

# Scénáře budoucího vývoje malých měst na příkladu Broumova

**Jiří Ježek**

Západočeská univerzita v Plzni

---

# Malá města v České republice



- ◊ 3000 - 4999
- ◊ 5000 - 9999
- 10000 - 14999
- 15000 - 20000

# Prezentace výsledků řešení projektu TA ČR Beta TITSMMR702 (2018- 2020) „**Predikce budoucích výzev sídel do 15 000 obyvatel a foresight souvisejících trendů**“

**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

# Cíl metodiky

- ▶ Rozvoj nejenom malých měst se dnes odehrává v **prostředí plném změn a nejistot**
- ▶ Potřeba připravit se na nejistou budoucnost - **pracovat s trendy a rozvojovými výzvami a používat techniku tvorby scénářů v rámci strategického plánování**

# Novost postupu

- ▶ 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 výzvy, 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.

# Hledání nových přístupů k tvorbě strategií: od lineárního k adaptačnímu modelu

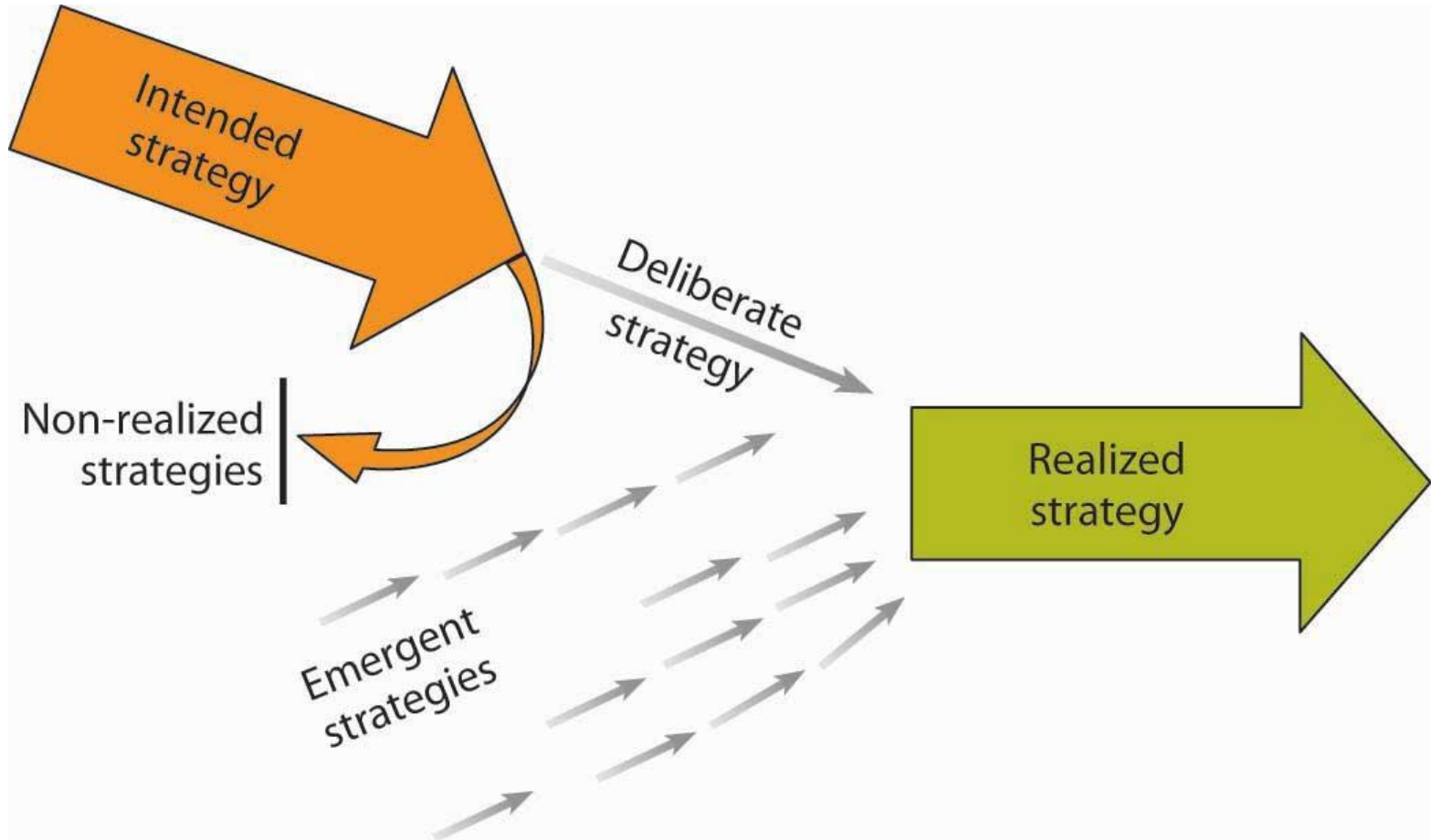
## Lineární model tvorby strategie

- **Strategie = plán**
- Tvorba strategie je **vědomý** (racionální) rozhodovací proces, který musí být organizován a řízen
- **Strategii musí předcházet podrobná problémová analýza** (předpoklad dokonalé informovanosti a dostupnosti informací)
- **Oddělení tvorby strategie (plánování) od její implementace**
- **Přijaté (schválené) strategie jsou následně realizovány**
- **Hledání racionálních postupů, jak strategicky plánovat**; proces je sekvenčně rozdělen, vzniká lineární plánovací cyklus (příprava, analýza, vize, strategické cíle, opatření, implementace, kontrola).
- V literatuře **velké množství normativních lineárních plánovacích modelů** (jak by se mělo plánovat)



# Adaptační model tvorby strategie

- východisko - **lineární modely často selhávají**
- **pouze část realizovaných strategií byla vědomě plánována**
- **pojem „strategie“ získává nový význam**
- **„skutečnou“ strategii, jakýsi rozhodovací vzor či konzistentní přístup můžeme objevit až při retrospektivním pozorování (H. Mintzberg)**
- **strategie vznikají spíše neplánovitě, jsou výsledkem každodenního rutinního jednání**
- **strategie se mohou „vynořovat“ spontánně. Důležité je, abychom je dokázali rozpoznat**



- proto je důležité vedle formálních plánovacích postupů využívat i jiných metod, jak rozvíjet strategie - důležitou roli hrají vize, scénáře, kreativní techniky apod.
- tvorbu a realizaci strategií je zapotřebí chápat jako **integrační a nepřetržitý proces**
- **propojení myšlení a jednání (plánování a implementaci)**
- strategie vznikají ze zdola nahoru, prostřednictvím procesů kolektivního učení a adaptace
- není účelné koncipovat vědomé strategie, ale **podporovat procesy strategického učení**, které vytvářejí předpoklady pro to, aby se mohly vynořovat stále nové strategie
- **pružnost a rychlost reakce**



# Scénářové plánování

- V kontextu plánování rozvoje malých měst se dnes 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.
- Pro obsah příběhu jsou důležité **souvislosti mezi základními trendy, důležitými událostmi a potenciálními rozhodnutími**
- 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**

## **Fáze 1 – Stanovení oblasti scénáře**

- vytvoření pracovní skupiny
- stanovení „scenářového pole“ a časový horizont úvah
- východiskem - průzkum spokojenosti občanů, podnikatelů a dalších aktérů rozvoje města; specifickou skupinu tvoří mladí lidé, kteří budou spoluvytvářet budoucnost města

## **Fáze 2 – Identifikace klíčových faktorů, které budou ovlivňovat budoucnost malého města**

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

## **Fáze 4 – Diskuse návrhů scénářů budoucnosti**

- Návrh scénářů lze vytvořit pomocí novinových titulků, které členové pracovní skupiny předpokládají, že se objeví v místních novinách za 10-15 let; stačí jednostránkový text
- Po prodiskutování a schválení scénářů budoucnosti doporučujeme jejich vizualizaci formou ilustrace. Tím se zvýší jejich komunikační schopnost.

## **Fáze 5 - Identifikace rozvojových opatření a projektů**



**Broumov** (7,4 tis. obyvatel) - typické malé město, ležící v periferní poloze, které ve 20. století prošlo významnými strukturálními změnami





## K nejvýznamnějším rozvojovým výzvám Broumova patří:

- pokles počtu obyvatel
- odchod mladých lidí
- pokles zaměstnanosti v tradičních průmyslových odvětvích



- na druhé straně existuje zvláště potenciál rozvoje kulturního cestovního ruchu a odhodlanost místních aktérů přijmout proaktivní strategii (aktivně reagovat na negativní trendy)

# Pozitivní scénář – ofenzivní strategie

- Město vsadilo na **proaktivní přístup/ ofenzivní strategii** (strategie založená na posilování silných stránek/ budování konkurenceschopnosti)
- Klíčovými výzvami se stala **práce s talenty a digitální ekonomika**.
- Broumov dokázal využít příležitosti, které přináší rozvoj informačních a komunikačních technologií, digitalizace ekonomiky a realizace konceptu smart city.
- Broumov se stal **městem vstřícným k podnikatelům**. Disponuje **profesionály**, kteří každodenně komunikují s podnikateli z různých ekonomických oborů (digitální ekonomika, kreativní průmysl, cestovní ruch apod.), vyhledávají a iniciují možnosti vzájemné spolupráce.
- Ve spolupráci s okolními obcemi vznikla iniciativa **meziobecní podpory podnikání**, která spočívá ve **společném rozvoji a marketingu podnikatelských příležitostí** na Broumovsku. Inspiraci přitom našli v Horních Rakousích (Interkommunale Betriebsansiedlung – INKOBA). Ve městě vzniklo **centrum sdílených služeb**, které využívají jak soukromé firmy, tak veřejné organizace. Díky dostupnosti vysokorychlostního internetu a spolupráci s velkými firmami se dnes může město pochlubit **datovým centrem, coworkingovým centrem a podnikatelským inkubátorem**. Jedná se o zařízení umístěná v dříve problémové dolní části města, v prostorách bývalého mlýna, která se se začala postupně revitalizovat.

- Díky novým pracovním příležitostem a **práci s talenty se Broumov stal atraktivním pro mladé lidi**, kterým nevyhovuje život ve velkých městech, a dokáží ocenit kvality života na malém městě, které jim nabízí nejenom kvalitní a zdravé životní prostředí, zajímavou práci, nižší životní náklady a kvalitní a moderní vzdělání pro jejich děti, ale také komunikační spojení s celým světem, díky pokrytí města vysokorychlostním internetem.
- Řada nově příchozích rezidentů našla **kvalitní bydlení v modernizovaných bytech v centru města**, které splňují jejich vysoké požadavky. Příchod zdánlivě nevýznamného počtu mladých lidí (kreativců) a nových firem podnítl podnikatelskou aktivitu a změnil podnikatelské prostředí ve městě. Změny zaznamenal také sektor školství. Objevily se alternativní možnosti vzdělávání a výuka se přeorientovala od výchovy soustružníků k výchově programátorů, kteří dokáží vytvářet software pro řízení strojů.
- Město vsadilo také na rozvoj kultury. Velkou výzvou se stalo **zapojení Broumova a přilehlého regionu do soutěže o titul Evropského hlavního města kultury v roce 2028**. Díky přípravným pracím, workshopům, diskusím se zahraničními experty apod. se podařilo připravit a realizovat takový koncept kulturního rozvoje, který posílil identitu a sebevědomí místních lidí, přispěl k realizaci řady úspěšných projektů, vytvořil nová pracovní místa, zvýšil známost města a zlepšil jeho image, takže se posílil **význam Broumova a Broumovska jako významného centra kulturního a venkovského cestovního ruchu**.
- O Broumově a jeho úspěších se začalo hovořit také v médiích. Díky **rozvinuté meziobecní spolupráci, společným projektům a promyšlenému marketingu se podařilo nejenom zastavit odchod lidí z města a pokles počtu pracovních míst, ale také přilákat nové obyvatele, investory a turisty**.
- Díky změnám a novým perspektivám se postupem času začaly řešit i **problémy, které se doposud zdály být neřešitelné, jako je existence sociálně vyloučené lokality**.

# Adaptační scénář (trendový scénář)

- Broumov se dokázal **přizpůsobit trendu stárnutí populace**. Zastavit pozvolný pokles počtu obyvatel a odchod mladých lidí se však nepodařilo. Vedení města se s tímto vývojem smířilo. Broumov investoval nemalé finanční prostředky do **kvality života místních obyvatel**. Podařilo se také zapojit mladé lidi do diskusí o budoucnosti města. Zastupitelé města se pravidelně scházejí nejenom s mladými lidmi, ale i s dalšími zájmovými skupinami, aby znali jejich specifické potřeby a přání. Broumov se stal **městem pro všechny generace**.
- Pokrok byl dosažen také v oblasti **komunikace s lidmi žijícími v sociálně vyloučené lokalitě**. Počet sociálně slabších obyvatel, kteří se zapojili do speciálního vzdělávacího programu, se pomalu zvyšuje.
- Broumov spolupracuje s mezinárodní sítí **slow city**, která se snaží podpořit sebevědomí malých měst, která nerostou tak dynamicky, jako města velká, a jejichž prioritou je udržitelný rozvoj, spojení urbanity a rurality, kvalitní životní prostředí, rozvoj místních tradic, řemesel, zemědělství orientovaného na místní trhy, cestovní ruchu, regionální identity, vzdělanosti, spolupráce a partnerství.
- Přes počáteční zamítavý postoj CHKO se nakonec podařilo v Broumově **vybudovat průmyslovou zónu**, do níž přišlo několik malých firem, které dnes zaměstnávají hlavně méně kvalifikovanou pracovní sílu. Takže se ve městě **snížila míra nezaměstnanosti**.
- **Ztrátu pracovních míst v tradičních průmyslových oborech (textilní, strojírenský a dřevařský průmysl) však město dokázalo pouze částečně kompenzovat novými pracovními místy v cestovním ruchu, v sociálních a zdravotních službách**. Díky rozvoji cestovního ruchu ve městě vzniklo několik restaurací a kaváren a ubytovacích kapacit..

- Město postupně investovalo **do veřejných prostranství, do sociálních a zdravotnických služeb, rozvoje sportovních a kulturních aktivit, do školství a v neposlední řadě do mobility** (senior taxi). Sociální a zdravotní služby se koncentrují v „**Seniorské čtvrti**“, kde všechna zařízení mají bezbariérový přístup. Výrazně se zlepšilo komunitní plánování sociálních služeb.
- Nemalé finanční prostředky směřovaly také do **obnovy městského bytového fondu** a modernizace veřejných budov.
- Stálou pozornost věnuje Broumov **dopadům klimatické změny**. Byla přijata energetická koncepce města a realizovala se další protipovodňová opatření. Ve spolupráci s okolními obcemi Broumov a místními zemědělci se zlepšilo zadržování vody v krajině, což přispělo k ekologické stabilitě regionu.
- Obyvatelé Broumova oceňují, že město **podporuje místní zájmové organizace a občanské iniciativy a že se zlepšit komunitní život. Broumovský klášter se stal významným kulturním a vzdělávacím centrem regionu.**
- **Realizace koncepce udržitelné dopravy přináší první výsledky.** Došlo k lepšímu propojení centra města a okrajových částí městskou hromadnou dopravou, takže se snížila zátěž městského centra individuální automobilovou dopravou. Postupem se řeší také otázka parkování ve městě výstavbou parkovacího domu.
- **Došlo k úspěšné revitalizaci historického jádra města a k regeneraci některých panelových sídlišť.** Stalo se dobrou tradicí, že studie revitalizace jednotlivých veřejných prostranství vznikají na základě architektonických soutěží a k návrhům se pravidelně vyjadřují obyvatelé města.
- **Díky zavádění moderních informačních a komunikačních technologií (e-government) se zlepšila komunikace místních úřadů s občany.** Občané se cítí více informováni a zapojováni do rozhodování. Značné oblibě se těší participativní rozpočet. Stalo se pravidlem, že obyvatelé Broumova jsou vyzíváni k hodnocení poskytnutých veřejných služeb. Postupem času se zvyšuje také důvěru ve vedení města a městské zastupitele



# Negativní scénář

- Broumovu se **nepodařilo zastavit ani zbrzdit odchod mladých, vzdělaných a aktivních lidí z města**. Pokles počtu obyvatel tak pokračuje a negativně ovlivňuje nabídku veřejných i komerčních služeb, včetně technické infrastruktury.
- **Zvyšují se náklady na jejich provoz a město začíná mít problém s jejich financováním**. Městu se nedaří přizpůsobovat nabídku veřejných služeb rostoucím požadavkům místních obyvatel, což vystěhovalectví ještě zvyšuje.
- **Za řadou služeb musí místní obyvatelé vyjíždět do nejbližších větších měst**. Přes odpor místních obyvatel došlo dokonce k uzavření místního gymnázia, kdysi chlouby města, a dalších komerčních i veřejných služeb.
- **Městu hrozí, že se stane „velkou vesnicí“**.
- Díky nízké inovační aktivitě a poklesu konkurenční schopnosti místních firem, působících v tradičních odvětvích, hlavně Veby, která byla dříve tahounem místní ekonomiky a největším zaměstnavatelem, ve městě **vzrostla nezaměstnanost, která se zvláště dotkla lidí s nízkou kvalifikací**.
- Zhoršila se také sociální situace ve městě, doprovázená zvýšenou **kriminalitou a růstem extrémismu**. Broumov musel posílit místní policii a investovat do bezpečnostní infrastruktury a rozvoje preventivních opatření.

**Děkuji za pozornost**