být doprovázena snahou místní správy tento problém řešit. Samotná prognóza určitého budoucího stavu tak může vést k aktivitám, které uskutečnění této předpovědi zabrání.
- Významnou roli hrají **psychologické aspekty.** Uvažování o budoucnosti je vždy spojeno s jistými obavami nebo nadějemi. Lidé mají tendenci podceňovat změny, ke kterým v budoucnosti dojde. Často předpokládají, že to, co platilo v minulosti, bude platit i v budoucnosti.
- Budoucnost se nikdy nevyvíjí na základě racionalistických a logických předpokladů. Do vývoje mohou zasahovat **faktory, které někdy nejsme schopni předvídat** – a to iracionalita a nečekané změny. Kdo například dokázal předpovědět současnou globální pandemii a kdo dokáže nastítnit všechny dopady, které bude mít.

Technika tvorby scénářů vytváří vhodný metodický rámec pro diskusi o možných cestách budoucího vývoje malých měst, o jejich příležitostech, rizicích a vhodných opatřeních.

Jak ukazují naše zkušenosti, tak nejlepší způsob, jak vytvářet scénáře budoucnosti malých měst, je prostřednictvím diskusí v rámci pracovní skupiny.

Za účelem tvorby scénáře budoucnosti doporučujeme v malých městech vytvořit **pracovní skupinu** (případně více pracovních skupin, pokud např. zamýšlíme vytvořit větší počet scénářů zaměřených na jednotlivé oblasti jako je např. kvalita života, cestovní ruch). Pracovní skupina by měla mít v ideálních podmínkách 6-15, maximálně 20 lidí, kteří průřezově reprezentují různé oblasti společenského života a ekonomiky. Osvědčil se přístup, kdy přibližně 1/3 tvoří zástupci městské politiky a správy, 1/3 občané a zbylou 1/3 představitele organizovaných zájmů ve městě vč. podnikatelských sdružení, neziskových organizací apod.

Logický rámec vytváření scénářů budoucnosti



Zdroj: Příručka pro tvorbu scénářů a výhledů životního prostředí, CENIA, 2006, s. 7

V souvislosti s tvorbou scénářů budoucnosti v malých městech je zapotřebí upozornit, že mnozí **členové pracovní skupiny nemají s používáním prognostických metod zkušenosti**. Takže se nemůže jednat o využití explorativního expertního přístupu, ale tvorba scénářů budoucnosti musí mít charakter otevřené a transparentní diskuse klíčových aktérů rozvoje měst a občanů.

Existují různé formy nebo druhy scénářů, resp. postupy jejich vytváření. V kontextu budoucího rozvoje malých měst musí být vybrán takový postup, který splňuje těchto pět podmínek nebo kritérií:

- S postupem tvorby scénářů budoucnosti by měli **souhlasit nejenom členové pracovní skupiny**, ale také pořizovatel a zpracovatel strategického plánu města
- Cílem musí být vytvoření **jednotného (sdíleného) obrazu budoucího vývoje** malého města
- Postup musí umožnit **propojit současnost s budoucností**, to znamená, že musí popisovat, jak je možné ze současnosti dosáhnout žádoucího budoucího stavu
- Scénáře musí být formulovány tak, aby mohly být **srozumitelným způsobem veřejně komunikovány**
- Aktérům rozvoje malých měst musí poskytnout **orientaci pro jejich budoucí jednání**

V kontextu plánování rozvoje malých měst se většinou v zahraničí používá metoda **narativních a normativních scénářů**.

Normativní scénáře se zabývají předpovídáním žádoucích stavů nebo cílů budoucnosti (popisují přání a vize) a navrhováním cest k jejich dosahování (pozitivní scénáře), případně nežádoucích stavů budoucnosti a způsobů, jak se jim vyhnout. Stručně řečeno: co by se mělo udělat, aby se něco stalo/ nestalo. Vychází se tudíž z předem stanoveného budoucího stavu a zpětně se určuje, jaké změny a jaká opatření jsou pro jeho dosažení možná a žádoucí.

Narativní (vyprávěcí) scénáře kladou důraz na literární formu zpracování a snaží se o vyprávění příběhu. Samotný pojem scénář má svůj původ v prostředí divadla a filmu. Jde o sepsání příběhu, který dokáže spojit současný a budoucí (žádoucí) stav. Pro obsah příběhu jsou důležité souvislosti mezi základními trendy, důležitými událostmi a potenciálními rozhodnutími. To znamená, že tento příběh musí být konzistentní a musí popisovat, jak je možné ze současnosti dosáhnout žádoucího budoucího stavu. Výhodou narativních scénářů je, že umožňují, aby se s nimi lidé emocionálně ztotožnili, což může mít velký význam při realizaci takových scénářů.

Pětifázový model tvorby rozvojových scénářů

Tvorbu scénářů budoucnosti malých měst doporučujeme rozdělit do minimálně **pěti fází** (pěti setkání pracovní skupiny).

Fáze 1 – Stanovení scénářového pole

Tvorbu scénářů budoucnosti doporučujeme začít **vytvořením pracovní skupiny**, která se v průběhu obvykle jednoho roku (záleží na konkrétních podmínkách) alespoň pětkrát sejde.

Hned na začátku je zapotřebí stanovit „scénářové pole“. To znamená definovat, čeho (jakých témat) se má scénář týkat, z jakých principů má vycházet a pro jaké období má být navržen. Doporučit lze období 10 až 15 let. Některá velká města, jako např. katalánská Barcelona, mají zpracované scénáře pro rok 2050 nebo 2070, ale ty byly vytvořeny většinou futurology a chybí jim bezprostřední vazba na současnost.

Praktické zkušenosti ukazují, že výchozí situace, kontext, v rámci něhož se scénáře budoucnosti vytvářejí, může být značně odlišný:

- město spí, stagnuje a je zapotřebí nalézt **nové impulsy**
- chceme přispět k rozkvětu našeho města; chceme to dokázat a vytvořit **atraktivní a vitální město**
- musíme si nejprve uvědomit **vlastní potenciál**
- musíme pokračovat po započaté cestě, ve vytýčeném **strategickém rámci**
- musíme zůstat sami sebou, **zachovat si vlastní identitu**; musíme vycházet nejenom z tradic, ale také se otevírat budoucnosti (propojit tradici s budoucností)
- město reflektuje význam mladých lidí pro jeho budoucnost, chce vytvářet **budoucnost pro mladé s mladými**
- apod.

Východiskem úvah o budoucnosti malého města, o trendech a rozvojových výzvách, může být nejenom tato metodika, ale také **hodnocení města a identifikace budoucích potřeb významnými skupinami aktérů rozvoje města. V příloze 2 přikládáme návrh dotazníků**, využitelných při přípravě rozvojových scénářů pro malá města. Kromě obligatorních dotazníků pro **občany, podnikatele a místní experty jsme vytvořili také dotazník pro žáky vyšších ročníků základních škol a studenty středních škol**. Jejich zapojení do tvorby rozvojových scénářů považujeme za důležité, neboť budou spoluvytvářet budoucnost města.

Fáze 2 – Identifikace klíčových faktorů budoucího rozvoje města

Cílem v pořadí druhého setkání pracovní skupiny by mělo být:

- Identifikovat faktory, které budou ovlivňovat budoucnost malého města v nejbližších 10 až 15 letech
- Vybrat klíčové faktory, které budou mít největší vliv na budoucnost malého města

- Identifikovat představy členů pracovní skupiny o budoucnosti malého města (v této souvislosti lze využít také výsledky dotazníkových šetření obyvatel, podnikatelů, místní expertů, městských zastupitelů anebo studentů vyšších ročníků základních škol a studentů středních škol, o nichž jsme se zmínili výše).

Druhé setkání by mělo začít otázkou, **které faktory nebo hybné síly budou** podle členů pracovní skupiny **ovlivňovat budoucnost města v nejbližších 10 až 15 letech** . Každý účastník může např. vymezit pět faktorů, které považuje za nejdůležitější. Uváděny mohou být jak vnitřní (endogenní) faktory, jako např. růst počtu neobydlených domů nebo faktory vnější (exogenní), jako např. stárnutí populace nebo klimatická změna. Jednotlivé výroky doporučujeme zaznamenat na flipchartu formou myšlenkové mapy.

V druhé fázi je také zapotřebí vyzvat členy pracovní skupiny, aby přemýšleli o tom, **jak si představují město v budoucnosti** . Aby se obrazně řečeno myšlenkově přemístili ze současnosti do budoucnosti. Tento metodický postup umožňuje strukturovat velké množství hybných faktorů do jasného celkového obrazu.

Shromažďování širokého spektra ovlivňujících faktorů a následná identifikace klíčových faktorů může významným způsobem přispět ke sdílenému porozumění budoucího rozvoje malého města mezi členy pracovní skupiny.

Ukazuje se, že k významným průřezovým tématům, s nimiž se v praxi nejčastěji setkáváme, patří kvalita života, bydlení, ekonomika a trh práce, mobilita, cestovní ruch, vzdělávání anebo demografický vývoj.

V dalším kroku by měli členové pracovní skupiny posoudit ovlivňující faktory a vybrat ty nejdůležitější (klíčové). To lze provést například tak, že každý člen pracovní skupiny ohodnotí vliv jednotlivých faktorů pomocí stupnice 1 až 5 nebo 1 až 10 a na základě zprůměrování hodnocení mohou být nakonec faktory seřazeny podle jejich důležitosti.

Vybrat klíčové faktory, které budou ovlivňovat budoucí vývoj malého města lze různým způsobem. Velmi vhodné se v této souvislosti ukazuje použití Likertovy škály, kdy se do grafu zanášejí hodnocení trendů členy pracovní skupiny, nebo dalších skupin aktérů: městských zastupitelů, podnikatelů, obyvatel, mladých lidí, expertů apod.

Na obrázku uvádíme příklad hodnocení trendů, které budou ovlivňovat rozvoj města Čelákovice do roku 2030. Názory městských zastupitelů jsou porovnány s výsledky dotazníkového šetření starostů malých měst nacházejících se v centrální poloze.

Hodnocení trendů, které budou ovlivňovat rozvoj města Čelákovice do roku 2030



Údaje za město Čelákovice – průměr hodnocení 11 představitelů města a městských organizací
 Údaje za města v centrální poloze – na základě dotazování starostů, místostarostů a tajemníků 25 malých měst v centrální poloze (výzkum 2019/2020)

Fáze 3 – Rozvoj představ o tom, jak by mělo malé město vypadat za deset let

Na třetím setkání pracovní skupiny by se měli účastníci mentálně přesunout do budoucnosti a odpovědět na otázku, **jak si představují, že by jejich malé město mělo vypadat za 10-15 let**. Jaké jsou jejich **představy a přání**? Zeptat se lze i jiným způsobem. Můžeme členy pracovní skupiny požádat, aby se zamysleli nad tím, co se podle jejich názoru bude o jejich městě psát v místních novinách v roce 2030. Anebo o čem by byli rádi, aby se psalo. Jaké titulky myslí, že se tam objeví?

Technika psaní scénářů může mít řadu podob. Ve srovnání s „klasickým“ přístupem, kdy na základě situační analýzy a zhodnocení rozvojových předpokladů členové pracovní skupiny diskutují o normativních požadavcích, jako jsou strategické a operační cíle, doporučujeme zvolit více participativní a kreativní přístup, který umožňuje rychlou a efektivní diskusi mezi členy pracovní skupiny s cílem podnítit tvůrčí myšlenky a nalézt nová (inovativní) řešení týkající se budoucího rozvoje malých měst. Čím více návrhů, tím větší pravděpodobnost, že mezi nimi bude ten nejpodnětnější nebo nejoriginálnější. Metodologické problémy s formulací odpovědí lze vyřešit tím, že pracovní skupina bude pracovat s novinovými titulky. Účastníci tak musí precizovat své návrhy. Tímto způsobem lze objevit řadu nápadů, které se mohou stát vhodným východiskem pro vytváření narativních obrazů budoucnosti. Některé novinové titulky lze přitom chápat jako indicie nebo náznaky možných budoucích strategií.

Fáze 4 – Diskuse návrhů scénářů budoucnosti

Na základě novinových titulků, které členové pracovní skupiny předpokládají, že se objeví v místních novinách za 10 let, lze vytvořit první návrh scénáře budoucnosti. Stačí jednostránkový text, v němž budou uvedeni klíčoví aktéři, konkrétní místa, důležité trendy a především myšlenky a návrhy projektů realizovatelných do roku 2030.

Tři scénáře rozvoje města Čelákovice do roku 2030

V roce 2030 bychom se mohli o Čelákovících dočíst....

Scénář 1: Nekontrolovatelný růst města

Místní politici neodolali velkému zájmu o bydlení a investování ve městě, změnili územní plán a umožnili rozsáhlou bytovou výstavbu na území města. Přímluvci, kteří si od prodeje lukrativních pozemků developerům slibovali zvýšení příjmů města, si neuvědomili dopady, jaké takové rozhodnutí bude mít. Během krátkého období došlo ke zvýšení počtu obyvatel města, kterému se nedokázala přizpůsobit občanská vybavenost (mateřské školky, základní školy, sociální a zdravotnické služby apod.) ani dopravní obslužnost. Aby město dokázalo uspokojit potřeby nových obyvatel, tak se zadlužilo. Mezi místními obyvateli se začala šířit nespokojenost. Místním obyvatelům se zhoršila kvalita života. Předmětem kritiky bylo upřednostňování ekonomických zájmů, rozvoj na úkor místních obyvatel. Nespokojenost místních obyvatel vedla ke změně politického vedení města. Dostupnost a kvalitu veřejných služeb negativně ovlivnil také dynamický růst počtu obyvatel v okolních obcích a městech, jejichž obyvatelé ve zvýšené míře začali využívat občanskou vybavenost primárně určenou pro obyvatele Čelákovice. Příčinu je zapotřebí hledat v nedostatečné koordinaci rozvojových aktivit v rámci metropolitního regionu, resp. neexistující meziobecní spolupráce.

Scénář 2: Udržitelný (kontrolovatelný) rozvoj

Vedení města si uvědomuje atraktivitu města pro bydlení a podnikání (suburbanizace a desurbanizace), a snaží se svůj rozvoj cíleně regulovat (kontrolovat). Nejvýznamnějším regulačním nástrojem rozvoje města se stalo územní plánování, koordinující funkční využití městských ploch. Především obytné a podnikatelské zóny se vymezují promyšleně s ohledem na jejich dopady na rozpočet a udržitelný rozvoj města. Čelákovice upřednostňují kompaktní způsob zástavby a přednostně využívají nezastavěné plochy, opuštěné areály a proluky ve vnitřním městě. Zodpovědně uplatňuje zásady udržitelného rozvoje a snaží se s rozvojovými plochami nakládat zodpovědně, nezapomínají na zeleň, nezastavěné a rezervní plochy, uchovaly si zahrádkářské kolonie a podporují městské zemědělství. Noví obyvatelé jsou vítáni, zvláště ti, kteří se rozhodli pro trvalé bydlení ve městě, ale ne na úkor starousedlíků. Čelákovice se staly městem pro všechny generace – pro mladé, rodiny s dětmi i seniory. Dokázaly se přizpůsobit demografickým trendům, zvláště stárnutí populace. Ve městě vznikl nový dům pro seniory a celá řada sociálních a zdravotnických zařízení. Velká pozornost je věnována také mobilitě seniorů (senior-taxi apod.). Centrum města, kde je soustředěna většina veřejných služeb, je bezbariérově dostupné. Dopravní zatížení města je stále vysoké, ale silniční doprava byla odkloněna mimo městské centrum. Lidi vyjíždějící za prací do Prahy, kterých ubylo, se podařilo přesvědčit, že nejpohodlnějším dopravním prostředkem je příměstský rychlovlak. V okolí rekonstruovaného nádraží vzniklo velké parkoviště a cykloúzemí. Ve městě vznikla řada cyklostezek. Čelákovice se rozhodly, že nebudou pouze noclehárnou. Rozhodly se podpořit ekonomickou funkci města. Podporují podnikatelskou činnost, zvláště malé a střední podnikání a umísťování vědecko-výzkumných a vzdělávacích aktivit ve městě. Ekonomická a vědecko-výzkumná funkce města vzrostla po dostavbě vysokorychlostní železnice (terminál vysokorychlostní železnice Praha-východ v nedalekých Nehvizdech). Ve městě se zvýšila kapacita kancelářských prostorů. Po delším jednání se podařilo vyřešit i problém s bydlením pro vědecko-výzkumné pracovníky. Restrukturalizací místní ekonomiky a regulací automobilové dopravy (osobní i nákladní) se podařilo zlepšit kvalitu ovzduší. Celkově se zlepšilo také životní prostředí. Přibýly plochy zeleně, využívají se nové přístupy, jak udržet vodu v městské krajině. Město investovalo do veřejných prostranství. Zvláště městské centrum se stalo vyhledávaným místem pro setkávání a trávení volného času jak místních občanů, tak i obyvatel Prahy, kteří si Čelákovice oblíbili jako výletní místo (procházky a projížďky podél Labe, sportovní možnosti, kulturní akce a také dobrá gastronomie). Vyhledávaným se stalo také muzeum vzniklé z depozitáře Národního technického muzea. Velkého množství kulturních a sportovních akcí se účastní jak místní obyvatelé, tak i lidé z přilehlého okolí. Přes příchod nových obyvatel, změnu životních stylů a jejich diverzifikaci se v Čelákovicích daří rozvíjet spolkovou a zájmovou činnost. Důvodem je nejenom významná podpora města, ale také silný patriotismus místních obyvatel. Čelákovice se snaží budovat svoji identitu a image. Chrání historickou zástavbu a nelibě nesou snahy spekulantů vykupovat staré domy, bourat je a na jejich místo stavět vícepodlažní domy.

Město využívá nových technologií při správě městského majetku, infrastruktury a městský bytů.

Scénář 3: Postupná stagnace města

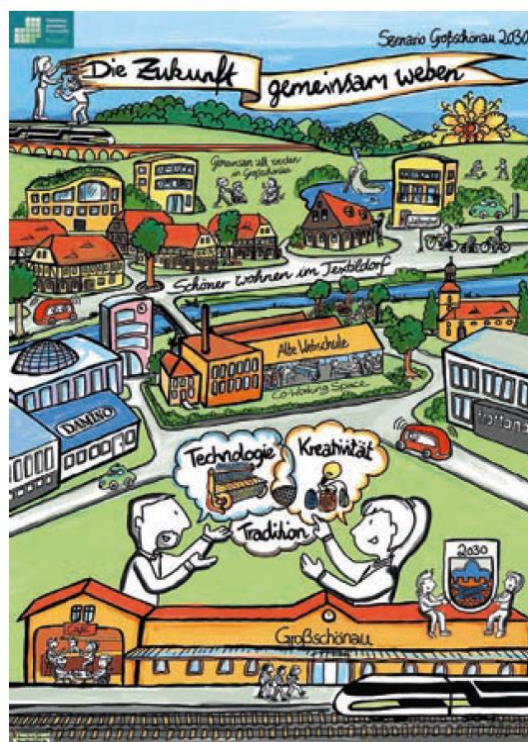
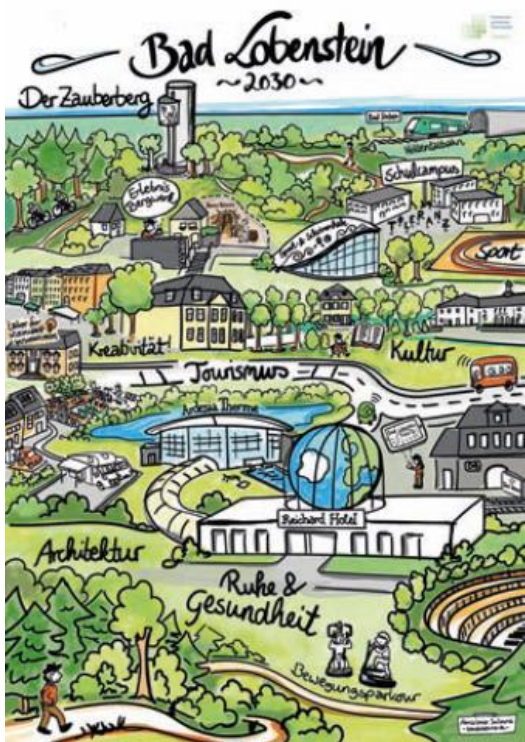
Městští zastupitelé se nedokázali shodnout na budoucím směřování města a řešení významných problémů města, jako je kvalita životního prostředí, dopravní zatížení, růst požadavků na dostupnost a kvalitu občanské vybavenosti a drogová problematika. V důsledku toho začalo město ztrácet svoji atraktivitu a pozitivní image. V okolí ubytoven zahraničních (agenturních) pracovníků se postupně začaly vytvářet problémové zóny a sociálně vyloučené lokality. Začaly se také prohlubovat sociální rozdíly a růst chudoby... Negativní vlivy dopravy, průmyslových a zemědělských podniků a dalších zdrojů (prašnost, hluchost, emise, zápach, znečištění vod, půdy, světelné znečištění, vibrace, elektromagnetický smog a další) jsou sice omezovány, ale stále představují významný problém rozvoje města.

Návrh scénářů doporučujeme předpřipravit nebo diskutovat nejdříve v užším a později širším týmu. Smyslem diskusí návrhů scénářů je především získat zpětnou vazbu od členů pracovní skupiny a zaznamenat jejich návrhy na změny a doplnění.

Diskuse a zpětná vazba může být bouřlivá a kontroverzní. Lidé mají odlišné představy, chtějí změnit jiné věci nebo problémy chápou v jiném kontextu.

Nakonec, když jsou scénáře budoucnosti schválené, doporučujeme jejich vizualizaci formou ilustrace. Tím se může zvýšit jejich komunikační schopnost. Lidé si raději prohlíží obrázky, než by četli psaný text.

Scénáře budoucnosti formou ilustrací pro německá města Bad Lobenstein (Duryňsko) a Grossschönau (Sasko)



Zdroj: ExWoSt-Informationen 50/3, Juni 2018

Scénář nebo scénáře jsou základem nebo východiskem pro stanovení klíčových rozvojových oblastí a návrhu konkrétních opatření a projektů.

Členům pracovní skupiny může být představen také alternativní (kontrastní) scénář, který bude založen na negativním vývoji klíčových faktorů. Co budeme muset udělat, pokud se bude do budoucnosti snižovat počet návštěvníků města nebo začne ubývat obchodů v městském centru? Cílem by mělo být diskutovat o alternativních možnostech, co bychom dělali, kdyby se pozitivní scénář nepodařilo realizovat? Hledání „plánu B“ se v praxi ukazuje jako náročný úkol. V mnoha případech vede buď ke kritické revizi navrhovaných rozvojových opatření, nebo otevírá širokou diskusi o různých možných alternativách. Diskuse o alternativách je každopádně prospěšná.

Při ověřování této metodiky jsme většinou ve vybraných městech formulovali tři scénáře: ofenzivní/rozvojový scénář (předpokládající přijetí proaktivních změn), trendový scénář (postupné změny, reagující na výzvy) a negativní scénář spojený s nereagováním na dané trendy.

Fáze 5 – Doplnění scénáře budoucnosti o opatření, kterými je zapotřebí podpořit jeho realizaci

Cílem posledního pátého setkání členů pracovní skupiny by mělo být dosažení konečného konsensu o scénáři budoucnosti v pracovní skupině a doplnit jej o návrhy konkrétních opatření anebo projektů, které je zapotřebí realizovat, aby byl scénář naplněn. Pozornost by měla být věnována klíčovým opatřením a projektům, které mají synergický efekt. Samozřejmě u každého opatření nebo projektu je zapotřebí stanovit zodpovědný subjekt, časový rámec realizace, předpokládaný způsob financování a načasování.

Jako určité vodítko mohou posloužit příklady dobré praxe z jiných měst v ČR nebo zahraničí.

Popis uplatnění metodiky

Metodika vychází z praktických poznatků a byla zpracována pro potřeby praxe. Kromě toho, že se zabývá třinácti trendy budoucího rozvoje malých měst, jejich dopady a příklady adaptačních opatření a strategií, tak nabízí postup, jak přemýšlet o budoucnosti malých měst a jak vytvářet scénáře jejich budoucího vývoje.

Smysluplnost a aplikovatelnost této metodiky byla diskutována a ověřena v podmínkách pěti modelových měst. V Broumově, Čelákovících, Mariánských Lázních, Moravských Budějovicích a Slavičíně. Případová studie města Broumova je přílohou této metodiky.

Tvorbu normativních a narativních scénářů budoucnosti malých měst můžeme chápat jako katalyzátor (urychlovač) participativního rozvoje malých měst. Navržený metodický postup se setkal s pozitivním přijetím. Jeho výhodou je, že v relativně krátké době dokáže vytvořit široký a sdílený obraz budoucnosti malého města (vymezení rámcových podmínek, ovlivňujících faktorů, potenciálů a scénářů budoucnosti), s nímž se mohou identifikovat téměř všichni účastníci. Scénářové plánování přispívá ke zvýšení efektivity strategického plánování malých měst a nabízí změnu v oblasti plánovací kultury, jejímiž inovativními prvky jsou participace (včetně zapojení mladých lidí), holistický přístup a strategická orientace.

Nezbytnou podmínkou úspěšnosti tohoto nového přístupu je propojení proces tvorby scénářů budoucnosti malých měst s dalšími fázemi strategického plánovacího procesu: s realizací opatření a projektů a s evaluací. Jinak existuje riziko, že proces tvorby scénářů budoucnosti nesplní očekávání, která jsou s ním spojena.

Technika tvorby scénářů budoucnosti nabízí v porovnání s „klasickými“ přístupy řadu výhod. K nejvýznamnějším patří:

- účastníci pracovní skupiny (tvorby scénářů budoucnosti) řeší **jak současné problémy, tak i budoucnost**; budoucnost je důležitá, neboť řada změn se projeví se značným zpožděním, resp. **některé věci** týkající se infrastruktury, výstavby apod. **je zapotřebí plánovat se značným časovým předstihem**
- pro většinu účastníků to může být **poprvé, kdy začnou přemýšlet a diskutovat o budoucnosti svého města**, což je důležité samo o sobě
- navržený postup vede k **integraci rozvojových témat** do jednotného rámce, přičemž zdůrazňuje interakce mezi jednotlivými oblastmi činnosti
- vytváří **sdílený celkový obraz** o současnosti a budoucnosti malého města
- může pomoci s vytvořením společné „**optimistické nálady**“ ve městě a být východiskem komunikace budoucnosti malého města s veřejností

V české plánovací praxi je významně zakořeněn tradiční přístup k tvorbě strategických plánů měst. Práci s trendy a scénáři budoucnosti je v tomto kontextu možné chápat spíše jako alternativní nebo inovativní přístup. Ověřování metodiky ukázalo, že **lepší podmínky pro diskusi nad trendy a scénáři budoucnosti existují v těch malých městech, která se snaží uplatňovat participativní plánování a systematicky komunikují s veřejností.**

Obecně je možné uvést, že podmínkou úspěšnosti tohoto přístupu je podpora ze strany vedení města, otevřená diskuse, zapojení lidí se širokým rozhledem a připravených diskutovat.

Tato metodika včetně studie „Identifikace výzev a trendů rozvoje sídel do 15 tisíc obyvatel“ je volně k dispozici všem, kteří projeví zájem. Lze ji nalézt na webových stránkách Střediska pro výzkum regionálního rozvoje Západočeské univerzity v Plzni (www.svrr.zcu.cz) nebo požádat její autory o zaslání. V případě potřeby jsou autoři připraveni danou problematiku se zájemci konzultovat anebo pomáhat s její praktickou aplikací.

Je určena všem, kteří se zabývají otázkami rozvoje malých měst a hledáním způsobů, jak zefektivnit systém strategického plánování měst a regionů v České republice.

Seznam použité literatury (výběr)

- Allmendinger, Philip (2001). *Planning in postmodern times*. London: Routledge.
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2015). *Raumordnungsprognose 2035*.
- Bell, D., Jayne, M. (2009). Small cities? Towards a research agenda. *International Journal of Urban and Regional Research*, 33(3), 683-699.
- Burdack, J. (2013). Entwicklungstypen von Kleinstädten in Sachsen. In: Burdack, J.; Kriszan, A. (Hrsg.): *Kleinstädte in Mittel- und Osteuropa: Perspektiven und Strategien lokaler Entwicklung*. Leipzig, 89-95. = Forum IfL 19.
- Dehne, P. (2018). Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen. Ein ExWoSt-Forschungsfeld. Bonn. = ExWoSt-Informationen 50/3.
- Expertise Kleinstädte. Sammlung von Ideen, Beispielen, Projekten, Szenarien zur Entwicklung zukunftsfähigen Kleinstädte. BBSR-Online-Publikation Nr. 19/2017. Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung.
- Foresight – efektivní nástroj veřejné správy (2017). Praha: Technologické centrum AV ČR.
- Frick, S., Rodriguez-Pose, A. (2017). Big or Small Cities? On city size and economic growth. In: *Growth and Change* 49, 1, 4-32.
- Giffinger, R., & Kramar, H. (2012). Kleinstädte als Wachstumsmotoren ländlich-peripherer Regionen: Das Beispiel Waldviertel. *disP-The Planning Review*, 48(2), 63-76.
- Hamdouch, A., Demaziere, C., Banovac, K. (2017). The Socio-Economic Profiles of Small and Medium-Sized Towns: Insights from European Case Studies. In: *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie* 108, 4, 456-471.
- Hollander, J. B., Pallagst, K., Schwarz, T., & Popper, F. J. (2009). Planning shrinking cities. *Progress in planning*, 72(4), 223-232.
- Ježek, J., Ježková, R. (2011). *Podnikanie a jeho komunálna a regionálna podpora*. Bratislava: Eurokódex.
- Ježek, J., Malast, J., Kopecký, M., Kaňka, L. (2015). *Spolupráce obcí a měst. České a evropské přístupy ke slučování obcí a meziobecní spolupráci*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Knox, P. L., Mayer, H. (2009). *Kleinstädte und Nachhaltigkeit. Konzepte für Wirtschaft, Umwelt und soziales Leben*. Basel: Birkhäuser Verlag AG.
- Malecki, E., Poehling, R. (1999). Extroverts and introverts: Small manufacturers and their information sources. In: *Entrepreneurship & Regional Development* 11, 247-268.
- Meili, R., Mayer, H. (2017). Small and medium-sized towns in Switzerland. Economic heterogeneity, socioeconomic performance and linkages. In: *Erdkunde* 71, 4, 313-332.
- Musil, J., Müller, J. (2003). Vnitřní periferie v České republice jako mechanismus sociální exkluze. *Sociologický časopis*, Vol. 44, No. 2: 321-348.
- Ouředníček, M. a kol. (2020). *Vymezování území pro Integrované teritoriální investice (ITI) v ČR. Závěrečný dokument*. Praha: UK.
- Rumpel, P., Slach, O. (2012). Je Ostrava „smršťujícím se městem?“ *Sociologický časopis*, Vol. 48, No. 5: 859-878.
- Schmid, C. (2010). *Dynamik sozioökonomischer Zentrum-Umland-Beziehungen im schweizerischen Alpenraum - Erarbeitung von Entwicklungsoptionen anhand dynamisierter Branchenverflechtungsmatrizen*. Zürich.
- Servillo, L., Atkinson, R., Hamdouch, A. (2017). Small and Medium-Sized Towns in Europe. Conceptual, Methodological and Policy Issues. In: *Tijdschrift voor economische en sociale geografie* 108, 4, 365-379.
- Servillo, L., Atkinson, R., Smith, I., Russo, A., Sykora, L., Demaziere, C., Hamdouch, A. (2014). *TOWN, small and medium sized towns in their functional territorial context*. Luxembourg.
- Shearmur, R., Doloreux, D. (2016). How open innovation processes vary between urban and remote environments: slow innovators, market-sourced information and frequency of interaction. In: *Entrepreneurship & Regional Development* 5626 (March), 1-21.
- Vaishar, A., Zapletalova, J., Novakova, E. (2016). Between Urban and Rural. Sustainability of Small Towns in the Czech Republic. In: *European Countryside* 8, 4, 351-372.
- Veselý, A., Nekola, M. (2007). *Analýza a tvorba veřejných politik. Přístupy, metody a praxe*. Slon, Praha.

- Vonnahme, L., Graffenberger, M., Görmar, F., Lang, T. (2018). Kaum beachtet, gemeinsam stark. Versteckte Potenziale von Kleinstädten mit Hidden Champions. In: Informationen zur Raumentwicklung 6, 38-49.
- Wiechmann, T. (2008). Planung und Adaptation. Strategieentwicklung in Regionen, Organisationen und Netzwerken. Dortmund, Rohn.

Seznam publikací, které předcházely metodice

- Ježek, J. a kolektiv. Budování konkurenceschopnosti měst a regionů v teorii a praxi. Plzeň: Západočeská univerzita, 2007. 269 s. ISBN 978-80-7043-632-5.
- Ježek, J. Postoje představitelů českých obcí a měst ke strategickému plánování. Regionální rozvoj mezi teorií a praxí, 2015, č. 4, s.113-127, ISSN 1805-3246.
- Ježek, J. Změna plánovací kultury v českých městech po roce 1989. Geografické informácie, 2014, roč. 18. č.1/2014, s. 93-102, ISSN 1337-9453.
- Ježek, J. a kol. (2015). Strategické plánování obcí, měst a regionů. Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 214 s. ISBN 978-80-7552-263-4. Dostupné na:
https://fek.zcu.cz/blob.php?table=internet_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=4530
- Ježek, J. a kol. (2015). Certifikovaná metodika „Tvorba strategických partnerství na mikroregionální úrovni“. Dostupné na:
https://fek.zcu.cz/blob.php?table=internet_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=4527
- Ježek J. a kol. (2015). Spolupráce obcí a měst. České a evropské přístupy ke slučování obcí a meziobecní spolupráci. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. Dostupné na:
https://fek.zcu.cz/blob.php?table=internet_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=4529