

Rámcové postupy
pro moderní strategické plánování
rozvoje obcí



Tomáš Sýkora, Kateřina Vyhnánková

Strategické plánování zohledňující neformální instituce
jako nástroj pro rozvoj kvality života v obci
číslo projektu: TQ03000419

Rámcové postupy pro moderní strategické plánování rozvoje obcí



Tomáš Sýkora, Kateřina Vyhnánková



Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR
v rámci Programu SIGMA – Dílčí cíl 2



STRATEGIC
PLANNING
INCLUDING
INFORMAL
INSTITUTIONS

STRATEGICKÉ
PLÁNOVÁNÍ
ZOHLEDŇUJÍCÍ
NEFORMÁLNÍ
INSTITUTE



Obsah

1	Úvod aneb Proč měnit zavedené přístupy ke strategickému plánování?	9
	Principy, z nichž SPININ vychází, aneb Na co je potřeba klást důraz?	12
	Limity a nedostatky současného plánování, na něž SPININ reaguje	14
2	Neformální instituce (ININ) aneb S čím novým budeme v procesu strategického plánování pracovat?	17
3	Hodnoty a principy uplatňované v rozvoji obce	31
4	Jak s neformálními institucemi pracovat v plánovacím procesu?	37
	Příprava	42
	Strategické plánování	46
	Strategické řízení	66
	Seznam zdrojů	71
5	Přílohy	73



Úvod aneb
Proč měnit zavedené přístupy
ke strategickému plánování?

Do ruky se vám dostávají rámcové postupy inovovaného strategického plánování pro rozvoj obcí. Dosud se praxe strategického plánování soustředila převážně na technické aspekty a klientský přístup k občanům – na rozvoj fyzické a funkční stránky obce (infrastruktura, občanská vybavenost a případně služby). Z úvah o rozvoji často vypouštělo lidi – místní společenství, jeho hodnoty, komunikaci a vztahy. V odborných a politických debatách se hledají cesty, jak proměnit pozornost od vnímání obyvatel jako klientů radnice k jejich aktivnímu zapojení do spoluvytváření veřejného prostoru a společné hodnoty místa, kde žijí.

V tomto novém pojetí má místní samospráva koordinační úlohu, která sdružuje a řídí komplexní soubor procesů každodenní péče o obec i její strategický rozvoj, a občané jsou více zapojováni do formulace rozvojových potřeb, ale i do vědomí své občanské role při utváření místa, kde žijí.

Strategické plánování je sociální proces, jehož prostřednictvím integruje velké množství lidí v různých institucionálních vztazích, aby navrhli a uskutečnili společný cíl a proces změny.¹ Křehkost takových interakcí a procesů je zřejmá. Opečovávat základní sociální důvěru je stejně důležité jako rozvíjet hmotná aktiva. Důvěra je spolu s hodnotami, nepsanými normami chování, mezilidskými vztahy, konvencemi a kulturou jednou z nejčastěji uváděných neformálních institucí.² Instituce obecně vytvářejí omezení či pravidla hry ve společnosti. Neformální instituce jsou tedy ty neformalizované; odkazují na sítě vztahů založené na komunikačních kontaktech jednotlivců a jsou vytvářeny opakovanými interakcemi ve společenství. Je tedy žádoucí se přiléhavěji věnovat tomu, jak se místní lidé k obci a jejímu rozvoji vztahují – ve svém myšlení, citění, jednání, čímž přítomnost a budoucnost obce utvářejí. Neformální instituce mají vztah ke kultuře společnosti a fungují (na rozdíl od formálních institucí) na tacitní úrovni a utvářejí vnímání a úsudky místních společenství.³ Institucio-

¹ (Healey, 1997)

² (např. Mathie a Cunningham, 2003; Rodríguez-Pose, 2013; Escandon-Barbosa a kol., 2019 ad.)

³ (Escandon-Barbosa a kol., 2019)

nní prostředí je proto úzce spjato s hodnotami a principy přijatými společenstvím, které by se měly promítat do rozvojových plánů obcí.

Je zapotřebí si uvědomit, že neformální instituce mají zvláštní, řekněme dvojakou podobu: kultura společenství (hodnoty, vztah lidí ke skutečnosti, mezilidské vztahy apod.) se zrcadlí v tom, jak bude o své budoucnosti rozhodovat (čili plánovat), a zároveň opačně plánovací kultura (jak myslí o rozvoji a budoucnosti, co považují za změnitelné) utváří společenskou kulturu obce.⁴ Jde o obojí – jednak o zohlednění neformálních institucí, které v daném místě působí a ovlivňují či zakládají místní kontext (tradice, zvyklosti, nepsané normy, vztahy atd.) při plánovacím procesu, jednak také o utváření nových neformálních institucí, které by mohly být pro kvalitu a účinnost plánovacího procesu a obecně pro rozvoj obce prospěšné. Toto zohledňování neformálních institucí je ovlivňováno řadou kontextových faktorů, takže neexistuje univerzální řešení. **Proto i tyto rámcové postupy jsou spíše přehledem doporučení, která musí být pro konkrétní obec zvolena v adekvátní míře.**

Důraz na tyto aspekty přináší nový rozměr do strategického plánování. Namísto pouhého zaměření na čísla a technické detaily se tato doporučení soustředí i na to, jaké vlivy a vztahy formují místní společenství a jak je lze zapojit do procesu plánování. Je čas přijmout **komplexnější přístup k místnímu rozvoji**, v jehož centru je společenství obce a který bere v úvahu místní kontext a potřeby komunity.

Text je určen lidem, kteří se aktivně procesu strategického plánování v obci účastní – vedení obcí, expertům na plánování (plánovačům), komunitním koordinátorům, aktivním obyvatelům a dalším místním lídrům. Tento dokument se nezaměřuje na procesní kroky vyžadované legislativou či jinými pravidly (např. proces schvalování strategického plánu v orgánech obce či proces posuzování vlivů na životní prostředí), místo toho je zaměřen na tvůrčí složku plánovacího procesu.

⁴ (Sýkora a kol., 2022)

Principy, z nichž SPININ vychází, aneb Na co je potřeba klást důraz?

Obec je významným aktérem místního rozvoje. Zatímco ekonomický rozvoj je spíše úkolem většího měřítka, obvykle mikroregionu či kraje, neboť není zcela řešitelný „zdola“ v rámci jedné obce, ale přesahuje do regionální socio-ekonomické struktury (vč. finančních dotací na různé rozvojové oblasti), je místní rozvoj v obci spojen spíše s kvalitou života a soužití obyvatel. To, jací lidé v obci žijí, jak se vztahují k sobě navzájem a jak se vztahují k tomu, co je jim společné, takové prostředí utvářejí. Malá obec nedisponuje personálními a odbornými kapacitami pro komplexní rozvojovou agendu. Spíše pracuje s dobrovolností obyvatel (zastupitelstva, výbory, spolky, zájmové skupiny aktivních občanů apod.) na řešení místních věcí a na koordinaci některých širších agend s dalšími aktéry v regionu. Rozvojový program by měl dobře pracovat s oběma rovinami. To však současná dominantní metodika strategického plánování obcí upozaduje a neřeší dostatečně. V celém procesu strategického plánování by kromě aplikace neformálních institucí měl být kladen důraz na následující principy:

1/ Místně zakotvené plánování

Místně zakotvené (či též komunitně zakotvené) strategické plánování znamená nejen společně projednat vznikající strategický dokument (a nutno podotknout, že i míra zainteresovanosti občanů a místních aktérů je různá na široké škále od veřejného představení, přes dotazníky potřeb, veřejného projednávání, po aktivní pracovní skupiny), ale také dokázat vtáhnout aktéry z řad místních obyvatel a institucí do dlouhodobého procesu plánování a následného naplňování strategického plánu.

2/ Vnímání kvality života

Kvalita života je velmi složitým pojmem, neboť vedle ekonomických a sociálních aspektů jsou potřebné ještě další ukazatele vztahované přímo k dané komunitě. Do plánování je nutné zahrnout informace o lidech, jejich místech, komunitách, hodnotách a institucích, proto by se plánování rozvoje mělo orientovat na well-being, vč. opatření pro emocionální pohodu, inkluzi, spravedlnost, sebevyjádření či místní

identitu. Vedle materiálních hodnot má jít i o sociokulturní rozměr, ale také rozvoj příležitostí aktivně komunikovat se svým prostředím, zapojovat se a ovlivňovat budoucnost vlastní obce.

3/ Strategie jako proces

V procesu plánování probíhá dialog o tom, co je veřejným zájmem, tj. obrana proti příliš jednostrannému rozvoji (např. podpora turistického ruchu jako ekonomického rozvoje obce na úkor spokojenosti občanů). Jde o proměnu pohledu na program rozvoje. Plán není účelovým dokumentem, ale procesem, děním toho, jak lidé přispívají ke kvalitě života a soužití v místě, kde žijí a působí. Vytvořením strategického dokumentu práce nekončí, ale vlastně teprve začíná. Celek obce není něčím jasným a daným, nýbrž je neuzavřeným děním, které se neustále vytváří a na němž se všichni obyvatelé podílejí. I pasivita je jednání, které má dopad na utváření místa, v němž žijí.

4/ Diskuse a dialog

Většinou chybí veřejná debata o tom, jak si představujeme budoucnost sídla. Víze rozvoje obce nebývá předmětem skutečného dialogu v obci. Běžné rozvojové strategie v obcích se zaměřují na otázky: co tu (už) máme a co (ještě) potřebujeme. Strategie však má hledat odpovědi na otázky zcela jiné: kdo jsme (my jako společenství), kam jdeme a co pro to máme udělat. Diskuse je věcná debata, dialog je otevřenost vůči lidskému setkání s druhým.

5/ Obec jako sociální útvar

Obec je především útvarem sociálním a od kvality vztahů mezi lidmi a jejich vztahu k tomu, co je jim společné a jak zodpovídají za to budoucí, se teprve odvíjí jejich úsilí o životní prostor, jeho uspořádání a estetiku, bezpečnost, infrastrukturu, ekonomiku, přírodu a životní prostředí apod. To v sobě zahrnuje také odpovědnost občanů za mezilidské vztahy a utváření kultury a kultivovanosti prostředí. Odvíjí se spíše od hodnot (hodnotové orientace obyvatel, tj. co má být, co máme pěstovat a ochraňovat a co zavrhnout), než od potřeb.

Limity a nedostatky současného plánování, na něž SPININ reaguje

Tato metodická doporučení nesmí být aplikována dogmaticky. Je potřeba s nimi pracovat citlivě s vnímáním konkrétních lokálních podmínek. Spíše než o metodiku v pravém slova smyslu se jedná o sadu doporučení, která když budou při procesu plánování v přiměřené míře aplikována, měla by pomoci zpracovat kvalitnější a funkčnější rozvojový plán obce. Zejména by mělo přispět k odstranění šesti hlavních identifikovaných nedostatků současného plánování:¹

1/ překonat izomorfismus. Izomorfismus je popsáný jev, kdy si jsou jednotlivé strategické plány velmi podobné, nereagují na specifické místní podmínky, potřeby a potenciál.² A tato „univerzální“, neživá podoba (kdy strategický plán je tzv. bez masa a kostí) způsobuje, že se se strategií nepracuje a cílů nebývá dostatečně dosahováno.

2/ odstranit odvětvové pojetí. Obec není jen prostý součet nemovitostí, zeleně, dopravních staveb a vzdělávacích zařízení. Všechny aspekty života obce se vzájemně prolínají, doplňují a ovlivňují. A tato integrovaná podoba bývá často opomíjena. Proto má moderní přístup naopak koordinovat jednotlivé sektory ve prospěch celkového rozvoje daného sídla.

3/ nahradit faktografičnost a nadměrný analytismus strategickým přístupem. Nejčastěji užívané metodiky zabývající se rozvojem obce se do velké míry zaměřují na sběr a klasifikaci dat, která by byla ukazatelem rozvoje území. Obvykle se setkáváme s proporně nadhodnocenou analytickou částí, která je často spíše pouhým popisem (objemným souborem tematicky tříděných informací) než jejich analýzou. Fakta sama o sobě však příliš nevypovídají o kvalitě života ve sledovaném území. Obec jsou zejména lidé, vztahy mezi nimi, úroveň jejich komunikace, jejich vlastní pohled na věci veřejné. Mnohdy

však na obec nenahlížíme jako na subjekt, nýbrž jako na objekt rozvoje (my z vnějšku „obec vyléčíme z jejích problémů“).

4/ odstranit pragmatickou účelovost a převažující význam kvantity na úkor kvality. Běžné strategické rozvojové plány bývají zpracovávány jako seznam projektů, na které obec usiluje získat dotace. Stává se tak, že témata, která nemají vazbu na dotační zdroje, se do strategie nepropisují, a naopak do ústředí se dostávají témata krytá dotacemi, i když nejsou v dané obci prioritní či dokonce potřebné. V takových plánech chybí aktivní zapojení místních aktérů související s kvalitou jejich života a soužití.

5/ snížit technický procesismus zvýšením entusiasmu. Strategické plánování bývá prováděno bez dostatečné energie, důležitosti hráči si nepřipouštějí osobní zodpovědnost za proces, řada aktérů je do procesu zapojena bez vnitřního přesvědčení, v mnoha obcích se nedostatečně do procesu zapojují místní politici, lidé se s tím obecně neztotožňují. Plánování tak mnohdy bývá spíše byrokratickým než kreativním procesem.

6/ zlepšit implementaci a komunikaci. Naplňování strategických plánů nebývá dobře monitorováno, neprobíhají evaluace, mnohdy chybí provázání strategických cílů s rozpočty obcí. Implementace selhává také vinou nedostatečné kontinuity v personálním obsazení (zejména při změně politického zastoupení po komunálních volbách). Nedostatkem v tomto smyslu bývá i chybějící průvodce celého následného procesu. Často chybí kvalitní facilitace, proces naráží na nízký zájem občanů, chybí adekvátní edukace.

¹ (Sýkora, 2023)

² (Chien, 2008)



Neformální instituce (ININ) aneb
S čím novým budeme v procesu
strategického plánování pracovat?

Instituce jsou považovány obecně za pravidla hry, která regulují ekonomické, sociální a politické vztahy ve společnosti. Je nezbytné nezaměňovat pojmy instituce a organizace. Neformální instituce odkazují na sítě vztahů založené na komunikačních kontaktech jednotlivců a jsou vytvářeny opakovanými interakcemi ve společenství, jejichž výsledkem je konkrétní sociální kapitál. Práce s institucemi v rozvoji obcí má silnou oporu ve vědecké literatuře¹, ale bývá opomíjena praxí. Pro místní rozvoj je zcela zásadní tzv. **endogenní přístup**, tedy snaha hledat vlastní rozvojový potenciál uvnitř místního systému (více než exogenní přístup spočívající v převažující pomoci zvenčí). Endogenní přístup je identifikován třemi dimenzemi – vedle ekonomické a politické je to dimenze institucionální, tj. úroveň, jak jsou aktéři integrováni do systému institucí, které vytvářejí komplexní síť vztahů. Rozdíly mezi rozvojem jednotlivých sídel jsou tak vysvětleny nejen jejich přírodními a lidskými zdroji, podnikatelskými schopnostmi a technologickými znalostmi, ale i jejich institucemi a sociálním kapitálem.²

Mezi nejčastěji uváděné neformální instituce patří tradice, hodnoty, přesvědčení, síťování, kulturní rysy a konvence. Neformální instituce lze kategorizovat podle míry obecnosti/konkrétnosti, přičemž ty nejobecnější představují spíše rámec, v němž obec dlouhodobě působí (tradice, náboženství) a ty nejkonkrétnější naopak představují konkrétní postupy, které lze aktivně uchopit a pracovat s nimi.³ Pro účely zefektivnění strategického plánování na lokální úrovni pracují tato metodická doporučení právě s vybranými neformálními institucemi konkrétní, neabstraktní úrovně (tzv. **plánovací artefakty**).

V této kapitole bude přiblíženo **vybraných osm klíčových neformálních institucí**, jejichž zapojení do procesu strategického plánování může prokazatelně přispět k jeho zkvalitnění, a tudíž k účinnějšímu rozvojovému směřování obce (jako místního společenství). Čtyři z níže uvedených neformálních institucí mají spíše charakter konkrétních postupů, čtyři se naopak vztahují k určitým osobám či jejich skupinám. Tyto dvě čtveřice se vzájemně doplňují a svých efektů

¹ (např. North, 1992; Escandon-Barbosa a kol., 2019; Mathie a Cunningham, 2003; Rodríguez-Pose, 2013 ad.)

² (Greif a Laitin, 2004)

³ (Sýkora a kol., 2022)

umožňují dosáhnout právě jejich kombinací. V každé obci by měl být aplikován specifický mix v různém rozsahu, a to s citlivým vnímáním lokálního kontextu, historické zkušenosti, lidského faktoru apod. Ve všech případech by však design strategického plánování neměl podléhat pouze finančním a časovým limitům a priori stanoveným obcí jako zadavatelem. Na počátku stojí uvědomění si, že strategické plánování je kontinuální a cyklický proces, který je jak prostředkem rozvoje obce, tak také samotným cílem posilování místního společenství. Proces sám má vést ke kultivaci místního společenství a jeho směřování k dobré budoucnosti obce.

Neformální instituce, které budou aplikovány v inovovaném modelu strategického plánování:



Lidé

LOKÁLNÍ LEADERSHIP

Lokální leadership je hlavní hnací silou regionálních strukturálních změn.⁴ Leadership spoléhá na dosažení konsenzu, důvěru a spolupráci a umožňuje schopnost vést ostatní. Leadership má poskytovat směr a vizi a rozvíjet důvěru. Leader se nezabývá operativní agendou, ale určuje směřování. Zatímco osoba s vhodným pohledem může efektivně vést rozvoj obce, vedení bez nadhledu spíše přispívá k zachování stávajícího stavu. Místní leader identifikuje potřeby a problémy ve své komunitě, slouží jako prostředník mezi místním společenstvím a oficiálními orgány a organizacemi. Díky svým kontaktům a vztahům mobilizuje lidi a získává podporu pro rozvojové aktivity. Nezanedbatelnou přidanou hodnotou leadera je schopnost přispět k renomé vý-

⁴ (Grillitsch a Sotara, 2020)

sledné strategie. Zkušenosti a aktivní místní aktéři jsou v zásadě jediní, kdo mohou zvrátit nepříznivé působení vnějšího prostředí nebo přispět k rozvoji v případě, že neexistují dostatečné stimuly z vnějšího prostředí.⁵ Stěžejní funkci má leader v iniciační a koncepční fázi. Důležitou schopností leadera je vytvářet funkční a akceschopné realizační týmy. Důležitou vlastností leaderů je jejich aktivita, znalost místního prostředí, komunikativnost a jejich autorita, které budí důvěru, což je předpokladem pro přesvědčení většiny účastníků se plánovacího procesu a posílení entuziasmu. Nezanedbatelnou schopností leaderů je napomoci ke změně nálady ve společnosti. Lokální leaderi mohou být voleni zástupci, občanské organizace, podnikatelé, neziskové organizace nebo jednotlivci, kteří mají silný vliv na místní komunitu a jsou schopni mobilizovat ostatní. Rizikem jsou tzv. falešní leaderi, u nichž je riziko manipulativního jednání a vytváření nežádoucích kontroverzí. Obranou proti nim je pěstování místní diskuse a dialogu. V extrémních případech tam, kde neexistuje v místním společenství dialog, může takový leader i podkopat důvěru.



KOMUNITNÍ PLATFORMA



Lidé

Důležitým prvkem je **komunitní platforma**. Hlavním cílem komunitní platformy je připravovat leadery v obci (zastupitele, členy výborů, místních spolků, zástupce místních neziskových organizací, podnikatele, neformální autority atd.), aby převzali odpovědnost za budoucí podobu obce a nevnímali rozvoj a řízení obce pouze z politicko-ekonomického hlediska a z hlediska obecní infrastruktury. Tento cíl nelze dosáhnout jednorázově, ale je možné ho dlouhodobě podporovat a rozvíjet. Proto je důležité vytvářet komunitní platformu, která bude směřovat k posilování komunity a zároveň bude sloužit jako duchovní a manažerská platforma obce, tj. bude sdružovat lidi, kteří jsou schopni společně přemýšlet o rozvoji obce a realizovat jej. Vytvářením komunitní platformy se utváří prostředí a způsoby komunikace.

⁵ (Sotarauta a Beer, 2017)

Nejde pouze o skupinu lidí, ale také o vztahy mezi nimi, jejich způsoby myšlení, vnímání, sdílení a komunikace. Jádrem platformy je skupina místních leaderů, která je postupně rozšiřována o zástupce občanské společnosti, veřejných institucí, soukromého sektoru a zástupců občanů, vč. znevýhodněných skupin. Nejde jen o společné plánování budoucnosti, ale také o prostor pro reflexi východisek a postojů, pro dialog, pěstování kulturní úrovně společenství a posilování důvěry. Důležitým prvkem je institucionální nezávislost platformy na politických institucích obce, což umožňuje diskutovat s potenciálně jednostranným pohledem vedení obce a zároveň zajišťuje nezávislost na volebním období.⁶ Radnice by tedy měla tuto iniciativu podporovat, ale neměla by ji přímo zajišťovat. Je proto nutné zapojení externího subjektu – v ideálním případě komunitního koordinátora, který může vést komunikační platformu, iniciovat dialog a zajistit objektivitu a nezávislost. Komunitní platforma slouží jako prostor, který umožňuje lidem propojit se, vyměňovat si a sdílet zkušenosti a názory, koordinovat své aktivity a spolupracovat na nich. Diskuse a debaty na platformě posilují participaci a angažovanost, přispívají k vytváření konsensu a společných cílů. Vzhledem k dobrovolnosti zapojení členů do platformy ale slabým místem může být dlouhodobá udržitelnost aktivního zapojení účastníků. Pokud se toto podaří, poskytuje platforma kontinuitu rozvojového směřování nad rámec volebního cyklu. Na druhou stranu je ale nezbytné zajistit transparentnost jejího jednání. Členové platformy mohou řešit partikulární zájmy a nereprezentovat většinový názor. Proto nebezpečím a zároveň velkou výzvou platformy pro dosažení konsenzu je nacházení společných cílů.



KOMUNITNÍ KOORDINÁTOR



Lidé

Komunitní koordinátor má být tím, kdo zajišťuje, koordinuje, posouvá dialog a aktivity v rámci plánování rozvoje obce. Bez této pozice se aktivity postupně vytrácejí nebo ani nevzniknou. Rozsah

⁶ (Burt, 1992)

činnosti koordinátora je široký a klade na osobnost pracovníka vysoké nároky v oblasti komunikace s různými sociálními skupinami, metodiky práce a odbornosti. Nejen výběr vhodné osobnosti, ale též důraz na jeho vzdělávání a supervizi, jeho zrání pro jednotlivé úkoly a jeho etablování mezi občany obce jsou dlouhodobým úkolem.⁷ Komunitní koordinátoři zároveň slouží jako prostředníci při komunikaci mezi různými skupinami obyvatel a jednotlivci. Hlavním cílem jejich činnosti je citlivě komunikovat s lidmi v obci, od duchovních, politických a manažerských leaderů až po všechny občany, a koordinovat komunikaci a spolupráci skupin, které jsou klíčové pro rozvoj obce. Jejich hlavním úkolem je mobilizovat vytváření komunitní platformy, která umožní spojit přípravu manažerských plánů a strategií s porozuměním základním principům rozvoje obce, a proto je komunitní koordinátor komplementární s komunitní platformou.

Běžně se do rozvojových a plánovacích aktivit obce zapojují jen určití jednotlivci. Existuje značná mlčící většina, která je však také součástí místního společenství. Běžnými participativními postupy se ji obvykle nedaří zapojit. V tom případě hrozí značné riziko, že jejich potřeby a pohled na rozvoj obce zůstávají neidentifikovány, a tudíž nerefléktovány. Svým individualizovaným a citlivým přístupem komunitní koordinátoři zapojují i tyto většinou opomíjené aktéry.⁸ Komunitní koordinátor zajišťuje organizační stránku participativních aktivit – organizace setkání, veřejných konzultací, workshopů, obecních společensko-kulturních akcí a dalších aktivit, v nichž se jednotlivci i skupiny mohou realizovat a propojovat s ostatními. Nezanedbatelnou rolí je neustálé udržování konstruktivní nálady a strategického pohledu na obec. Prostřednictvím těchto aktivit komunitní koordinátor pracuje na budování vztahů s místními organizacemi, síťování a partnerství.

Přidanou hodnotou komunitních koordinátorů je prohloubení kvalitativního rozměru plánování. Rizikem plánování je, že může inklinovat ke zúžení či potlačování méně diskutovaných témat. S tím souvisí

⁷ (Vyhnánková a Jíra, 2023)

⁸ (Goodson a Phillimore, 2012)

také riziko odklonu od strategického zaměření směrem k akcentování potřeb. Tak, jak je ale role komunitního koordinátora navržena, má právě otevírat u občanů nové pohledy, citlivě je vést k hledání vlastní pozice k obci, uvědomění si své role ve prospěch celku, všímavosti ke svému okolí apod. Komunitní koordinátor tedy má připravovat občany k aktivnímu občanství, k zájmu o budoucnost obce, a tudíž k vyšší míře participace, která však nebude jen spočívat v akcentování vlastních potřeb, nýbrž v proaktivním přístupu k obci jako společenství občanů. Proto je hlavní výzvou a zároveň rizikem osobnost komunitního koordinátora. Je nezbytné připravit na tuto pozici věnovat značnou pozornost a pečlivou přípravu, která nesmí mít jen charakter technický, ale zejména hodnotový.



Lidé

EXTERNÍ OPONENTNÍ MECHANISMUS

Externí oponentní mechanismus při strategickém plánování lokálního rozvoje je proces, který zapojuje nezávislé subjekty nebo odborníky k posouzení a kritickému hodnocení navrhovaných strategií a plánů pro rozvoj daného území. Tento mechanismus umožňuje získat objektivní perspektivu a externí odborný pohled na plánované aktivity a rozhodnutí, která se mají přijmout. Externí oponenti poskytují odborné znalosti, zkušenosti a perspektivu na danou problematiku. Klíčovým faktorem je vhodný výběr odborníků nejen s relevantními znalostmi a zkušenostmi, ale také s otevřeností nestandardizovaným řešením. Mohou přinést nové myšlenky, přístupy a osvědčené postupy, které mohou posílit strategické plány a rozhodování. Přispívají ke zvýšení transparentnosti procesu strategického plánování. Poskytují nezávislý pohled na přípravnou práci, zapojení zainteresovaných stran a rozhodovací proces. Vhodné je zapojit oponenty v průběhu celého tvůrčího procesu tak, aby vnímali lokální kontext a institucionální nastavení procesu, a zároveň aby si zachovali potřebnou míru nezávislosti. Kvalitní, neformalizovaný a nezávislý pohled plánovacímu procesu prospěje, avšak nesmí být realizován ve smyslu oponentského posudku či vznášení připomínek ex post, nýbrž formou ad hoc

společných diskusí s nezaujatými, externími aktéry s odstupem od lokálního kontextu a zároveň se zkušeností z jiného prostředí.

Oponentní mechanismus je schopen zvýšit kvalitu toho, co je písemně formulovatelné, přispět ke kvalitnější procesní stránce plánování však má jen omezenou možnost. Přesto by bylo vhodné zapojit oponentní mechanismus nejen na závěr plánovacího procesu, ale průběžně v rámci veškerých činností – minimálně ve dvou krocích, které se týkají ověření dat (Co říkají data a Vše je provázané). Oponentura může upozornit na zásadní nedostatky ve strategickém přístupu i v pojetí implementační kapitoly. Relativní význam má i v odbourávání přílišného analytismu (a proto je do určité míry komplementární s holistickou analýzou). Z oponentního posuzování by mělo vyplynout nikoli obsahové doplnění, ale případné upřesnění, zkvalitnění provazby, zesílení synergického efektu apod. Rizikem tohoto procesu je, že bude pojat mechanicky. Oponentní mechanismus vyžaduje na jedné straně dobře připravené opONENTY a na druhé straně připravenost tvůrců na kritiku.

ININ 5



Přístup

DIALOGICKÁ INTEGRACE SPOLEČENSTVÍ

Dialogická integrace společenství je koncept, který se týká procesu zapojování a začleňování různých členů a perspektiv do společenství. Základem dialogické integrace je dialog, vzájemná komunikace a respektování různých hlasů a zkušeností v rámci společenství. Dialog a otevřená komunikace jsou klíčovými nástroji pro zajištění toho, aby byly všechny perspektivy slyšitelné a zohledněné. Dialog se primárně zaměřuje na vytváření porozumění a vzájemné učení se a zároveň vede k praktickým řešením.⁹ Zastřešujícím přístupem dialogické integrace je zájem o dotazování se na naše hodnoty, předpoklady a názory. Komunitu nelze vytvořit pouze prostřednictvím vnějších procesů, je nutné pracovat s vnitřní proměnou lidí

⁹ (Williams, 2000)

a jejich interakcemi. Úkolem dialogické integrace společenství je tedy formovat obec jako vnitřně integrované společenství prostřednictvím budování vzájemných vztahů. Hlavním nástrojem je zde podpora vzájemného dialogu – překračování vlastních mikrosvětů a pochopení světů ostatních osob. Když lidé začnou skutečně ohleduplně vnímat druhé, přijmou za svou odpovědnost vůči celku a kultivují respekt a péči o ostatní, pak se takto vnitřně integrované společenství lépe shodne na základních rozvojových principech a hodnotách, jimiž má být obec orientována do budoucna. Dialogická integrace společenství se snaží vybudovat důvěru a vzájemný respekt mezi různými členy společenství. To zahrnuje vytváření prostoru pro otevřenou diskusi, sdílení informací, vyjasňování předsudků a představ a hledání společných cílů a hodnot. Vzájemný dialog umožňuje překonání konfliktů a rozdílů a vytváří podmínky pro konstruktivní spolupráci a řešení problémů. Klade důraz na participaci a inkluzi, tím se posiluje jejich pocit sounáležitosti a zodpovědnosti za společný prospěch. Dialog přispívá k nalézání takových řešení, v nichž není vítězů a poražených, nýbrž situací, z nichž mohou získat všichni, pokud budou spolupracovat. Dohody se všemi výhodami lze dosáhnout pouze tehdy, když strany zdůrazní spolupráci, nikoli konkurenční aspekty vzájemného vztahu. Ve složitějších situacích může dialog probíhat i s určitou asistencí či mediací.

ININ 6



Přístup

IMAGINACE

Imaginace je potenciální schopnost aktérů a komunit, kteří usilují o transformaci, vytvářet alternativní reality.¹⁰ Dovednost představit si různé scénáře vývoje je klíčovým vstupem do jakékoliv smysluplné diskuse o strategickém rozvoji. Schopnost imaginace může ovlivnit snadnější přijímání abstraktnějších a ambicióznějších cílů, a tím i entuziasmus pro to pustit se do jejich naplňování. Prostředí, v němž je imaginace přítomna, má významně větší pravděpodobnost genero-

¹⁰ (Moore a Milkoreit, 2020)

vat přínosné změny než prostředí staticky adaptivní. Bez imaginace (stejně jako bez ochoty riskovat) nelze věci měnit. Imaginace nemusí přinášet jen nový pohled na budoucnost obce, ale i na způsob, jak tento pohled uchopit a jak s ním pracovat. Svou nezastupitelnou roli má s ohledem na inovace, v nichž klesá význam přenosu konkrétního know-how ve prospěch unikátních řešení pro příslušný kontext. Imaginace má potenciál zvýšit kreativitu plánovacího procesu (v němž bývá často kritizováno příliš mechanické pojetí bez odvahy testovat a zkoušet nové cesty). Diskuse nad budoucími vizemi může být dobrým prvkem pro sbližování jednotlivých aktérů a tím i zlepšení komunikace. Schopnost identifikovat, posoudit a realizovat alternativní možné budoucnosti je zásadní součástí schopnosti vědomě a kolektivně reagovat na hlavní rozvojové výzvy. Lidé mají tendenci hledat důkazy, jež jsou v souladu s jejich předchozími znalostmi a přesvědčeními. V důsledku toho upřednostňují opatření a přístupy, které jsou spíše adaptivní než transformační, a dávají přednost známému před novým. Současný svět se však vyznačuje velkou dynamikou a vysokou mírou nepředvídatelnosti.

Tento přístup ale vyžaduje od aktérů nové kompetence, kreativitu, schopnost kritického a designového myšlení, holistický přístup apod. Existuje řada technik, které mohou podpořit představivost v procesu plánování. Jedná se zejm. o metody tří horizonty, kolo budoucnosti, metafora, snímek budoucnosti, věc z budoucnosti, backcasting či design studio. Pro skutečnou podporu imaginace je vhodné do procesu zapojit moderátory, designéry, akademiky či další osoby, které dokáží nastartovat vhodný způsob myšlení.

Jedním z rizik spojených s imaginací je, že imaginace může vzbudit tlak na nerealistické požadavky. Nutné tedy je aplikovat imaginaci v určité fázi plánovacího procesu, ale v jiné fázi ji doplnit realistickým pohledem, který zajistí dosažitelnost strategických cílů. Za riziko lze také považovat „ohromení představivostí“, tj. přílišným tlakem změn, které se obecně medializují. Proto je žádoucí imaginaci vpustit do procesu, ale zároveň mít na paměti lokální kontext a různá časová měřítka změn (příliš radikální změny by mohly ohrozit místní identitu).



Přístup

HOLISTICKÁ ANALÝZA

Holistická analýza při strategickém plánování znamená systematické a komplexní zkoumání všech relevantních faktorů a souvislostí, které ovlivňují obec. Místo izolovaného pohledu na jednotlivé aspekty se holistická analýza zaměřuje na jejich vzájemné propojení a celkový kontext, aby bylo možné lépe porozumět situaci a formulovat efektivní strategie. Stávající strategické plánování mocně staví na datových analýzách. Mnohé analýzy vycházejí z dostupných, nikoli potřebných dat. Výsledkem bývají sice obsáhlé a datově a metodicky kvalitní analýzy, které však neposkytují dostatečný vhled do skutečné (mnohobarevné) situace obce. Zpracovatelé analytických částí strategických plánů si musí klást jiné otázky, které lépe podchytí stav neformálních institucí v obci, nespokojit se s kvantitativním vyjádřením v socioekonomických analýzách. Tato data mají být jen podkladem k úsudkovému myšlení nad komplexní realitou obce. Taková analýza zároveň neznamená, že musí být obsáhlá. Smyslem je nabídnout relativně stručnou, ale barvitě vypovídající deskripci obce. Je vhodné opustit sekvenční přístup, v němž se nejprve běžně zpracovává obsáhlá socioekonomická analýza a následně na ní navázaná je příprava návrhové části strategie. Už tím je koncepční stránka limitována, neboť se tvůrci snaží pohybovat v mezích vymezených analytickými závěry. Opačný přístup, kdy se (např. i s využitím imaginace) nastíní různé scénáře vývoje a teprve následně se příslušná východiska ověří na základě analýz dat, přispěje k větší otevřenosti strategickému přístupu. Změnit se musí nejen interpretace dat, ale také doptávání se po příčinách a různých souvislostech, která data pouze naznačují. Holisticky uchopená analýza přináší hlavně možnost správně pojmenovat a celistvě pochopit obec, její potřeby a hodnoty. To má pak velký vliv na adekvátní uplatnění strategického přístupu i na implementaci. Holisticky provedená analýza umožňuje zohlednit faktory, které by v kvantitativní analýze zůstaly stranou a jejichž význam pro rozvoj je přítom neopominutelný, a upřednostňuje kvalitativní aspekty nad kvantitativními. Mělo by se tedy jednat zejména o kvalitativní, nikoliv kvantitativní hodnocení. Je potřeba provádět cílené analýzy, není potřeba analyzovat všechno, ale naopak je nutné klást si hlubší otázky.

ABCD (ASSET-BASED COMMUNITY DEVELOPMENT)

Asset-based community development (ABCD) je přístup k rozvoji komunity, který se zaměřuje na identifikaci a posilování přirozených zdrojů, schopností a potenciálu ve společenství. Je prokázáno, že k významnému rozvoji komunity dochází pouze tehdy, když jsou místní obyvatelé odhodláni investovat do tohoto úsilí sami sebe a své zdroje.¹¹ Tento přístup zcela proměňuje úhel pohledu na rozvoj obce a vlastní aktivitu členů společenství, tudíž přispívá k posílení komunitní soudržnosti a odpovědnosti. Na druhou stranu je náročný na čas a trpělivost členů společenství. Namísto zaměření se na nedostatky a problémy se ABCD zaměřuje na to, co je ve společenství silné a co mu umožňuje dosáhnout pozitivních změn. Oproti tomu tradiční rozvoj založený na potřebách klade důraz na místní nedostatky. Namísto mapování potřeb se mapují aktiva, která se naopak zaměřují na přednosti, schopnosti, dovednosti a silné stránky komunity s cílem budovat její budoucnost. Neznamená to, že by obce neměly získávat externí podporu, ale ABCD zvyšuje efektivitu této podpory. Zdroje budou mnohem efektivněji využity, pokud bude místní komunita sama plně mobilizována a pokud dokáže definovat agendy, pro které je třeba získat další zdroje. ABCD začíná identifikací přirozených aktiv a zdrojů ve společenství. Tyto zdroje mohou zahrnovat lidské zdroje (jako jsou dovednosti, znalosti a zkušenosti obyvatel), fyzické zdroje (infrastruktura, přírodní zdroje), sociální zdroje (sítě, organizace) a ekonomické zdroje (podniky, příjmy). Asset-based přístup je založen na kolektivním hledání a aktivaci vnitřního potenciálu a zdrojů v obci. Cílem je objevovat vnitřní schopnosti, identifikovat, co komunita již dokázala a kam směřuje. ABCD staví na místních znalostech a zkušenostech obyvatel a snaží se posílit kapacity a schopnosti v komunitě, aby mohla sama sebe vést a rozvíjet. Klíčové je pochopit, že ve specifickém místě a situaci je možné provádět změny a zlepšení pouze tehdy, když se někdo rozhodne převzít iniciativu a angažovat se. V obci by nemělo být nic, čemu by se místní lidé nevěnovali. Asset-based přístup vychází z předpokladu, že každý jednotlivec má čím přispět. Obyčané v tomto přístupu nejsou vnímány jako příjemci pomoci, ale

jako první aktéři rozvoje. Je potřeba odbourat jejich lhostejnost, motivovat je k aktivnímu občanství a z pozice místní vlády pouze vytvářet příležitosti pro zapojení členů komunity, ale následně ustoupit do pozadí.

Vzhledem k tomu, že je zřejmé, že rozvoj obce nelze stavět jen na jejích potřebách, nelze vycházet ani výhradně z místních aktiv. Proto ABCD nemá nahradit problémově orientovanou strategii, má ji ale významně kvalitativně doplnit, a tudíž rozvoj řešit komplexně. Vždy je potřeba kombinovat potřeby s možnostmi obce. Síla ABCD přístupu spočívá v tom, že obec hledá cesty, jak valorizovat vlastní aktiva, která lze ovlivnit z lokální úrovně. Nejde o to jen využít vlastní potenciál, ale také umět jej překročit.

Čtyři z výše uvedených neformálních institucí mají charakter přístupů či postupů a čtyři jsou spíše vázány na subjekty, osoby a jejich uskupení. Z toho plyne, že jsou vzájemně provázané a je vhodné je kombinovat, jak naznačuje následující obrázek.

Ne/vhodnost kombinace neformálních institucí		Neformální instituce subjektového typu			
		Lokální leadership	Komunitní platforma	Komunitní koordinátor	Externí oponentní mechanismus
↗	Dialogická integrace společenství	😊	😊	😐	😞
	ABCD	😊	😊	😊	😐
	Imaginace	😊	😊	😊	😞
	Holistická analýza	😞	😐	😐	😊

Lokální leader, komunitní platforma i komunitní koordinátor mají v procesu strategického plánování uplatňovat imaginaci, asset-based community development a trvale podporovat dialogickou integraci společenství. Holistické pojetí analýz se týká spíše zpracovatelů strategického rozvojového dokumentu a zcela jistě by k tomu měl přispět externí oponent. Ten by částečně měl upozorňovat na nutnost aplikace ABCD přístupu, ale nebude se na něm podílet aktivně.

¹¹ (Kretzmann a McKnight, 1993)



Hodnoty a principy
uplatňované v rozvoji obce

Hodnoty představují základní orientační rámec pro lidské jednání a rozhodování – jak v rovině individuální, tak společenské. Vymezují, co je považováno za žádoucí či preferované, ať už na základě vědomého úsudku jednotlivce, kolektivního konsensu nebo vnitřního přesvědčení.¹ Vyjadřují tendenci upřednostňovat určité stavy, postoje či způsoby jednání před jinými a zásadním způsobem se podílejí na formování postojů a normativních systémů společnosti. V sociálním kontextu tvoří hodnoty jednu z klíčových složek kultury – **propoují osobnostní a sociální rozměr lidského života a napomáhají integraci společenství**. Principy a zásady lze chápat jako praktickou aplikaci hodnot: představují jejich přenos do konkrétního chování, rozhodování a institucionální praxe. Obvykle mají normativní povahu – určují, co je v daném kontextu považováno za správné či nesprávné. Mohou být formulovány výslovně (např. v etických kodexech nebo právních principech) i implicitně (ve sdílených společenských zvyklostech a konvencích).² Zatímco hodnoty a normy společně regulují lidské chování, jejich povaha se liší: normy jsou spíše situační a odvozené od společenského konsensu, zatímco hodnoty jsou **stabilnější a vycházejí z hlubších vrstev individuálního přesvědčení**. Právě díky této stabilitě vytvářejí spojovací most mezi individuální a sociální identitou a tvoří základ dlouhodobých kulturních vzorců.

Hodnoty mají zásadní vliv na utváření veřejných politik i strategických dokumentů, protože ovlivňují, jaká opatření jsou považována za smysluplná a jaké priority společnost prosazuje. To, co si občané přejí a jak vnímají kvalitu života, je výrazně určováno tím, co považují za hodnotné.³ Přestože většina hodnot bývá chápána jako pozitivní, jejich relativní význam se mezi jednotlivci i skupinami liší. Strukturu hodnotové hierarchie ovlivňuje společenský kontext, kulturní prostředí i individuální zkušenost. Tato hierarchie pak utváří hodnotové orientace – soubory hodnot, které formují strategické cíle společnosti i jednotlivých komunit.⁴ Různost hodnotových orientací

napříč sociálními skupinami přirozeně vede k odlišnostem v interpretaci stejných skutečností. **Získat shodu, zejména u kontroverznějších témat, proto nebývá snadné** a celý proces může komplikovat i kognitivní zkreslení či emoční vázanost na určité postoje. Čistě expertní či technokratický přístup proto sám o sobě nezaručí úspěšnost navrhovaných opatření, pokud se s nimi občané vnitřně neztotožní. Chybějící hodnotová shoda zvyšuje náklady na prosazení politik, snižuje jejich legitimitu i důvěru veřejnosti v demokratické rozhodování. Je proto žádoucí, aby tvorba veřejných politik i strategických plánů vycházela nejen z objektivních dat a analýz, ale také ze znalosti hodnotových orientací obyvatel – tedy z porozumění tomu, jak lidé vnímají problémy, o co usilují a co považují za smysluplné pro budoucnost svého místa.

Kvalitní proces občanské participace při vymezování lokálních hodnot musí mít jasně stanovený cíl, promyšlený harmonogram a dostatečné kapacity. Obec by měla od počátku sdělit, proč se tématu hodnot věnuje a jak budou výsledky využity. Proces má být inkluзивní a zohlednit názory co nejširšího spektra obyvatel – od mladých lidí po seniory, podnikatele, neziskové organizace, kulturní scénu i menšiny. Důležitá je transparentnost a srozumitelná komunikace: občané musí vědět, jak budou jejich názory zpracovány a jaké kroky budou následovat. Průběžné sdílení výstupů, například formou přehledných vizualizací nebo krátkých souhrnů, zvyšuje důvěru i motivaci k zapojení.

Upřednostňovány by měly být osobní a interaktivní metody, které podporují dialog a porozumění – například veřejné workshopy, diskusní skupiny nebo metody typu world café. Tvůrčí přístupy, jako je práce se scénáři budoucnosti, storytelling či vizuální znázornění hodnot, mohou proces oživit a přiblížit širší veřejnosti. Výsledné hodnoty by měly být aspirativní, uvěřitelné a praktické, aby se staly skutečnou součástí identity a rozhodovacích procesů obce. Pro jejich dlouhodobé ukotvení je nezbytné, aby byly začleněny do strategických dokumentů a promítaly se do komunikace i každodenní praxe obce.

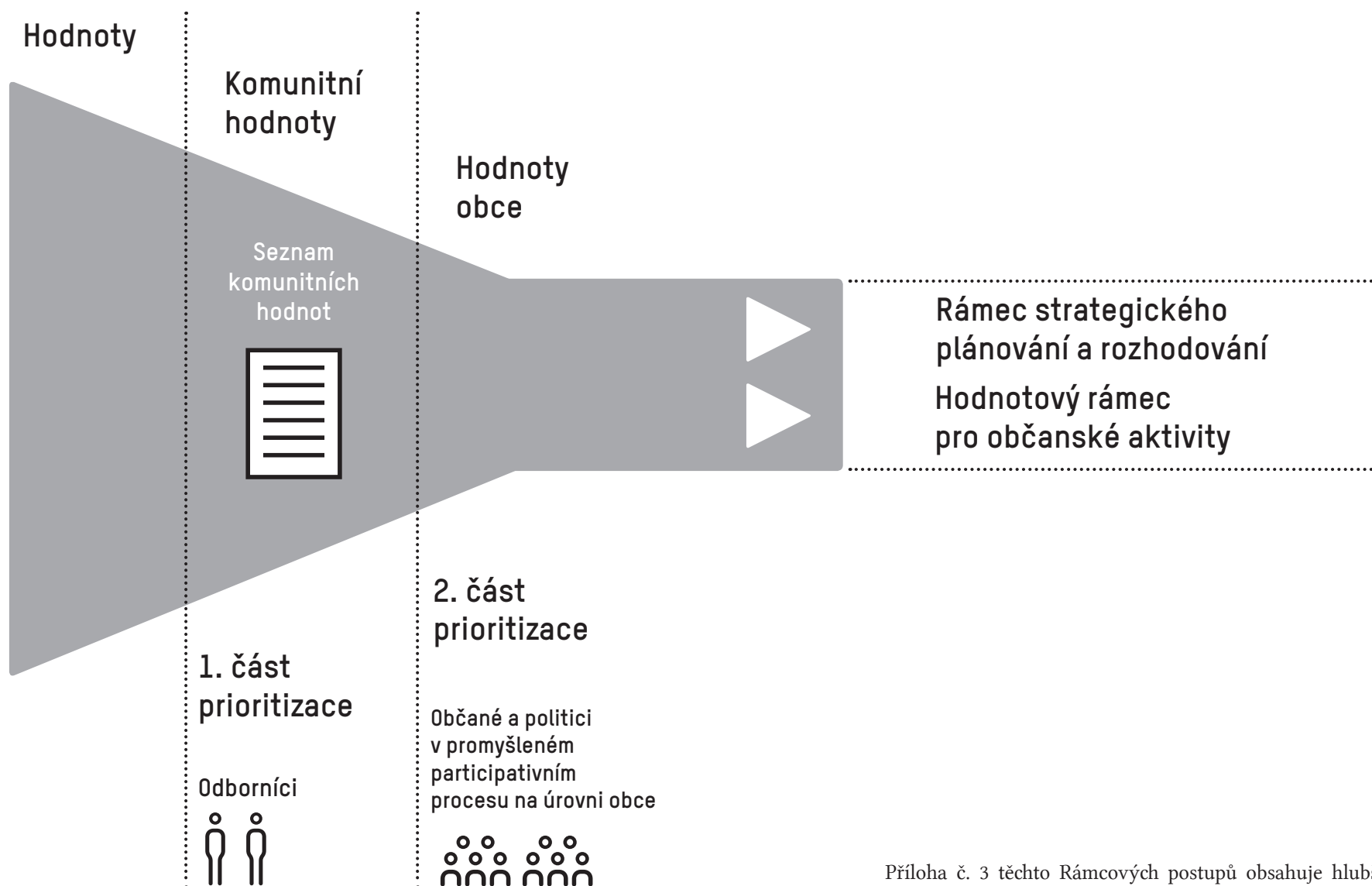
¹ (např. Schwartz a Bilsky, 1987; Prudký, 2009)

² (Kazdin, 2000)

³ (Scharfbillig a kol., 2021)

⁴ (Potůček, 2016)

Obrázek 1: Možný proces výběru hodnot v obci



Příloha č. 3 těchto Rámcových postupů obsahuje hlubší teoretické zarámování problematiky hodnot a nabízí katalog hodnot, který může být využit pro inspiraci při hledání odpovídající sady hodnot pro zarámování konkrétního strategického plánu.



Jak s neformálními institucemi
pracovat v plánovacím procesu?

Přestože (jak je výše několikrát zdůrazněno) je proces strategického plánování kontinuální a cyklický, je možné identifikovat určité fáze, mezi nimiž není nutně ostrá hranice. Každá z fází se však vyznačuje specifickým typem aktivit. V tomto duchu bude koncipována následující kapitola, přičemž uživatelé si musí uvědomit, že po určité době se proces začíná opakovat, tentokrát už v nové kvalitativní dimenzi.

Příprava

Strategické plánování

Strategické řízení



Příprava

Strategické plánování

Strategické řízení

	A Účel SP	B1 Percepce	B2 Fakta	B3 Ideace	C Provázanost	D Formulace SP	E Způsob implementace
Proč	udržitelnost inovovaného procesu SP (SPININ)	obec = společenství občanů, jde nám o vnímání kvality jejich života, místně specifický plán (zabránění izomorfismu)	zjištění objektivní situace v obci	nastavení směřování obce a definování prvotních záměrů	vyváženost subjektivní a objektivní stránky obce s prvotními záměry, argumentační podložení pro směřování obce	zakotvení směřování obce pro další udržení směru a naplňování vizí	zajištění naplňování strategie s aktivním zapojením občanů, obohacení standardního vyhodnocování (indikátory) o dialogický rozměr
Kdo	nositel myšlenky (starosta), plánovač	KOMUNITNÍ KOORDINÁTOR (+ plánovač)	plánovač	KOMUNITNÍ KOORDINÁTOR (+ plánovač)	plánovač	plánovač	plánovač
Zapojení aktéři	LEADERŮ, KOMUNITNÍ KOORDINÁTOR	LEADERŮ, KOMUNITNÍ PLATFORMA , občané	x	KOMUNITNÍ PLATFORMA , občané	externí oponent	KOMUNITNÍ PLATFORMA	KOMUNITNÍ PLATFORMA
Na co se zaměřit	rezervy v dosavadním přístupu, zkušenosti z dosavadního přístupu	ABCD , skrytí aktéři, hodnoty, individuální citlivé rozhovory, participativní techniky	objektivní data	DIALOGICKÁ INTEGRACE SPOLEČENSTVÍ, IMAGINACE, ABCD , hodnoty	EXTERNÍ OPONENTNÍ MECHANISMUS	strategická prioritizace (3 stupně projektů)	naplňování nejen prostřednictvím radnice, provázanost s rozpočtem, udržení SPININ filosofie
Výstup	procesní plán (harmonogram, personální zabezpečení...), záznam KOMUNITNÍ PLATFORMY	vstupní snímek	standardní socioekonomická analýza	vize, desatero hodnot, identifikace výzev, co nás spojuje/ohrožuje	stručná argumentační analytická kapitola	návrhová část strategického plánu	metodická implementační kapitola, návrh vytváření akčních plánů, návrh evaluace, návrh aktualizace SP
Inspirace	metodika SPININ, popisy InIn	databáze participativních metod, katalog hodnot, struktura vstupního rozhovoru, popisy InIn, vzor vstupního snímku	x	katalog hodnot, metody imaginace, popisy InIn	check-list holistické analýzy, popisy InIn	šablona	šablona, vzor AP, vzor evaluačního plánu (+ aktualizace), průběžná edukace



Účel kroku (proč se tím zabývat)

Účelem této fáze je vytvoření podmínek pro zahájení procesu strategického plánování (SP) v obci. Důraz je kladen na tři věci:

- SP nekončí vytvořením dokumentu. Tím hlavním je jeho implementace čili uskutečňování rozvoje obce a jeho průběžné vyhodnocování.
- Obec je či má být společenstvím lidí, kteří pečují o své místo a berou za něj spoluodpovědnost. Strategický proces umožní jejich dialog a zapojení jak do přípravy plánu, tak do jeho uskutečňování a zhodnocení. Strategický proces vytváří prostor pro kontinuální dialog o kvalitě života v obci a ke sdílení zájmu občanů o budoucnost obce.
- Strategický plán nemá být jeden z mnoha odborných dokumentů „v šuplíku“. Jde o to, aby byl skutečně vodítkem pro radnici, spolky, firmy, ale i neorganizované občany při společném úsilí o dlouhodobý rozvoj kvality života v obci.

Příprava

Příprava na strategické plánování a porozumění jeho principům v obci

Odpovědnost (kdo za to zodpovídá)

Iniciátoři procesu SP v obci: nejčastěji se jedná o **starostu** a další **zastupitele**.

Garantují zájem obce o SP a tento přístup: že toto dlouhodobé kolektivní úsilí bere vážně, věnuje mu patřičnou pozornost, motivuje a podporuje ostatní aktéry v obci, aby v úzké spolupráci s ním a řadou dalších aktérů systematicky přemýšleli o budoucnosti obce a aktivně se zapojovali do naplňování vytyčených cílů.

Plánovač:

Klíčovou roli v této fázi má i plánovač, tedy osoba či subjekt najatý obcí na pořízení strategického plánu. Provede místní aktéry celým procesem přípravy strategického dokumentu a dbá o společné porozumění celému přístupu SPININ.

Na těchto dvou skupinách aktérů stojí úspěch či neúspěch celého procesu. Musí mu věřit a věnovat tomu svůj čas, energii, kreativitu a musí se vyvarovat přílišnému tlaku na rychlost řešení na úkor kvality. Zároveň musí být připraveni na to, že cesta je cíl, tudíž není podstatné směřovat ke strategickému dokumentu jako výsledku úsilí, ale spíše jej považovat za dílčí milník na mnohem delší cestě.

Zapojení aktérů

(s kým, pro koho)

ININ

MÍSTNÍ LÍDŘI:

Iniciátoři procesu SP by měli nejprve najít, oslovit a vtáhnout do hry místní leadery. Nemusí se vždy jednat o osoby v oficiálních funkcích či pozicích, jde především o aktivní lidi se skutečným zájmem o obec. Zároveň by to měly být osobnosti s vzhledem a morálním kreditem, které jsou ostatními občany pozitivně vnímány, mají přirozenou autoritu, přesah a leadrovské kompetence. Nebylo by žádoucí, aby od prvního okamžiku byli zapojeni jen lidé se stejnými názory; pestrost názorů je vítaná. Proto je nutné hledat napříč místním společenstvím – lidi různého věku, pohlaví, vzdělání, progresivní i konzervativní hráče, starousedlíky i novoosídlence apod. Místí leadeři jsou základem pro vytváření **KOMUNITNÍ PLATFORMY**. Nemusí se jednat o osoby ve formálních funkcích, je potřeba vnímavě hledat leadrovské osobnosti

A



A

Způsob
(jak,
na co se zaměřit)

ININ

Identifikovat **MÍSTNÍ LEADERY**: Iničiátoři procesu SP vytipují a osloví cca pět místních leaderů.

Seznámit **MÍSTNÍ LEADERY** s myšlenkovými východisky a principy SPININ: Na osobním setkání iničiátorů SP a plánovače s vytipovanými místními leadery představit a následně diskutovat principy uvedené v této metodice a nechat místní aktéry proniknout do jejich východisek. Je nutné zdůrazňovat odklon od tradičních přístupů, a dále důvody, které ke snaze po inovativním přístupu vedly. V této úvodní fázi je důležité prostřednictvím opakovaných diskuzí dosáhnout obecné shody na významu inovovaného strategického plánování. Názory na konkrétní věcné prvky v obci se přitom shodovat nemusí; ty budou předmětem pozdějších diskusí.

ININ

Najít vhodného **KOMUNITNÍHO KOORDINÁTORA**: V procesu plánování (a následného naplňování strategie) sehraje jednu z klíčových rolí komunitní koordinátor jako ústřední komunikační uzel a organizační pracovník. Jedná se o osobu, která vzbuzuje všeobecnou důvěru, pozná místní prostředí, zároveň je nestranná, apolitická, není spojována s žádnou místní kauzou, ani určitou skupinou osob.

ININ

Analyzovat dosavadní zkušenosti a postoje aktérů se strategickým plánováním: **KOMUNITNÍ KOORDINÁTOR** citlivými rozhovory s členy **KOMUNITNÍ PLATFORMY** zjišťuje jejich postoje k plánování, jejich dosavadní zkušenosti a očekávání; rozhovory by měly být zároveň formativní a edukativní směrem k principům SPININ; zároveň by rozhovory měly probíhat i s dalšími osobami v obci jednak za účelem identifikace výchozích postojů k plánování a jednak jako nástroj postupné a citlivé edukace a prohlubování participace na procesu plánování.

Analyzovat rezervy v dosavadních strategických plánech: Obsahovou analýzou dokumentů (strategických plánů) posoudit kvalitu dosavadního plánování, tj. identifikovat jak úplnost, komplexnost a vnitřní provázanost cílů, tak úroveň strategického přístupu (typy cílů) a zohlednění místních specifik (obrana proti izomorfismu). Reflexe předchozího procesu, jeho výsledků a zkušeností aktérů, slouží jako důležitý vstup pro nastavení vhodného mixu neformál-

ních institucí dle konkrétních místních podmínek a také k iniciaci místní spolupráce.

Výstup
(co vznikne)

Procesní plán: Vznikne plán, jak bude dialog vedoucí k formování nové budoucnosti obce prováděn. Měl by obsahovat alespoň hrubý harmonogram prací. Důležitou součástí je určení personálního zabezpečení (to však neznamená, že pouze osoby v něm identifikované se budou aktivně účastnit plánovacího procesu; tyto osoby musí hlídat proces a neustále rozdmýčkovat oheň strategického plánování, který by bez jejich aktivit dříve či později uhasl).

ININ

KOMUNITNÍ PLATFORMA: Dalším výstupem této fáze je vytvoření prvního zárodku komunitní platformy, která ale do budoucna zůstane manažersko-duchovním jádrem obce otevřeným dalším občanům.

Inspirace
(kam se podívat)

Základem jsou tyto **Rámcové postupy SPININ**. V této fázi je nutné pochopit jejich logiku a smysl, význam a roli jednotlivých inovativních prvků, které jsou představeny v **Popisu neformálních institucí** (kap. 2).

Poznámky

Proces záměrně nezačíná zpracováním analýz, z nichž tradičně návrhová část vychází. Rámcové postupy vycházejí z potřeby posílit kreativní přístup k formování budoucnosti obce, a tudíž není žádoucí nechat se od samého počátku svazovat analytickými závěry (jak bývá běžné). Tímto způsobem se zároveň zabrání jednomu z velkých nedostatků tradičních procesů plánování, jímž je nadměrný analytismus. Teprve později - za ideální fázi, v níž se vytvářejí scénáře budoucího rozvoje, - bude zařazena etapa analytického ověření vhodnosti zvoleného rozvojového směřování obce.



Účel kroku (proč se tím zabývat)

Názory, postoje a aspirace občanů jsou důležité. Nejen pro plánovací fázi, kdy se s nimi obvykle pracuje jako s podněty a potřebami pro identifikaci cílů nového SP. Přístup SPININ vychází z toho, že je dobré zapojit občany a další místní aktéry také do uskutečňování a hodnocení strategie, do dlouhodobé komunikace o tom, kam se obec a život v ní ubírá a jak k tomu může kdo přispět. Obec je místo či prostředí, které je odrazem svých obyvatel. Pokud v obci taková komunikace dosud neprobíhá, není snadné to změnit. Není to snadné, ale lze to.

Dobrým a osvědčeným vstupem jsou **osobní rozhovory s občany**, s nimiž se zahájí proces plánování. Rozhovory, na něž obvykle není čas, tak mohou do obce vnést novou dynamiku. Nejsou pouze zjišťovací (co si přejeme jinak), ale jsou příležitostí k hlubšímu zamyšlení nad životem v obci, nad souvazečnostmi a sebereflexí nad svou vlastní mírou aktivity či pasivity. Rozhovory mají vzbudit zájem na obou stranách. Je dobré jim věnovat patřičnou péči a čas. Dotazník nikdy nenahradí osobní rozhovor, neboť nejde pouze o zjišťování potřeb, ale o pěstování aktivního vztahu k místu, kde žijeme.

Strategické plánování:

Jak obec a její kontext vnímají občané

④ Jak s neformálními institucemi pracovat v plánovacím procesu?

Odpovědnost
(kdo za to
zodpovídá)

KOMUNITNÍ KOORDINÁTOR: Komunitní koordinátor vede vstupní rozhovory s obyvateli obce.

**Zapojení
aktéři**
(s kým, pro koho)



MÍSTNÍ LEADŘI: V první řadě mají být k rozhovoru pozváni místní leadři. Rozhovory začínají u starosty a účastníků úvodního setkání, aby zakusili, jak rozhovor probíhá. Oni doporučí další respondenty a zprostředkují s nimi komunitnímu koordinátorovi rozhovor.

Obyvatelé obce: Komunitní koordinátor postupně vede rozhovor s dalšími obyvateli. Rozhovory začínají aktivními občany, protože ti pomohou zprostředkovat kontakty na další obyvatele. Tím se také ve větší míře zapojují do procesu přípravy SP a vytváří se komunikační návyky, jež jsou důležité zejména pro implementační fázi.

Způsob
(jak,
na co se zaměřit)

Odpovědi zapisujte. Nemusí to být doslovný přepis; stačí orientační záznam, který zachytí podstatu výpovědi. Případně, pokud to budete považovat za vhodné, si zaznamenejte náladu rozhovoru; které otázky fungují dobře; vnitřní koherenci výpovědi (zda si respondent neprotiřečí, zda se třeba jeho výpovědi vlivem rozhovoru mění, vyvíjejí, otevírají se mu nové perspektivy apod.)

Podle potřeby a velikosti obce (počtu obyvatel) lze zařadit jako doprovodný nástroj vedle **osobních rozhovorů** také **dotazník** pro občany. Dotazník umožní plošně v několika otázkách zjistit individuální vizi obce (jak si občan představuje obec) a jak se tento člověk hodlá zapojit. Dotazník zde přináší přehled, zda jsou v obci lidé, kteří se nad životem v obci zamýšlejí, a zda jsou ochotni a schopni se pro ni angažovat.

Výstup
(co vznikne)

Vstupní snímek obce: Ze záznamů rozhovorů vytvoří plánovač (event. komunitní koordinátor pod jeho metodickým vedením) - anonymizovaný soubor všech odpovědí členěný podle jednotlivých otázek. Z tohoto materiálu bude následně vytvořen „vstupní snímek“, s nímž se bude v dalších krocích dále pracovat. Bude prezentován na

B1



B1

setkání všech respondentů po ukončení rozhovorů. Je to příležitost je přizvat k jednomu stolu a sdílet otázky, postoje a aspirace. Vzniká tím diskuse na bázi komunitní platformy, která je otevřená dalšímu rozšiřování.

ININ

KOMUNITNÍ PLATFORMA: Současně je důležitým výstupem této fáze další formování komunitní platformy. Z identifikovaných místních leaderů se postupně vytvoří skupina klíčových osob, které budou základem budoucí komunitní platformy; ta musí být otevřená (postupné doplňování metodou sněhové koule); zároveň je nutné stále dbát na to, že komunitní platforma není pracovní skupina, jedná se o manažersko-duchovní elitu obce s adekvátními způsoby vzájemné komunikace, sítě vztahů apod. Rozhovory jsou k tomu vhodným nástrojem.

Inspirace

(kam se podívat)

- Rozhovory komunitního koordinátora s obyvateli obce, vč. přehledu otázek a způsobu záznamu odpovědí (*Příloha 1*)
- Vzor vstupního snímku obce (*Příloha 2*)

Poznámky

Při provádění rozhovorů je nutné postupovat **individualizovaně**. I když je vhodné absolvovat větší počet rozhovorů, primární není kvantita, ale hloubka rozhovoru vedeného v příjemné atmosféře, v bezpečném (domácím) prostředí. Respondent by měl mít oprávněný pocit osobního „popovídání“.



Účel kroku (proč se tím zabývat)

Protože obec a její budoucí rozvoj vnímáme primárně optikou občanů, začínáme kvalitativním šetřením (viz předchozí kroky). Avšak tyto jejich názory, potřeby a sny je ve strategickém plánování zapotřebí ověřit, **objektivizovat**. Proto paralelně s vnímáním obce očima samotných obyvatel zjišťuje plánovač data a objektivní fakta o obci. Vedle vstupního snímku pak tudíž bude mít i standardní (zjednodušenou) socioekonomickou analýzu, které dohromady dají úplný obrázek o obci.

Odpovědnost

(kdo za to
zodpovídá)

Plánovač: Socioekonomická analýza je standardně úkolem plánovače, nejčastěji externě najaté osoby.

Zapojení aktéři

(s kým, pro koho)

ININ

Externí oponent: V této fázi (stejně jako v dalších fázích) je vhodné zapojit **EXTERNÍ OPONENTNÍ MECHANISMUS**, který by měl zaprvé ohlídat holistický přístup a jednak zabránit nadměrnému analytismu, tj. pozitivistickému zpracování sice dostupných, avšak nevýznamných dat.

Způsob

(jak,
na co se zaměřit)

ININ

Měla by být analyzována běžná socioekonomická data, která by však měla být vhodně provázána s výsledky kvalitativních šetření. Je nutné kriticky volit pouze vhodná data – ne všechna dostupná data jsou nezbytná; některá významná data nejsou snadno dostupná. Klíčem ke správnému provádění analytických prací je **HOLISTICKÁ ANALÝZA**. Jejím cílem je nespokojit se s daty a jejich jednoduchou interpretací, ale zejména s odhalováním příčin a důsledků vyhodnocených dat, ale také prvoplánově nesouvisejících aspektů (např. způsob trávení volného času skupiny obyvatel bydlících v určitém typu zástavby oproti jiné zástavbě v obci). Nutné je se ptát, co data naznačují – a ptát se „za roh“, tj. hledat zdánlivě nesouvisející vazby.

Výstup

(co vznikne)

Vznikne socioekonomická analýza, která by měla být poměrně stručná, ale významně vypovídací. Nemá obsahovat nadbytečná data jen kvůli rozsahu, který by měl vyvolávat dojem přílišné odbornosti. Nad rámec standardní socioekonomické analýzy má obsahovat potvrzující či vyvracující argumenty ke zjištěním z kvalitativních šetření. Analýza by měla nabízet **argumenty či protiargumenty** k výrokům obsaženým ve vstupním snímku. Zároveň by měla nabízet **podněty k zamyšlení** o příčinách a důsledcích zjištěných dat, mnohdy i do nepřibuzných odvětví (např. struktura bytového fondu v různých částech obce a její vztah k demografické struktuře, sociální oblasti, životního stylu a potřebě infrastruktury).



Inspirace Typové otázky k holistické analýze (*Příloha 3*)
(kam se podívat)

Poznámky Vzhledem k tomu, že analýza má sloužit primárně jako nástroj ověřující reálnost strategických cílů, je vhodné ji nezahrnovat do hlavní části strategického dokumentu. Žádoucí je do strategického plánu zahrnout jen klíčové datové argumenty a komplexnější analýzu mít k dispozici jako samostatný dokument.



Účel kroku (proč se tím zabývat)

Hlavním úkolem strategického plánování je systematické hledání budoucího směřování obce, což by ale nebylo možné bez předchozích kroků. Cílem této fáze je identifikovat hlavní směry rozvoje. Je však nutné se vyvarovat prázdných frází, stereotypních vizí a také cílů jak příliš konzervujících, tak i nerealistických. Účelem je tedy shodnout se na vhodné **kombinaci klíčových rozvojových priorit** pro budoucnost obce vycházejících z **hodnotového ukotvení** místního společenství.

Odpovědnost (kdo za to zodpovídá)



Plánovač: Dobrat se ke správnému zaměření strategie je úkolem všech relevantních aktérů, kteří musí být do procesu ideace vhodně zapojováni. Plánovač nastaví a facilituje ideální fázi, tj. jednání v obci, přípravu podkladů a výstupů.

KOMUNITNÍ KOORDINÁTOR: Pokud obec zamýšlí angažovat komunitního koordinátora na delší časové období, tj. i na implementační fázi, bude zde komunitní koordinátor významně zapojen; v závislosti na svých dosavadních zkušenostech a odbornosti buď nejprve jako pozorovatel, případně pomocník plánovače, nebo se může ujmout i samotné facilitace setkání veřejnosti.

Zapojení aktéři (s kým, pro koho)



MÍSTNÍ LEADŘI a aktivní obyvatelé: Do ideace je nezbytné zapojit především skupinu aktivních občanů a místních leaderů, která se začala utvářet během předchozích kroků, tedy při mapování obce a rozhovorech o záměru strategického programu. Toto zapojování se děje především prostřednictvím vedeného dialogu na bázi **KOMUNITNÍ PLATFORMY**. Jde o to, že nevznikají tematické účelové pracovní skupiny, ale jedna dlouhodobější platforma pro komplexní úvahy. Platforma je v principu neuzavřená, tedy otevřená komukoli z místních aktérů.

Způsob (jak, na co se zaměřit)

Ústředním bodem (nikoli jen prázdnou frází) je **vize** budoucí žádoucí podoby obce. Od ní se celá strategie odvíjí. Všechny jiné možnosti (jako např. od současného stavu k potřebám, které teď máme, nebo k tomu, co dokážeme vlastními silami) jsou nedostatečné a fungují jen částečně. Hledání vize je proces, je potřeba věnovat mu čas na uvědomění, vstřebání a vnímání různých perspektiv. To je příležitost ke společné reflexi na komunitní platformě.

Je vhodné začít prohlubovat diskusi o vstupním snímku, z nějž nejprve tematickou analýzou vyčtete a zkusmo pojmenujete **hodnoty** (principy, rysy obce, jaká by měla být, očima lídrů a obyvatel), které se v rozhovorech ukazují. Hodnoty, tedy to, co občané považují za hodnotné, co chtějí v obci chránit a rozvíjet, utváří rámec toho,



čemu se má strategický plán obce věnovat, do čeho je vhodné investovat prostředky i lidskou energii. Hodnoty zároveň slouží jako kompas, podle něž mají být při následném uskutečňování rozvoje obce posuzovány konkrétní dílčí aktivity (tedy ptát se, zda konkrétní projekt přispívá k uskutečňování pojmenovaných hodnot).

ININ

Ideační aktivity k otázce, kam směřujeme, obnášejí zapojit především **IMAGINACI** – zejména k tomu, abyste se dozvěděli více o hodnotách a vizích (snech) obyvatel vůči své obci (tj. jaká má být). Cílem je lépe, promyšleněji, propracovaněji formulovat místní vizi, která se opírá s pojmenované a sdílené hodnoty. Chybou by bylo „opisovat“ z jiných strategií a tvořit tak prázdné, nefunkční fráze. V tomto procesu je vhodné kreativně hledat různé scénáře budoucího vývoje a možné reakce obce na ně. Je vhodné zapojit různé imaginativní techniky, které podpoří větší představivost o vývoji ve velmi dynamické a obtížně predikovatelné budoucnosti.

Zároveň je nutné zapojit úvahy o tom, co v obci občané vnímají jako zdařilé, dobré, jako dobrý základ, na čem lze stavět (co umíme, co se tu daří, v čem jsme dobří). To jsou tzv. „assets“, podle nichž byl pojmenován dnes již poměrně zavedený přístup **ABCD** (asset-based community development). Ten otvírá prostor pro uvažování o rozvoji, který vychází nejen z nedostatků (většinou dobře pojmenovaných v předchozích analýzách), ale také z pozitiv, jejichž potenciál je žádoucí efektivně využít. Cílem je upozornit a shrnout si mezi občany obce, co tu už nyní dobré je (tj. neopomenout to držet jako cíl, který má být stále obnovován, rozvíjen, nezapomenut, aby nezapadl z pozornosti), a odlišit to, co má být stanoveno jako nový, dosud nepojmenovaný cíl rozvoje (tj. co nového tímto plánováním odhalujeme).

Důraz na to, že proces plánování vzniká s intenzivním zapojením místních lidí. A také na to, že to nekončí seznamem úkolů a projektů, ale i jejich uskutečňování má být společnou věcí obyvatel. Součástí celostního pojetí rozvoje obce je, že strategie zohledňuje i **nehmotné a neměřitelné cíle**. Mezi ně patří mezilidská komunikace, sounáležitost a vztah místu, společenské klima v obci apod. Tyto změny se

ovšem nedějí tak, že by je šlo označit za objekty změny; lidé jsou aktéry – subjekty, kteří svým myšlením a jednáním obec utvářejí.

Do přemýšlení o budoucnosti patří i úvahy o tom, jak se život v obci a životní styl obyvatel proměňuje. Při plánování je potřeba o těchto proměnách uvažovat. Pojmenovat obavy z vývoje. Pojmenovat, co je pro společenství obce hodnotné, a co tedy má být ochraňováno. Vhodné je se zamyslet, **co nás v obci spojuje, a co rozděluje**. Pojmenování těchto postojů (při zachování klíčového hodnotového ukotvení) je klíčem k nalezení konsenzuálního řešení.

Výstup (co vznikne)

- Hodnotová orientace budoucí strategie
- Pojmenování **výzev**, před nimiž obec stojí
- **Vize** obce

Inspirace (kam se podívat)

- Soubor hodnot (seznam je pouze inspirativní, neuzavřený) (*Příloha 4*)
- Metody pro podporu imaginace (*Příloha 5*)

Poznámky

Další inspiraci pro způsoby a postupy pro poznávání situace a designování změn lze najít např. na webu:
<https://kisk.phil.muni.cz/100metod>.



Vše je provázané

Účel kroku (proč se tím zabývat)

Cílem této fáze je propojit všechny dosavadní poznatky – výstupy z rozhovorů, hodnotové rámce, analytické podklady i předběžné návrhy vizí – do uceleného, logicky provázaného celku. Jde o moment, kdy se kvalitativní vnímání obce jejími obyvateli konfrontuje s objektivními daty a kdy se jednotlivé tematické oblasti (sociální, ekonomické, environmentální, kulturní, institucionální aj.) začínají propojovat v koherentní obraz. Tato fáze má zajistit, že strategie nebude pouze souborem izolovaných záměrů, ale výsledkem společného pochopení „jak spolu všechno souvisí“ – tedy že kvalita života, infrastruktura, vztahy a hodnoty tvoří systém.

Nezbytným krokem je analytické ověření vstupních zjištění o obcích. Z rozhovorů s místními aktéry vznikla mozaika vizí, přání, hodnot a postojů, dále jsou k dispozici socioekonomická data. Nyní je zapotřebí ověřit holistickou datovou analýzou, nakolik jsou tyto aspirace odůvodněné a realistické.

Účelem je tedy propojit zjištění z analytické fáze, hodnotové orientace a vize do celistvého obrazu obce. Cílem této fáze je také ověřit, zda strategické směřování odpovídá reálným podmínkám a potřebám komunity.

Odpovědnost (kdo za to zodpovídá)

ININ

Plánovač: Za metodické vedení integrace odpovídá plánovač, který má schopnost propojovat analytická data s poznatky z dialogu s komunitou.

KOMUNITNÍ KOORDINÁTOR: Plánovač spolupracuje úzce s komunitním koordinátorem, který zajišťuje komunikaci mezi jednotlivými skupinami aktérů a zajišťuje, že do procesu vstoupili i ti, jejichž hlas nebyl dostatečně promítnut.

Zapojení aktérů (s kým, pro koho)

ININ

EXTERNÍ OPONENT: Do této fáze je vhodné opětovně zapojit externího oponenta, který pomáhá hlídat nadhled, konzistenci a logickou provázanost výstupů, a zároveň přispívá k udržení objektivitu, kritického hodnocení, novým myšlenkám a přístupům, což zvyšuje transparentnost a kvalitu celého procesu.

KOMUNITNÍ PLATFORMA: Komunitní platforma má v této fázi roli garanta otevřenosti procesu a zajišťuje, aby nebyl veden pouze formálně (technicistně).

Způsob (jak, na co se zaměřit)

ININ

V této fázi bude dopracována **HOLISTICKÁ ANALÝZA**, jejímž cílem je doložit důkazy k vhodnosti nastavení vize a cílů rozvoje, a zobektivizovat tak kreativně vytvořené směry rozvoje. Holisticky uchopená analýza přináší hlavně možnost správně pojmenovat a celistvě pochopit obec, její potřeby a hodnoty. V této fázi nestačí koncentrovat se jednostranně na jednotlivé předchozí výstupy, ale je nutné vše smysluplně provázat, tudíž doptávat se po příčinách a souvislostech, které data pouze naznačují.

Doporučuje se použít metody systémového myšlení, např. tvorbu „map příčin a důsledků“, „pavoučkových diagramů“ či „map dopadů“, které vizuálně zachytí, jak se jednotlivé jevy ovlivňují. Součástí práce je také vyhodnocení dat pomocí tzv. holistické analýzy – místo pouhé kategorizace problémů jde o pochopení dynamiky vztahů v obci. Analýza se zaměřuje na to, jak různé neformální instituce (např. důvěra, zvyklosti, komunikace) ovlivňují formální procesy a naopak.



V této fázi se také ověřuje, zda předběžná vize obce odpovídá hodnotám a realitě. Externí oponent vede s plánovačem a případně s iniciátory a místními leadery diskusi o tom, zda jsou cíle realistické, přiměřené a v souladu s lokální identitou, a také pomáhá odhalit slepá místa, neprovázanost nebo příliš úzký pohled na rozvoj obce.

V této fázi může být provedena také validace dat v terénu a mohou být doplněna chybějící data, pokud v předchozích fázích bez vzájemných provazeb nebyla data „automaticky“ zajištěna. To může vyžadovat různé přístupy, nejen standardní pořízení statistických dat, ale různé způsoby pořízení specializovaných dat apod.

Výstup

(co vznikne)

Strategické cíle a opatření podložená klíčovými analytickými zjištěními. Holistické analýzy doložené důkazy k vhodnosti nastavení vize a cílů rozvoje, a zobektivizování kreativně vytvořených směrů rozvoje. Zkvalitnění provazby, zesílení synergického efektu. Upozornění na zásadní nedostatky ve strategickém přístupu i v pojetí implementační kapitoly.

Inspirace

(kam se podívat)

Typové otázky k holistické analýze (*Příloha 3*)



Účel kroku (proč se tím zabývat)

Cílem je formulovat program rozvoje obce do strategického dokumentu. Po předchozí syntéze tedy přichází okamžik převést myšlenky, hodnoty a vizionářské výstupy do konkrétní podoby návrhové části strategického plánu. Cílem je formulovat realistické, ale zároveň inspirativní cíle, které vycházejí z integrovaného pohledu na obec. Musí být pohlédáno, že rozvojové ambice budou vyváženy s reálnými možnostmi obce a její komunity a že navržené cíle a opatření budou v souladu s hodnotovým ukotvením.

Strategické plánování:

Myšlenky je nutné zakotvit: formulace strategického plánu

Odpovědnost (kdo za to zodpovídá)

Plánovač: Stanovit správně cíle, prioritizovat je a uspořádat do logického integrovaného řešení je primárním úkolem plánovače ve spolupráci s místními leadery, kteří vedou dialog prostřednictvím komunitní platformy.

Zastupitelstvo obce: Finální schválení společně domluvené strategie náleží zastupitelstvu obce.

Zapojení aktéři (s kým, pro koho)



MÍSTNÍ LEADERŮ a obyvatelé na bázi KOMUNITNÍ PLATFORMY: Do procesu jsou zapojeni místní leaderi a další členové komunitní platformy. Zásadní je, aby byli účastníci nejen informováni, ale aby byli skutečně spoluvůdci strategických cílů.

Způsob (jak, na co se zaměřit)

Strategie se má odvíjet od vize budoucnosti, současných širěji definovaných společenských i technických problémů a dilemat rozvoje:

- Kam jdeme?
- Hodnoty, které nás spojují
- Výzvy, jimž čelíme
- (Nejasnosti, dilemata, obavy, které máme)
- Co se pro to musí udělat?
- Co hrozí, když neuděláme nic?

Osou přemýšlení o strategii jsou výše uvedené otázky. Teprve jako reakce na ně vznikají komplexně definované strategické cíle, které se dále rozpracují do dílčích cílů a opatření. Tento postup zabrání zjednodušující rozšířené praxi sestavit program rozvoje obce jako seznam jednotlivých projektů, které mají tendenci být pouze materiálními měřitelnými posuny (jako jsou typicky infrastrukturní rozvojové cíle).

Položení celostní otázky, která zahrnuje také sféru vztahů, komunikace a jednání veřejné sféry, soukromé sféry a občanské společnosti ve vztahu k místu, této reduktivnosti zabránuje a umožňuje vnést do strategie též hodnoty a cíle týkající se demografie, sociokulturního



vývoje a sociálního klimatu. Rovněž umožňuje širěji rozvinout odpovědi na problémy typu, jak zabránit odlivu lidí z periferní lokality, jak udržovat životaschopnost místa apod.

Výstup

(co vznikne)

Strategický rozvojový plán

Hlavním výstupem je návrhová část strategického plánu obce – dokument, který shrnuje strategické a specifické cíle a opatření. Je vhodné, aby bylo zároveň zpracováno grafické znázornění strategické struktury (např. strom cílů). Nezbytnou součástí je také soubor principů, které vycházejí z hodnot definovaných komunitou, které jsou se strategickými cíli jasně provázány.

Inspirace

(kam se podívat)

Strategický plán obce Dymokury 2025–2035

Strategický plán obce Suchdol nad Odrou 2025–2035

Strategický plán obce Mariánské Radčice 2025–2035



Účel kroku (proč se tím zabývá)

Pro naplňování vize, hodnot a cílů strategie je nezbytné přijmout alespoň minimální sadu procesních kroků, které zajistí udržitelnost nastaveného procesu. Strategie není jen dokumentem, je dohodou o tom, kam společně v obci směřujeme a jak chceme žít.

Úspěšná implementace klíčových myšlenek zakotvených v této strategii vyžaduje pozornost v obou oblastech – v manažerské rovině a v komunitní rovině.

Strategické řízení:

Pojďme to naplnit

4) Jak s neformálními institucemi pracovat v plánovacím procesu?

Odpovědnost (kdo za to zodpovídá)

Plánovač: zodpovídá za to, že se do strategického plánu zakotví způsoby jeho implementace a evaluace.

Vedení obce (zastupitelstvo): nese hlavní zodpovědnost za realizaci strategického plánu

Zapojení aktéři (s kým, pro koho)



Vedení obce a KOMUNITNÍ PLATFORMA: jsou dlouhodobým nositelem strategie.

KOMUNITNÍ KOORDINÁTOR: Ve strategii by mělo být jasně popsáno, kdo komunitní platformu svolává a facilituje. Tato pozice může být realizována komunitním koordinátorem, resp. pokud není taková osoba ve fázi implementace pro obec angažována, lze odpovědnosti adekvátně přiřadit jednotlivým zastupitelům či výborům, zaměstnancům obecního úřadu nebo konkrétním členům komunitní platformy. Je však nutné počítat s možností personálních obměn a být na tuto situaci připraveni tak, aby s odchodem aktuálně aktivních osob nedošlo k rozpadu celého procesu.

Způsob (jak, na co se zaměřit)

MANAŽERSKÁ ROVINA

Ze strategie vyplývají určité povinnosti pro vedení obce. To by se při svých projektových a investičních aktivitách, ale také v běžném provozním řízení mělo držet hlavních principů této strategie a dbát o rozvoj v souladu s popsanou hodnotovou orientací společenství.

Akcí plán: Hlavním nástrojem pro tuto činnost je sestavování akčního plánu. Ve skutečnosti jde o promítnutí projektů a aktivit uvedených v zásobníku do rozpočtu příslušného roku tak, aby postupně docházelo ke kumulovanému naplňování stanovených cílů. Při rozpočtování by mělo být myšleno s dostatečným předstihem i na náklady spojené s projektovou přípravou projektů plánovaných na budoucí roky.

Setkávání a komunikace v obci: Vzhledem k tomu, že tato strategie není jen nástrojem radnice, ale žádoucí je její naplňování společným



úsilím všech aktérů v obci, radnice má zodpovědnost za organizování a svolávání zástupců spolků alespoň jednou za rok na setkání, jehož smyslem je udržovat společné vědomí o hodnotách a strategických cílech a jejich uplatňování v jejich aktivitách.

Monitoring: Úspěšnost naplňování každé strategie je nutné monitorovat. Vzhledem k inovativnímu přístupu této strategie není nastaven žádný systém kvantitativních indikátorů, ale monitoring toho, co bylo za předchozí období v souladu se strategií naplněno, je nutné provádět alespoň formou společné diskuse aktérů.

Evaluate: Každé dva roky je vhodné provést komplexnější evaluaci, jejímž cílem má být identifikovat pozitivní zkušenosti z dosavadního průběhu strategického řízení a zároveň překážky, které dosud bránily úspěšnějšímu plnění strategických cílů. Z těchto poznatků by měla být vytvořena doporučení pro budoucí úspěšnější plnění strategie a tyto závěry by měly být představeny zastupitelstvu. Evaluate nemá být jen kvantifikující vyhodnocení, co je „splněno“. Dává též prostor pro reflexi, v jaké situaci se aktuálně nacházíme a kam se posunuly naše horizonty, jak se změnila nejen realita kolem nás, ale i my sami jako její aktéři.

Aktualizace strategie: Evaluate je také vhodným nástrojem pro případnou aktualizaci strategie, která by však neměla vést k zásadní změně filosofie strategického směřování. Jejím smyslem je především reagovat na případné zásadní proměny okolního kontextu (přírodní vlivy, geopolitická situace, pandemie apod.). V případě příznivého vývoje je vhodné zásadnější revizi strategie učinit zhruba po 10 letech.

KOMUNITNÍ ROVINA

Vzhledem k tomu, že tato strategie předpokládá naplňování svých cílů nejen prostřednictvím radnice, ale společným úsilím všech místních aktérů, je nezbytné i nadále podporovat zájem místního společenství o budoucnost obce v duchu definované vize a hodnot.

Místní spolky, ale i neorganizovaní občané mají být motivováni k přinášení podnětů pro žádoucí rozvoj obce, ale také o vlastní konání v duchu stanovených hodnot.

Radnice by měla kontinuálně a vzhledem k pestré cílové skupině vhodnou formou **komunikovat** s občany o vývoji, a připravovat podmínky pro jejich zapojování. Vhodným nástrojem je občasný článek

ve zpravodaji. Vzhledem k pestré škále občanů je žádoucí aktivně pracovat se **sociálními sítěmi** (a to nejen facebookem). Zde je vhodné angažovat aktivní mladé lidi z obce, pro které to může být příležitost aktivněji se zajímat o dění v obci, sdílet poznatky z obce, a tím získávat další mladé aktéry pro dobro věci.

Důležitou roli ve formování a prohlubování vztahu k obci a k upevnování nastavených hodnot může sehrát místní **škola**. Kontinuální práce s dětmi ve výuce při rozvíjení cílů a hodnot stanovených v této strategii formou kreativních a vzdělávacích aktivit je vhodným nástrojem dlouhodobého budování aktivního občanství.

Při následné realizaci plánovacího procesu bude pravděpodobně vznikat tendence držet se (či se přibližovat) k tradičním přístupům (sektorovost, kvantitativní rovina, pragmatismus, nízká míra skutečné participace, plánování založené na potřebách apod.), proto musí být v první řadě komunitní koordinátor, ale postupem času i komunitní platforma těmi, kdo budou hlídat SPININ principy a prosazovat jejich praktické uplatňování mezi ostatními aktéry v obci.



EXTERNÍ OPONENTNÍ MECHANISMUS

Analogicky k předchozím fázím lze také v letech, kdy je strategický plán realizován doporučit výroční zařazení externího oponentního mechanismu, který pomůže ověřit, zda se neztrácejí důležité principy a zda se realizace neodklání od své komplexity.

Výstup (co vznikne)

- Akční plán na dvou až tříleté období, který obsahuje cíle, projekty a vztahuje se k hodnotové orientaci strategie
- Pravidelné setkávání komunitní platformy 3x/rok, kde probíhá průběžná komunikace o dění v obci, která se vztahuje k principům strategie, kterou si obec zvolila. Tato periodicitu zaručuje, že proces implementace a komunikace je stále živý a přítomný v myslích místních lídrů.
- Evaluační plán: komplexní evaluace celé strategie jednou za dva roky

Inspirace (kam se podívat)

Příklad vzoru akčního plánu (*Příloha 6*)
Příklad evaluačního plánu (*Příloha 7*)

Seznam zdrojů

Burt, R. (1992). The social structure of competition. In *Nohria, N. a Eccles, R. (eds.). Networks and organizations, structure, form and action*, 57–91. Boston: Harvard Business School Press, Boston.

Escandon-Barbosa, D., Urbano-Pulido, D. a Hurtado-Ayala, A. (2019). Exploring the Relationship between Formal and Informal Institutions, Social Capital, and Entrepreneurial Activity in Developing and Developed Countries. *Sustainability*, 11(2), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su11020550>

Goodson, L. a Phillimore, J. (2012). *Community research for participation*. From theory to method. Bristol: The Policy Press

Greif, A. a Laitin, D. D. (2004). A Theory of Endogenous Institutional Change. *American Political Science Review*, 98(4), 633–652. <https://doi.org/10.1017/S0003055404041395>

Grillitsch, M. a Sotarauta, M. (2020). Trinity of change agency, regional development paths and opportunity spaces. *Progress in Human Geography*, 44(4), 704–723. <https://doi.org/10.1177/0309132519853870>

Healey, P. (1997). *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. London: Red Globe Press.

Chien, S.-S. (2008). The Isomorphism of Local Development Policy: A Case Study of the Formation and Transformation of National Development Zones in Post-Mao Jiangsu, China. *Urban Studies*, 45(2), 273–294. <https://doi.org/10.1177/0042098007085963>

Kazdin, A. E. (2000). *Encyclopedia of psychology*. New York: Oxford University Press.

Kretzmann, J. P. a McKnight, J. L. (1993). *Building communities from the inside out: A path toward finding and mobilizing a community's assets*. Chicago: ACTA Publications.

Mathie, A. a Cunningham, G. (2003). From clients to citizens: Asset-based Community Development as a strategy for community-driven development. *Development in Practice*, 13(5), 474–486. <https://doi.org/10.1080/0961452032000125857>

Moore, M.-L. and Milkoreit, M. (2020). Imagination and transformations to sustainable and just futures. *Elem Sci Anth*, 8(1), 81–98. <https://doi.org/10.1525/elementa.2020.081>

North, D. C. (1992). *Transaction costs, institutions, and economic performance*. San Francisco: ICS Press.

Potůček, M. a kol. (2016). *Veřejná politika*. Praha: C. H. Beck.

Rodríguez-Pose, A. (2013). Do Institutions Matter for Regional Development? *Regional Studies*, 47(7), 1034–1047. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.748978>

Scharfbillig, M., Smillie, L., Mair, D., Sienkiewicz, M., Keimer, J., Pinho Dos Santos, R., Vinagreiro Alves, H., Vecchione, E., Scheunemann L. (2021). *Values and Identities – a policymaker's guide*. EUR 30800 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Sotarauta, M. a Beer, A. (2017). Governance, agency and place leadership: lessons from a cross-national analysis. *Regional Studies*, 51(2), 210–223. <https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1119265>

Sýkora, T., Raška, P. a Koutský, J. (2022). Streamlining Informal Institutions for Local Strategic Planning and Development in a Post-Socialist Central-European Setting. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 18(67), 142–163. <http://dx.doi.org/10.24193/tras.67E.8>

Sýkora, T. (2024). *Re-design konceptu strategického plánování a řízení rozvoje obcí s akcentem na úlohu neformálních institucí*. Disertační práce. Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem.

Vyhnánková, K. a Jíra, P. (2023). *Rozvoj společenství – (nové) téma pro regionální rozvoj*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. Dostupné 30. 6. 2023 z: <https://ikm-communitas.cz/projekt-ikm-communitas>

Williams, B. A. (2000). Consensual Approaches to Resolving Public Policy Disputes. *Journal of Dispute Resolution*, 2000(1), 135–151.



Přílohy

1. Vzor struktury vstupního rozhovoru
2. Vzor vstupního snímku
3. Příklady otázek pro holistickou analýzu
4. Podpora pro identifikaci hodnotové orientace rozvoje obce
5. Metody pro podporu imaginace
6. Vzor akčního plánu
7. Vzor evaluačního plánu



Příloha č. 1

Vzor struktury vstupního rozhovoru

1. Začněte rozhovory s místními leadry, velmi orientačně půjde o 8–15 osob. Začít se starostou a účastníky úvodního setkání, aby věděli, jak rozhovor probíhá. Oni doporučí další respondenty, event. vám s nimi zprostředkují rozhovor. Postupně se jako sněhová koule budou další respondenti nabalovat.
2. Odpovědi zapisujte. Nemusí to být doslovný přepis; stačí orientační záznam, který zachytí podstatu výpovědi. Případně, pokud to budete považovat za vhodné, si zaznamenejte náladu rozhovoru; které otázky fungují dobře; vnitřní koherenci výpovědi (zda si respondent neprotiřečí, zda se třeba jeho výpovědi vlivem rozhovoru mění, vyvíjejí, otevírají se mu nové perspektivy apod.)
3. Se záznamy výpovědí budeme zacházet dvojím způsobem. Proto veďte záznamy takto:
 - a) 1 respondent = 1 soubor, kde budou postupně všechny otázky a odpovědi. Tento materiál bude sloužit především pro vaši potřebu – jako záznam o respondentovi (kódujte si je, abyste věděli, kdo je kdo) a podklad pro vaši další komunikaci s ním v dalších měsících (co jsou jeho témata, potřeby, čím by mohl přispět apod.). Zároveň je to nejjednodušší způsob, jak si dělat poznámky přímo v průběhu rozhovoru.
 - b) Anonymizovaný soubor všech odpovědí všech respondentů, tj. všichni respondenti = 1 soubor, a to otázka č. 1.1 a sumari-zace všech odpovědí, následuje dtto u otázky č. 1.2 atd. Z tohoto materiálu vytvoříte „vstupní snímek“, s nímž budete dále pracovat. Bude prezentován na setkání všech respondentů (leadrů) po ukončení rozhovorů.

Přehled otázek:

1. OBEC (název obce)

- 1.1. Když se řekne ... (název obce) – která 3 slova se vám vybaví jako první?
- 1.2. Jak se vám v ... (obci) žije? (Případně, pokud je potřeba postrčit respondenta, který se nemůže „chytit“, lze vést otázku směrem k osobnímu příběhu: Jak se pro vás život v obci měnil v průběhu času?)
- 1.3. Jak moc je pro vás důležitá vaše obec? (Tady vnímejte, jak respondent vnímá slovo „obec“ – je to obecní úřad, nebo jsou to lidé, s nimiž tu žijí. V otázce č. 3 Já a obec se to jejich pojetí odhalí naplno).
- 1.4. Považujete se za patriota? (Patriotství = závazek, že se pro své místo osobně zasadím. Patriot se zabývá tím, co tu po něm / po nás zůstane; v jakém stavu své místo předáváme dalším generacím. Tedy je to mnohem více než pouhý pocit. Případný rozpor se projeví u ot. 3.4 (např. říká, že je patriot, ale nijak se nezasazuje nebo ho dokonce otázky 3.4 překvapí).
- 1.5. Co máte na své obci nejraději? Co vám naopak vadí?

2. VIZE

- 2.1. Jaká by měla být ... (název obce) za 20 let, abyste mohli říci, že je to dobrá obec? (že je to obec, ve které se dobře žije?)
- 2.2. V čem je dobrá už nyní? (Co je tu dobré (už) dnes?)
- 2.3. Co by se mělo změnit, aby se tu lépe žilo? (vůči vizi v 2.1.). Co se pro to má udělat?
- 2.4. Co z toho se stane za 3 roky? (Jaké to tu bude za tři roky?)
- 2.5. Věříte, že je to možné?
- 2.6. Co by se muselo stát, abyste se odstěhovali?

3. JÁ A OBEC

- 3.1. Co pro vás dělá vaše obec? (Co vám poskytuje?)
- 3.2. Co by vám měla poskytovat a neposkytuje?

- 3.3. Co vám v obci chybí? (Co tu ještě potřebujete?)
- 3.4. A co děláte pro obec vy? (Čím vy přispíváte k tomu, aby se v obci lépe žilo?)
- 3.5. Čím byste mohl přispívat?

4. KOMUNIKACE A SOUŽITÍ

- 4.1. Jak moc je pro obec důležité, aby se lidé vzájemně zdravili?
- 4.2. Jsou tady příležitosti k setkání? (A jak se o nich dozvídáte?)
- 4.3. Jaké jsou v obci sousedské vztahy? (spory / lhostejnost / je nám spolu dobře).
- 4.4. Jak k mezilidským vztahům přispívají existující akce / spolky / konkrétní lidé?
- 4.5. Jak moc je pro obec důležité dodržovat určité tradice?
- 4.6. Znáte někoho, kdo potřebuje pomoci? (je v nouzi)

5. PROGRAM ROZVOJE OBCE (strategický plán)

- 5.1. (Obec – název) má program rozvoje obce – víte o něm? (Dokážete říct, co je obsahem?)
- 5.2. Máte představu o vizi a směru rozvoje obce, kterou rozvíjí zastupitelstvo a obecní úřad?
- 5.3. Máte možnost se na jejím naplňování nějak podílet?
- 5.4. A máte zájem a chuť se podílet, aktivně se zapojit?
- 5.5. Jak se dozvídáte, co se v obci děje?
- 5.6. Které tři věci oceňujete na současném vedení obce?

6. BUDOUCNOST OBCE A REGIONU

- 6.1. Máte nějakou obavu z vývoje? (obecně – ve společnosti, v regionu, ve světě) (Tahle otázka nemusí být použita. Je to rozechříváčka, kdyby respondent hned neuměl formulovat svou obavu z vývoje či k budoucnosti obce)
- 6.2. Máte nějakou obavu z vývoje v této lokalitě, v obci?
- 6.3. Co je tu křehké, tj. co je dnes dobré, ale bojíte se, že se z obce vytratí?
- 6.4. Kdybyste chytil zlatou rybku a mohl si něco pro svou obec přát, co by to bylo? (1–3 přání)

7. DALŠÍ ROZHOVORY

Můžete doporučit někoho dalšího ve vašem okolí z obce, s nímž bych si mohl/a také popovídat?



Příloha č. 2

Vzor vstupního snímku

Vstupní snímek obce (jméno)

Počet rozhovorů:

Období rozhovorů:

Zpracoval: (jméno, datum)

1. OBEC (název)**1.1. Když se řekne (název obce), která 3 slova se vám vybaví jako první?**

Domov – památky – klid

Obec je nejčastěji vnímána jako domov či místo, kam se vracíme (12). Nápadně často lidé vyjadřují silný citový vztah k obci (6). Lidé si obec častěji spojují s historií a památkami (5) než s blízkým lomem (2). Obec je vnímána jako klidné místo pro život (5).

„Domov, krása, historie.“

„Domov, mám to tu ráda, není mi jedno, co bude.“

„Je to moje srdcovka – narodila jsem se tu. Je to tu super. Domov“

„Strašně moc. Miluju to tady.“

1.2. Jak se vám v (název obce) žije? Jak se pro vás život v obci měnil v průběhu času?

Všichni bez výjimky vyjadřují spokojenost s životem v obci, více či méně výrazně (dobře/ velmi dobře). Lidé oceňují především klid v obci, bezpečí a neanonymnost prostředí. Několik hlasů kladně hodnotí modernizaci obce a její dobrou finanční situaci, včetně dotací pro občany (5). Sporné hlasy zaznívají při hodnocení charakteru vztahů v obci: zatímco většina oceňuje jejich venkovský charakter, podle některých hlasů se vztahy anonymizují a ubývá soudržnosti (3). Nechybí však snaha působit ve veřejné sféře a více angažovat, a to dokonce mezi mladými lidmi (2).

„Žije se mi tady opravdu dobře. Je to taková naše obec, s lidmi, co tu dlouho bydlí, takové společenství.“

„Teď si žije každý sám pro sebe. U nás v ulici se známe, prohodíme slovo. Ale ti, co jsou dál, už s nimi moc ne.“

„Žije se mi tady moc dobře, daleko lépe než někde ve městě. Je tu méně lidí, všichni se tu znají, je tu bezpečí. Když chtějí děti ven, můžu je tady pustit, ve městě bych je nepustila. Za ty poslední roky si všímám, že to tu trochu upadá – činnost vedení poklesla. Dělalí se infrastrukturní projekty (komunikace, chodníky), mohlo by být víc komunitních akcí (na ty velké hlavně jezdí lidi odjinud) ... Kroužky pro děti tu chybí...“

1.3. Jak moc je pro vás důležitá vaše obec?

Bez výjimky je obec pro všechny důležitá. Většina její důležitost zdůrazní (dost, hodně důležitá). Shoda panuje rovněž na tom, že obec je tvořena lidmi a jejich vztahy. Naproti tomu se zde téměř nevyskytnou odkazy na přírodu, území nebo úřad. Část lidí navazuje spontánně: je pro mě důležitá, něco pro ni dělám (5).

„Jsem s ní svázaná pupeční šňůrou...“

„Já jsem bydlela docela na hodně místech (...) takže to můžu srovnat s jinými obcemi a nikde (...) Nikde to nebylo takové – jaké? Takové familiární.“

1. 4. Považujete se za patriota? A co pro vás osobně slovo patriot znamená?

Většina se silným označením patriot ztotožňuje. Dvě výpovědi jsou váhavé a nejednoznačné (Nejsem patriot, ale možná trochu ano / nejsem, protože jsem naplavenina, budu za 15 let...). Dva hlasy výslovně odmítají. Jenom jeden se však ke své obec nehlásí vůbec (nejsem patriot, jsem kosmopolita).

„Ano, jsem, (název obce) je pro mě všechno.“

„Určitě se považuju. Patriot pro mě znamená bojovat za obec...“

1.5. Co máte na životě ve své obci nejraději. Co vám naopak vadí?

Obecně jsou lidé s životem v obci spíše spokojení. Na své obci mají rádi především její poklidný charakter. Žádné další výrazné téma se neobjevuje. Tato hodnocení je třeba číst také jako přání: chceme tu udržet klid, venkovsky neanonymní vztahy a komunitní život.

Kritiky je spíše méně, ale rozhodně si zaslouží pozornost. Blízký lom není velkým tématem, jen několik respondentů zde kritizuje jeho prašnost a hlučnost (ale není to téma k diskusi). Kritické hlasy k chodu obce jsou ojedinělé (sekání trávy a podoba koupaliště po jednom hlasu). Jako silné společné kritické téma se profilují dvě témata: proměna vztahů v obci a nedostatek komunikace. Vesnické vztahy v obci sice stále jsou a většina je oceňuje, nicméně objevuje se také opačný trend. Přestáváme se znát, přibývá lidí, kteří žijí jenom za svými zdmi a vesnice je jim lhostejná. Výrazná je také kritika nedostatečné komunikace v obci, která se týká vedení obce a lidí v obci aktivních.

„Nejraději mám to, že je to tu rodinný, dost se toho tady děje oproti jiným obcím. Dost lidí se tu setkává mimo akce, je to společenské.“

„Mám ráda to, že jsme tu jedna rodina. Dokážeme se spolčit, ne všichni, ale držíme při sobě. Nevím, co nemám ráda, asi nic.“

„Nejradši mám ten klid, to svoje, perfektní sousedy, vycházíme spolu, pokecáme.“

„Říkám starostovi a místostarostovi, že málo mluví s lidmi. Ráda chodím do vesnice a mluvím s lidmi a vím, co říkají. Chodím i do krámu a tam slyším, o čem lidi mluví. Starosta chodí do hospody, ale tam si lidi jenom stěžují. Měli by víc s lidmi mluvit – aby lidi věděli, co všechno tu dělají a je toho hodně, ale ví to jen někteří.“

„V poslední době se neřeší moc bytové hospodářství, jsou tu teď nějaké byty volné a netuším, jestli se na nich pracuje. Z vedení obce nejde žádná komunikace. Asi se také neaktualizuje pořadník. Mladý lidi nemají kam jít. I kdyby tu chtěli zůstat, tak nemají kam.“

„Není tu žádný obecní život. Teď si každý hledí jen svého. Lidí, kteří by se sami dali dohromady, moc není. Jsou tu nějaké party, třeba kolem koupaliště...to už věkem také není pro nás, teď vyhledáváme klid. Ten klid a dobří sousedé, to máme nejradši. Máme korektní sousedské vztahy.“

„Taký mi nepřijde dobré takové to soupeření mezi spolkem a obcí. Spolek měl dlouho dopředu avizované divadelní představení a na ten stejný den udělala obec zájezd do města. Vůbec spolu nekomunikují a pak se dvě akce pořádají v jeden den.“

2. VIZE

2.1. Jak vidíte (název obce) za 20/30 let? Namalujte pohlednici obce z roku 2050. Co tam bude?

Otázka na budoucnost obce vzbuzuje silné reakce. Lidé se většinou rozpovídají, někdy i rozvášní. Objevují se obavy, ale také přání, sny, nejistota. Téměř všichni o budoucnosti přemýšlí. Velká část lidí si umí představit, jak by to mohlo či mělo být. Někteří si zároveň k vyřčenému sami sobě kladou námitky a vyjadřují nejruznější obavy. Celkově je ale pohled do budoucnosti spíše pozitivně otevřený – jen se objevuje řada témat, o kterých lidé nemají jasno a ukazuje se, že se o nich žádná větší diskuse nevede. Tedy: v budoucnost spíše věříme, ale měli bychom se o ní začít bavit.

Lidé si představují obec, která si uchová svou historickou tvář a poklidný charakter. Nebude se příliš rozšiřovat. Měla by se ovšem vyřešit situace v bydlení (rozumná výstavba, aby se mladí měli kam stěhovat, udržování současného bytového fondu obce, bydlení pro osamělé seniory apod.). Vesnice bude mít komunitní charakter, ojediněle se objevují hlasy, že jej ztratí (všichni budou sedět doma). Relativně silně rezonuje téma bydlení pro seniory. O jeho podobě jsou různé představy, které by bylo nutné vyjasnit. Největším tématem je hojně diskutovaný vznik rekreační oblasti v blízkosti obce, na tom se lidé shodnou. Měla by vypadat nějak takto: vodní plocha, cyklostezky a chodníky spojující obec s jinými obcemi, in-line dráha, stromy – něco pro lidi, obyčejného, ne přehnaně velkolepého, moderního a komerčního. Lidé se vesměs opatrně přiklání k turistice, ten by ale neměl narušovat klid. Kemp bude spíše o něco dále od obce. Obavy vycházejí ze zkušeností z jiných míst. Také jsou zmiňovány obavy z představ a jednání investorů a dalších aktérů. Ale svoje představy o proměně by si měla nejprve vyjasnit sama obec. Jen tak bude její pozice pro vyjednávání silná.

„Mezi naší a sousední obcí měl vzniknout lesopark s inline dráhou, rozhlednou a památníkem. Ale teď je ticho po pěšině. Takže více zalesnit. Bylo by to hezčí, než jen vodní plochy.“

„Obávám se, že kdyby tu zůstalo stejné vedení dalších 20–30 let, tak se toho tady moc nezmění. S tím, jak to tu jde a funguje, nejsou žádné dlouhodobé plány a projekty, co slyším a čtu.“

„Situace s byty je tu tragická. Na byty máme pořadník a lidi tu čekají strašně dlouho. Teď se to začalo trochu hýbat, když se na staré byty se najala firma, která je bude rekonstruovat, a mohli je začít využívat nájemníci. Taky to ale není žádný zázrak.“

„Mladá generace má zájem v obci zůstat, je to taková skupina 10–15 kluků a holek kolem 18–25 let. Pomáhají, dělají něco sami (třeba ten potok), budou se starat o obec. Asi budou pracovat jinde, protože tu práce není, ale budou tu bydlet.“

2.2. Věříte, že je to možné?

Věříme i nevěříme. Naděje i obavy se vyskytují v podobné míře. Obavy se často týkají vnějších vlivů. Optimisté přesto lehce převažují. Objevují se poukazy na to, že všechno záleží lidech, na jejich postoji k obci a jejich aktivitě. Dokážeme to, když budeme chtít.

„Nejvíce to bude záležet na mladých. Mladý k tomu mají lepší přístup, než ti staří.“

„Ano, myslím, že ano. Pracujeme na tom (smích).“

„Nejsem snílek. Ale věřím, že se to může stát. Bude to, když to budou lidi chtít.“

„Reálné by to bylo, ale lidi by se museli trochu změnit.“

2.3. Co by se mělo změnit v obci do 3 let?

Lidé se zaměřují na tři klíčová domácí témata, shodují se na jejich naléhavosti či potřebnosti. Potok. Byty. Bydlení pro seniory. Potok je asi reálné vyčistit, zřejmě částečně zapojením komunity. Obtížnější je řešitelný problém s byty. Lidé vesměs nechápou,

že se situace neřeší, ačkoli obec má prostředky. Pokud jde o domov pro seniory, spíše by se mělo začít vyjasňováním představ. O realizaci domova pro seniory, „nikdo nic neví, ačkoli se o tom mluví dlouho“ (motiv se opakuje), ale někteří mají určité představy o jeho podobě či jiné pochybnosti. Několik hlasů také zmiňuje důležitost služeb pro seniory. Spíše ojediněle se objevují jiné hlasy (zeleň, chodníky...).

„Bylo by možné opravit budovu bývalého úřadu – tam by mohly být v pohodě 4 nové byty. Tam je prý problém s vysokými stropy, byl by problém s vytápěním, ale to si myslím, že jsou banality, které se dají vyřešit. Obzvlášť když obec na to prostředky má. Místo toho, aby je investovala do podobných věcí, tak nám v ulici budou dělat znovu nový asfalt, protože se starostovi nelíbí výřezy. Tak se to bude znovu bude strhávat.“

„Mluvílo se také o penzionu pro důchodce. Myslím si, že by ani nešli, zůstávali by ve svých domech. Naši by třeba šli, ale ti ostatní nevím, asi si to neumí představit. Za kostelem je takové hezké místo, ale já nevěřím tomu, že by tam důchodci šli.“

„Nechtěl bych domov pro seniory, ale samostatné byty s péčí – místní restaurace by tam vozila jídlo a někdo z vesnice by tam uklízel, pomáhal atd.“

2.4. Věříte, že je to možné?

V zásadě ano, aspoň by se mělo začít. Podle jedněch záleží na politické reprezentaci obce (volby jsou způsobem, jak věci změnit). Objevují se hlasy, že podněty by mohly vycházet od lidí, ale spolupráce s úřadem je nutná. Jeden hlas shrnuje: jde o to, aby nás starosta slyšel.

„My mladí bychom se měli do toho pustit a založit vlastní stranu.“

„Musí k tomu dát pokyn starosta? Kdo by to mohl rozhýbat? Bylo by možné udělat nějakou petici, aby se lidi snažili o to, aby se něco změnilo. Ale pokyn samotný musí jít z úřadu – zafinancování atp.“

„Já doufám, že díky tomuhle projektu se to může stát. Starosta to uvidí, uslyší, třeba to chce více lidí. Není to jen o jednom jedinci, který to chce, ale přeje si to víc lidí.“

„Věřím tomu, že se nic nepovede (smích).“

3. JÁ A OBEC

3.1. Co pro vás dělá vaše obec?

Dotace, obchod, poštu, lékaře, akce, zájezdy... Nechybí osobní rozměr, když starosta pečuje o lidi, kteří nejsou úplně soběstační. Nějaká chybička by se našla, ale v zásadě toho obec dělá hodně nad rámec toho, co je standardem. Část lidí se vyjadřuje k sobě starosty a hodnotí je jako aktivního a obětavého. Dvě kritické výtky stojí za vyzdvihnutí: jedna kritizuje nedostatečný vděk lidí a druhá nedostatečnou komunikaci v obci.

„Starosta vlastně nikdy nemá volno. Kamkoli přijde, tak někdo přijde a něco chce. To si myslím, že to v jiných městech není, to je tím, že ho všichni znají a klidně s ním řeší i v neděli odpoledne. Je to jako rozšířená rodina, nezapadají sem ti noví – i když se tohle naučí všichni asi rychle.“

„Obec dělá pro baráčníky hodně a taky neslyším velký vděk.“

„Ani tu není moc slyšet o tom, co dělá obec – pokud se člověk nezajímá, nepročítá zasedání zastupitelstva, tak toho

moc nevnímá. Maximálně uvidí, že se tu zase někde udělala nová silnice, nový chodník, ale to je všechno. Není moc slyšet z výboru o tom, co dělají. Přijde mi to taková uzavřená společnost. Není tu žádná opozice, která by jim šlapala na paty nebo je mohla přehlasovat. Jak se tedy můžete dozvědět o tom, co dělá obec? Dávají na webové stránky zápisy ze zastupitelstva, co probírali, jak to odhlasovali. Popřípadě úřední deska. Jednou za 3 měsíce vychází zpravodaj, kde je napsáno, co se událo, jaké jsou plány do budoucna. Pokud chce člověk komunikovat, tak musí zajít na obecní úřad – přímo za starostou nebo podat žádost na zastupitelstvo anebo se osobně účastnit zastupitelstva.“

3.2. Co by vám měla poskytovat a neposkytuje? (Co vám v obci chybí? Co tu ještě potřebujete?)

Obec opět celkem boduje: v jednotlivostech, které může ovlivnit, sklízí chválu, kritické hlasy jsou ojedinělé a možná sporné (chybí lampy, jde jen o jeden hlas; o zeleň se pečuje, občas se objeví hlas, že by se mělo trochu lépe). Většina občanů odpovídá, že jim nic v obci nechybí – jsou spokojeni a moc dalšího nepotřebují, což je v českém kontextu víceméně vzácný jev. Více lidí zmiňuje, že zde není dostatek akcí, a především tu chybí volnočasové aktivity pro děti, částečně i pro dospělé. Nicméně není jasné, jak něco takového udělat, co by to mělo být a pro koho – akcí je totiž na druhou stranu hodně, bylo by potřeba pečlivé rozvahy, jaké aktivity by se mohly ujmout, to ovšem nevymyslí politická reprezentace obce sama. Jak to řešit? Jeden hlas podává konstruktivní návrh:

„Chybí mi lepší komunikace – jednou za rok bych udělala veřejnou schůzi – to jsme udělali, to chceme udělat, slibujeme, a tak to bude. Aby lidi viděli, že doopravdy pracují a nepomlouvali. Ta vážne asi nejvíc. Ne jako veřejné zasedání, tam můžou, ale nikdo tam nechodí. Takže v hospodě? Ano, třeba i na sál. Ať lidi přijdou a řeknou, zeptají se.“

3.3. A co děláte pro obec vy? (Čím vy přispíváte k tomu, aby se v obci lépe žilo?)

Většina nemá problém vyjmenovat více aktivit, jimiž přispívají k chodu obce. Účastní se akcí, pomáhají s jejich organizací, jsou aktivní na politické rovině. Někteří vzpomínají na to, co dělali kdysi a nyní již ne. Někdy je příčinou věk, jindy je důvod nejasný (nebyl zájem).

3.4. Čím byste mohl přispívat?

Hodně lidí se již zapojuje, někteří nevědí, jak by se mohli zapojit jinak. Potenciál zde je, jen by musel někdo usměrnit a podpořit.

„Komunitní platforma: to by šlo, ale musel být někdo, kdo by tomu velel a požadoval to po lidech, když to nebude fyzická práce. Zapisovat něco někde to jo.“

„Já nevím, ale možná bych mohl kandidovat, přinést sem trošku to mládí, kandidovat do zastupitelstva – více se věnovat politice v obci.“

3.5. Jak moc je pro obec důležité, aby se lidé vzájemně zdravili?

Panuje shoda na tom, že je to důležité. Lidé by se měli zdravit. Patří to k vesnici, tento zvyk by neměl vymizet. Když se lidé pozdraví, vnímají se, může to být počátek rozhovoru. V obci se lidé pozdraví, výjimky jsou řídké. Nějaká ta obava ale také zazní.

„Vždycky je to důležitý. Když se lidi navzájem zdraví, tak navazují vazby. Už ví, že tam ty lidi jsou. Když vás někdo desetkrát pozdraví, tak víte, že do obce patří. Když vás někdo nepozdraví vůbec, ta nevíte, jestli do obce patří.“

„Znamená to, že se víc sblíží. Já jdu ráda po vesnici a popovídám si s nimi. Jsou samozřejmě lidé i odměření. Já jsem ale člověk, co to nevzdává a zdravím je dokola (smích). Myslím si, že když se lidé zdraví, tak k sobě najdou cestu.“

„Ano je. Kdo nezdraví, není v prostoru. Pět lidí, který znám, tak nezdraví, jinak všichni zdraví.“

„To je dost důležité hlavně pro lidi. Je to otázka výchovy. Je to důležité i pro prohození slova, pro komunikaci. Bojím se, že lidé spolu nebudou za chvíli umět komunikovat vůbec.“

3.6. Jsou tady příležitosti k setkání? (A jak se o nich dozvídáte?)

Akcí se v obci pořádá dost, shodují se lidé. Vesměs jsou oceňované, lidé vnímají, že jsou navštěvované i lidmi z okolí a jsou na to lehce hrdí. Nejsou ovšem pro každého (často zacílené na určitou skupinu, děti, seniory). Žádná výrazná kritika se tu ale neobjeví. Oproti tomu neformální příležitosti k setkání jsou hodnoceny sporněji. Podle některých tu chybí. Někteří líčí tradici koncertů na koupališti. Je zajímavé, že lidé se o příležitostech k setkávání dozvídají často z nástěnek (místní fenomén), z rozhovorů s lidmi, elektronická média tolik nebodují.

„Ano jsou, kromě formálních třeba v hospodě někdo je, na koupališti se hraje na kytary a nástroje jednou nebo dvakrát za měsíc. Je to už takový sbor (smích). Každý tam může přijít, každý je tam vítaný, každý může na něco hrát. Píšu o tom na facebooku. Je tam vždycky plno.“

„Možná když si půjdete sednout k hospodě (posmutněle) nebo ke koupališti, moc neformálních příležitostí někoho potkat tu není. Formální jsou: pouť, fesťáček, akce pro děti, ale toho se účastní jen ti, co mají děti.“

„Je toho tu dost. Dozvídáme se o tom od lidí, žádné oficiální kanály, ani facebook, akorát jak se mají lidé v přátelích – sdílí příspěvek, že např. každé úterý a čtvrtek bude v tělocvičně aerobik pro ženský a cvičí se tam (kromě léta). Takže vím, že se o tom takto ženy dozvídají. Mimo sociální sítě normálně mezi lidmi. Fungují tu nástěnky, před krámem je nástěnka, tam jsou inzeráty, plakáty na akce.“

„U nás jsou vývěsky, vývěsní tabule, které máme na několika místech v obci. Co nevisí na krámmě, jako by nebylo (smích), naproti obchodu máme velkou dřevěnou desku, tam se dává také hodně věcí.“

3.7. Jaké jsou v obci sousedské vztahy? (spory / lhostejnost / je nám spolu dobře / Máte pocit, že se mění / změnily?)

Vztahy v obci nelze jednoznačně hodnotit, ale v každém případě jde o silné téma. Vyskytují se skoro všechny varianty, dobré vztahy, spory, nezáměr, neznalost. Vztahy v obci se v čase rozhodně mění. Jedna změna proběhla v delším časovém horizontu, dříve spolu lidé trávili více času, obec byla podstatně jiná (co znamená „dříve“, to se trochu liší podle perspektivy pamětníka). Druhá změna proběhla nedávno po covidu, lidé se od té doby prý více uzavírají.

„Je to jak kde. Já hodně vnímám, že od dob covidu se to změnilo k horšímu. Lidi jsou víc sobecký, víc do sebe zahleděný, méně pěstují sousedské vztahy, jsou tu i vyhrocenější situace bohužel o kravinách. To z pohledu obce nemá řešení – můžeme přispět debatou, ale tyhle spory nejsou úplně radostný. Lehce se to zhoršilo – ne všichni, ale z větší části jo. Od covidového období vnímám, že se nám všem něco stalo – zakoukali jsme se do sebe, jsme uzavření, neumíme naslouchat, být empatičtí, řešíme jen svoje potřeby.“

„Určitě měnily v čase. Pamatuji si, jak každá druhá ženská ve vesnici byla teta, všechny děti zdravily všechny dospělý. Nezamykalo se. Bylo zcela běžný, že jsem vylezla z baráku a šla jsem k sousedům tam a tam také. Neříkám, že bych to takhle úplně chtěla...“

3.8. Jak k mezilidským vztahům přispívají existující akce / spolky / konkrétní lidé?

Přispívají kladně, nebo alespoň mají potenciál přispívat. Sejdou se lidé, kteří se běžně nepotkávají. Lidé z nových domů mají možnost přijít, částečně se to děje. Ano, jsou tu také hlasy o nezájmu lidí, ale jsou spíše ojedinělé. Za pozornost stojí hlas popisující skryté či otevřené spory mezi pořadateli akcí.

„Udrží a umožní navázat nové přátelské vztahy. Když půjdeme na Kytary sem dolů večer, bude tam někdo, na pouti bude zase někdo jiný, a právě třeba z nových domů. Obecně to pomáhá navazovat přátelství a vztahy.“

„Můžou přilákat i nové lidi, aby se víc lidí spojilo. Jak se myslí na nové obyvatele? Přivítá je někdo? Pozve je někdo někam osobně? Starosta za nimi přijde? To si nemyslím – mají možnost přijít sami. Třeba na pouť, to je velká slavnost obce – je to na jejich aktivitě. Někteří se nezapojují nebo jsou protistrana (smích).“

„Je tu takový konflikt – přirovnal bych to ke studené válce. Dělí se to tu na akce obce a spolku. Jiný spolek tu není (spolek důchodců je neaktivní).“

3.9. Jak moc je pro obec důležité dodržovat určité tradice?

Význam tradic pro obec je vnímán velmi silně. Vytvářejí místní identitu, spojují nás jako obec, komunitu. Je to jiné, než když se navštěvujeme jenom soukromě. Dnes se žije jinak, lidé se méně setkávají, ale tradice pořád mají potenciál nás spojit tak, abychom nežili zavření doma. Asi nemusí záležet na tom, jak dlouhodobé ty tradice jsou. Většina vnímá, že obec svoje tradice má a snaží se o nové (např. Vánoce v kostele), které jsou nejčastěji zmiňovány a oceňovány. Několik hlasů zmíní, že tradic ubylo.

„Tradic je tu dost, hlavně ze strany kulturních akcí, myslím si, že to se jim daří dodržovat. Pouť je asi už 20. ročník, takže z dlouhodobé perspektivy se jim daří udržovat. Tradice spojují lidi, jsou na to zvyklí, že se to tu děje tolik let, i to očekávají. Kdyby se to přestalo dělat, tak by to bylo znát. Tradice spojují kolektiv. Dává to prostor lidem, aby se potkávali i jindy, než když se potkají na ulici nebo v hospodě. Dává tu možnost se potkat.“

„Obecně je to pro život tady velmi důležité, jestli se chceme přátelit v nějakém smyslu, ne že chodíme k sobě domů. Pro obec to znamená, že má mezi lidmi přátelské vazby.“

„Je to velice důležité, aby si lidi nebyli cizí a sblížovali se. Když to nebude, tak lidi budou zavření ve svých domech a nebudou komunikovat. Nebudou se scházet. Mládež do hospod nechodí, ty skončí a lidi se nebudou scházet a nebudou se znát.“

„Tradice by se měly dodržovat. Pokud si je obec vybuduje, tak by na nich měla lpět. Je to taková integrita. My jsme tady a můžeme se něčím ukázat. My tady žijeme, nechodíme jen z práce zavřít se domů k televizi a večer spát.“

3.10. Pokud byste se ocitli v nouzi (finanční / nemoc / opuštěnost / stáří apod.), spoléhali byste na pomoc lidí ze svého okolí / na pomoc obce?

Většina by se spoléhala na pomoc nejbližší rodiny. Obec ale nedopadá špatně: lidé vesměs vědí, že obec jim může pomoci, mají k ní důvěru. Jen asi dva hlasy možnosti pomoci od obce výslovně odmítají (stud, hrdość).

3.11. Znáte někoho, kdo potřebuje pomoci? (je v nouzi) Dostalo se mu jí? Od obce, jiné organizace?

Většina lidí si na nějaký případ vzpomene. Lidé znají případy pomoci od obce. Existuje i sousedská výpomoc. Možná by lidé pomáhali více, kdyby více věděli, kdo je v nouzi.

„Vždycky budou lidi, kteří budou potřebovat pomoci. Cítím, že lidi si pomáhají. Můžeme pomoci jenom, když to lidi řeknou. Když nic nevíme, nemůžeme pomoci.“

4. PROGRAM ROZVOJE OBCE – BUDOUCNOST

4.1. Máte představu o vizi a směru rozvoje obce, kterou rozvíjí zastupitelstvo a obecní úřad?

Vlastně ne, nemáme, zní většina hlasů. Chybí hlavně dlouhodobější vize, představa o tom, jak by obec měla vypadat. Ojedinele zaznívají představy o podobě obce, ale ty lze považovat jen za osobní. Nevypadá to, že se o budoucnosti obce spolu bavilo více lidí (max. čtyři). Tady obec tlačí bota nejvíc, neexistuje širší diskuse. Také tu působí nejistota ohledně budoucnosti těžby, ale bez vize nebude obec na vývoj připravená.

„Nic tu není. Krátkodobý plán ano, řeší se momentální problémy, střednědobý nevím, dlouhodobý určitě ne. Když se podíváte na stránky obce, tam je rozvoj obce někým zpracováváný před x lety, ale to jsou jenom kecy. Možná kdysi byly aktuální, že tu jsou pozemky, ale to všechno propadlo – domov důchodců (pasporty, povolení), protože se nechce.“

„Dlouhodobá vize žádná myslím není.“

4.2. Máte možnost se na jejím naplňování nějak podílet?

Převažuje ano, máme tu možnost. Ale jde spíše o neurčitý souhlas, který zůstává u pouhé možnosti, jejíž reálný dopad je sporný, to se týká hlavně zastupitelstva. Kromě zastupitelstva a se objevuje ještě varianta rozhovoru se starostou.

„Já doufám, ale nevím. Každý občan má možnost něco říct.“

„Asi by si to vyslechli a nebrali v potaz (smích). Dokonce mi jednou zatleskali, když jsme něco navrhli.“

„Ano, to jde. Dveře jsou u starosty pořád otevřené.“

4.3. A máte zájem a chuť se podílet, aktivně se zapojit?

Ochota podílet se na vizi obce je překvapivě velká. Bavit se o věcech, když jsou ještě v zárodku, je lákavá. Ale u chuti to většinou zůstává. Jak se podílet na vizi obce, to je zatím příliš neurčité.

„Chuť by byla. Ale spíš nemám čas kvůli studiu, ani tu netrávím moc času, nemám vůli k tomu se zatím aktivně zapojovat.“

„Kdyby to bylo možné, tak bych se tomu nebránila. Třeba teď o prázdninách určitě.“

„Něco třeba poradit, jak je co rozvržené v pláncích.“

„Už to nechám mladým (smích). Ti tu budou žít.“

4.4. Které tři věci oceňujete na současném vedení obce?

Vstřícnost, pomoc lidem, akce. Představitelé obce jsou vstřícní a lidé se na úřad nebojí chodit. Obec lidem reálně pomáhá, ať již dotacemi, nebo lidem v nouzi, potřebným (ale tady by to chtělo více). Akci dělá obec hodně, lidé to oceňují. Zazní také kritika, zapracovat by bylo zapotřebí na zlepšení komunikace a také začít pracovat na vizi obce.

„Já jsem spokojená s tím, jak to vedou. Vyčítám jim akorát komunikaci. Udělali hodně práce, není všechno vidět. Ale vím, že všechno nejde vidět – lidi si to neumí představit, jak se vyřizují dotace, s tím je strašně moc práce.“

Váznou vztahy v obci, od starosty, od místostarosty – je nutné, aby víc komunikovali s lidmi. Pochválila bych je za ty akce. Za péči o potřebné (a tam by se dalo taky ještě zapracovat) – sociálně slabší, důchodce atp.“

OTÁZKA NA ZÁVĚR:

Kdybyste chytil zlatou rybku a mohl si něco pro svou obec přát, co by to bylo? (1–3 přání)

„Abychom se měli všichni rádi a byli na sebe milí a byli sdružení. Mám ráda tu lidskost, soudržnost, upřímnost. Peníze nepotřebujeme (smích).“

„Nekonečný přísun peněz, to by tu obec udrželo v chodu. Spokojenost v obci. Dokonalejší prostředí – okolí obce a samotná obec (myslím vizuální stránku – zeleň, oprava obce z historické stránky).“

„Ten vesnický duch. Když se lidé začnou zahlížet sami do sebe, tak ta vesnice ztratí svého ducha a ztratila to spousta vesnic, když bezhlavě začaly dělat nové zástavby a satelitní města, tak si myslím, že ten duch vesnice je jinde, jsou to spíš taková předměstí.“

„Máme před sebou dobrou budoucnost. I mladí na tom budou pracovat, že to takhle zůstane. Oprava památek a majetky obce.“

Celkové shrnutí

Všichni bez výjimky jsou se životem v obci spokojeni – tedy alespoň v tom podstatném. Obec sbírá kladné body za organizaci akcí, poskytování dotací, zřízení konzumu, udržení lékařské péče, pošty, za pořádání zájezdů, ale také za osobní rozměr při péči o potřebné. Většina lidí odpovídá, že jim nic v obci nechybí: jsou spokojeni a moc dalšího nepotřebují, což je v českém kontextu víceméně vzácný jev.

Hodně velký důraz je při hodnocení kladen na kvalitu vztahů v obci. Převážně jsou vnímány jako dobré, podle některých hlasů se však již anonymizují a v obci ubývá soudržnost. Některé hlasy upozorňují na to, že akcí a setkávání bylo dříve více. V tomto směru jde ale především o obavu do budoucna a přání, aby si obec zachovala komunitní charakter.

O budoucnosti lidé přemýšlejí výrazně více, než je běžné. Většinou si umějí představit, jaká by obec mohla či měla být. Uchová si svou historickou tvář a poklidný charakter. Nebude se příliš rozšiřovat. Turismus ano, ale umírněný, nenarušující klid. Vznikne rekreační oblast, vodní plocha, cyklostezky, stromy – něco pro lidi, obyčejného, ne přehnaně velkolepého, moderního a komerčního. Ukázalo se však, že o dlouhodobější vizi obce se nevede žádná diskuse. To neodpovídá tomu, jak silné téma budoucnost obce je. Nevyjasněná jsou také témata vyžadující aktuální řešení, jako je nedostatek obecních bytů a uvažovaná výstavba bytů pro seniory. Témata jsou to sporná, lidé o nich nemají jasno, ale žádná diskuse se dosud nevede. Absence diskuse koresponduje s tím, že jako výrazné kritické téma se v rozhovorech profiluje nedostatek komunikace. Lidé jsou ale celkově docela optimističtí: dokážeme to, záleží na nás. V obci jsou lidé, kterým na ni záleží a jsou pro ni ochotni něco udělat. Včetně mladých lidí. To je opět docela unikát. Jen je potřeba nalézt způsoby, jak se spolu naučit lépe komunikovat.

„Chybí mi lepší komunikace – jednou za rok bych udělala veřejnou schůzi – to jsme udělali, to chceme udělat, slibujeme, a tak to bude. Aby lidi viděli, že doopravdy pracují a nepomlouvali. Ta vázne asi nejvíc. Ne jako veřejné zasedání, tam můžou, ale nikdo tam nechodí. Takže v hospodě? Ano, třeba i na sál. Ať lidi přijdou a řeknou, zeptají se.“

Ocenění

- klid v obci a dobré mezilidské vztahy
- silné emoční pouto k obci
- vedení obce
 - rozumné investice
 - pomoc občanům (přípojky, kanalizace, solární panely, tepelná čerpadla, péče o potřebné)
 - zajištění bydlení za dobrou cenu (velký bytový fond)
 - udržování tradic a vytváření nových
- pořádané akce obcí a místním spolkem
- aktivní mladá generace

Vadí/kritika

- **komunitní život**
 - menší družení než dříve
 - méně lidí se zapojuje (nejen noví obyvatelé)
 - pořádané akce se zaměřují na určitou skupinu obyvatel (nejčastěji děti či senioři), je poptávka více po akcích napříč generacemi
- **komunikace a informace**
 - starosta by měl více mluvit s lidmi, zejména o probíhajících a plánovaných akcích (1–2 x do roka)
 - SMS rozhlas by mohl informovat občany více
 - akce spolku a obce se často překrývají, mohl by existovat sdílený kalendář a přizvat i okolní obce
 - přivítání nových obyvatel, předání informací, zapojení do dění v obci
- **zeleň**
 - v péči o zeleň chybí koncepce a kontrola
 - občané by přivítali více zeleně, stromů, více péče o park u hospody
 - nejsilnější hlas se týká opravy potoka, a to v celé jeho délce

Vize/sny – Jaké by to tu mělo být?

- **komunitně silná vesnice** – bude mít svého ducha, kterého budeme pěstovat
- **udržíme mladé lidi** – nabídneme jim pracovní příležitosti, zlepší se podmínky pro mladé rodiny (fungování MŠ, bytové možnosti, cyklostezky a chodníky vedoucí do okolních obcí a měst), zapojení mladé generace do chodu obce a jejích aktivit
- **životní prostředí** – budeme energeticky soběstační
- **rekreační oblast** – umírněný rozvoj turismu a současně pracovní příležitosti pro místní
- **péče o potřebné** – bydlení pro seniory a dostupné obecní byty se zajištěnými službami (zdravotní + pečovatelská, napojení na místní živnostníky, obchod, restaurace, pečovatelky)
- **bydlení** – péče o stávající bytový fond, výstavba nových obecních bytů/domů, pozemky k výstavbě v rozumné míře
- **opravy a revitalizace** – kostel jako dominanta obce, potok, koupaliště, náves, kulturní dům
- **komunitní život** – udržet stávající tradice, plánovat akce s přihlédnutím k akcím spolku a okolních obcí (sdílený kalendář) a propojením generací (najít vhodné pokračovatele). Téma dobrovolných hasičů (či kroužku pro děti), obecního plesu/bálu, kostelního sboru atp.

Obavy / nejistoty

- ztratí se vesnický duch a dobré mezilidské vztahy
- bezhlavé rozšiřování vesnice
- vedení obce nezodpovědnými a sobeckými lidmi
- rozprodání obecního majetku
- „Nebude tu nikdo, kdo by to tu převzal.“ – úpadek vesnice z pohledu vylidnění, stárnutí obyvatelstva
- mladá generace – aby byl zájem zůstat v obci a usadit se, pečovat o obec, zasadit se o její rozvoj
- noví obyvatelé – kolik a jaké obyvatele tu chceme mít?
- nedostupná lékařská péče po ukončení praxe stávající lékařky (spolupráce s okolními obcemi)



Příloha č. 3

Příklady otázek pro holistickou analýzu

Údaj z dat	Zvídavá otázka	Kde hledat informace	Odůvodnění – Co získáme
Stabilní růst počtu obyvatel (2001–2023)	Odkud se noví obyvatelé rekrutují? Jsou to mladé rodiny, lidé v produktivním věku, nebo senioři?	Registr obyvatel, volby (věková struktura voličů), školní zařízení (počty dětí v různých typech škol)	Pochopení, kdo se do obce stěhuje, pomůže s plánováním infrastruktury (školy, zdravotní péče, sociální služby) a s integrací nových obyvatel.
Výkyvy v migračním přírůstku (např. vysoký přírůstek v letech 2022 a 2023)	Co způsobilo tak výrazný nárůst v daných letech? Je to nová výstavba, pracovní příležitosti, nebo jiné faktory? Jak se noví obyvatelé zapojují do života v obci? Zakládají spolky, účastní se komunitních akcí?	Stavební úřad (údaje o nové výstavbě), úřad práce (statistiky zaměstnanosti), místní spolky a organizace (účast na akcích, členská základna), ankety mezi obyvateli	Zjištění příčin migračních vln umožní obci reagovat na potřeby nových obyvatel a podporovat soudržnost komunity. Znalost o zapojení do komunitního života pomůže při plánování integračních aktivit.
Změny v podílu cizinců na celkové populaci obce	Jsou cizinci integrováni do místní komunity? Jaké jsou bariéry a příležitosti pro jejich integraci? Zapojují se děti cizinců do školních aktivit a místních kroužků? Mají rodiče cizinců odpovídající zaměstnání?	šetření mezi cizinci a majoritní populací, rozhovory s řediteli škol a vedoucími kroužků, úřad práce	Úspěšná integrace je klíčová pro sociální soudržnost. Zjišťování bariér a příležitostí pomáhá obci vytvářet podpůrné prostředí. Zjištění, zda mají rodiče adekvátní práci, souvisí s ekonomickou stabilitou rodin a jejich dlouhodobým setrváním v obci.
Počet vyjíždějících osob a podíl vyjíždějících (2011, 2021) se zvyšuje	Kam lidé z obce vyjíždějí za prací/studiem (konkrétní lokality)? Existuje alternativa v místě bydliště – a pokud ano, proč lidé vyjíždějí? Jaké jsou důvody pro změnu v počtu a podílu vyjíždějících mezi lety 2011 a 2021? Tráví vyjíždějící i volný čas mimo obec?	Dopravní průzkumy, šetření mezi dojíždějícími, úřad práce (nabídky práce v obci vs. okolí)	Znalost dojezdových cílů a důvodů dojíždění pomůže obci zlepšit dopravní infrastrukturu, podpořit místní zaměstnanost a přizpůsobit nabídku vzdělávání potřebám obyvatel.
Vzdělanostní struktura se mírně zlepšuje (hlavně podíl vysokoškoláků)	Jaké je vzdělání lidí, kteří vyjíždějí za prací/studiem? Odpovídá jejich vzdělání nabízeným pracovním pozicím v místě bydliště? Proč lidé s nižším vzděláním zůstávají v obci? Jsou to starší ročníky, nebo se vytváří skupina „nových nevzdělanců“?	Šetření mezi dojíždějícími, úřad práce (požadavky na vzdělání u místních nabídek práce)	Pomáhá identifikovat nesoulad mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce v obci a odhalit potenciální problémy ve vzdělanostní struktuře obyvatel.

Údaj z dat	Zvídavá otázka	Kde hledat informace	Odůvodnění – Co získáme
Výrazné navýšení příjmů v roce 2023	Co způsobilo takto skokový nárůst příjmů v roce 2023? Je tento nárůst jednorázový (např. dotace na konkrétní projekt), nebo se jedná o nový trend? Pokud je nárůst jednorázový, na co byly tyto prostředky použity?	Zprávy o hospodaření obce, dokumentace k realizovaným projektům	Pochopení příčin nárůstu příjmů je klíčové pro plánování budoucích rozpočtů a zajištění finanční stability obce.
Počet hromadných ubytovacích zařízení (HUZ) a počet lůžek klesl	Jaký je význam cestovního ruchu v obci? Kdo je provozovatelem HUZ a jak spolupracuje s obcí? Jaká je vize rozvoje cestovního ruchu v obci? Je stávající kapacita HUZ dostačující s ohledem na potenciál cestovního ruchu?	Živnostenský rejstřík, strategické dokumenty obce zaměřené na cestovní ruch, dotazníky mezi turisty a provozovateli služeb v cestovním ruchu	Ukazuje na potenciál a rozvoj cestovního ruchu v obci. Znalost spolupráce provozovatelů s obcí je klíčová pro udržitelný rozvoj cestovního ruchu.
Doprava (celkem vozidel, těžká motorová vozidla, osobní a dodávková vozidla, jednostopá motorová vozidla, cyklisté) – výrazný nárůst cyklistů	Jaká je intenzita dopravy v obci? Jaká je skladba dopravy? Existují kolizní místa pro cyklisty? Je dostatečná doprovodná infrastruktura pro cyklisty (stojany, převlékárny, nabíječky, občerstvení)? Je plánován obchvat obce pro snížení intenzity dopravy?	Dopravní průzkumy, plán mobility obce	Ukazuje na dopravní zatížení obce a potřeby v oblasti dopravní infrastruktury. Podporuje rozvoj cyklistické dopravy a zvyšování bezpečnosti dopravy.
Počet dokončených bytů (celkem a v rodinných domech) – v posledních letech nárůst	Mění se preference bydlení v průběhu let? Kdo staví nové byty (obec, developeri, jednotlivci)? Jak nová výstavba splývá se stávající zástavbou (architektonický styl, proluky vs. satelitní výstavba)?	Stavební úřad, katastr nemovitostí, územní plán obce, ankety mezi obyvateli	Ukazuje na dynamiku bytové výstavby v obci. Pomáhá pochopit, jak se mění struktura bydlení a jaký to má dopad na charakter obce. Zjištění, kdo staví nové byty a jaký je jejich charakter, je důležité pro plánování rozvoje obce.
Podíl osob v exekuci klesá	Souvisí exekuce s nezaměstnaností? Jaké sociální problémy jsou spojené s exekucemi? Jak fungují jejich děti, jsou problémové ve školních zařízeních?	Exekuční rejstřík, sociální služby obce, školy (informace od pedagogů)	Vysoký podíl osob v exekuci je závažný sociální problém, který může mít dopady na celou obec. Znalost souvislostí s nezaměstnaností a dopadů na rodiny je klíčová pro cílenou pomoc.

Údaj z dat	Zvídavá otázka	Kde hledat informace	Odůvodnění – Co získáme
Podíl nezaměstnaných osob (%) začíná růst	Jaké jsou příčiny výkyvů v nezaměstnanosti (např. ekonomická krize, sezónní vlivy)? Jaká je struktura nezaměstnaných (věk, vzdělání)?	Místní podniky (poptávka po pracovní síle), šetření mezi nezaměstnanými	Ukazuje na ekonomickou situaci v obci a na trhu práce. Pomáhá identifikovat rizikové skupiny a potřeby rekvalifikace.
Kriminalita celkem (výkyvy s nárůstem v letech 2015, 2017, 2019)	Jaké jsou hlavní příčiny nárůstu celkové kriminality v daných letech? Jedná se o specifické typy trestných činů, které ovlivnily celkový počet? Souvisí nárůst kriminality s nějakými sociálními nebo ekonomickými změnami v obci? Pochází pachatelé z obce, nebo jsou to nerezidenti?	Místní média (zprávy o trestné činnosti), obecní úřad (evidence přestupků)	Pomáhá identifikovat bezpečnostní rizika v obci a zaměřit se na prevenci kriminality. Znalost původu pachatelů je klíčová pro přijetí účinných opatření.
Podíl zemědělské půdy z celkové výměry (mírný pokles)	Jaký je důvod mírného poklesu podílu zemědělské půdy? Dochází k zastavování zemědělské půdy pro jiné účely (výstavba, průmysl)? Jaké to má dopady na místní zemědělství a krajinu? Hospodaří na orné půdě místní obyvatelstvo? Je obec zabezpečena před přívalovými dešti a zatopením bahnem?	Katastr nemovitostí, územní plán obce	Ukazuje na změny ve využití krajiny a potenciální tlak na zemědělskou půdu. Ovlivňuje soběstačnost obce v produkci potravin a odolnost vůči extrémním povětrnostním jevům.



Příloha č. 4

Podpora pro identifikaci hodnotové orientace rozvoje obce

Tato příloha vychází z dokumentu *Hodnoty a obce*, zpracovaného organizací České priority, z. ú.

Autorský tým: Jan Kleňha, Kateřina Tisová, Ladislav Fruhauf, Lucie Jungwiertová

Spolupráce: Tomáš Sýkora a Kateřina Vyhnánková

Únor 2025

Rozdělení hodnot dle oblastí

Výsledné hodnoty se skóre 4 a 3 byly pro lepší orientaci rozděleny do **4 obecnějších kategorií dle oblastí, kterých se dotýkají** (životní prostředí, řízení obce, komunita a mezilidské vztahy, aktivní občanství a (sebe)realizace). V některých případech mohou hodnoty nést více významů, lze je tak zařadit do více oblastí. Např. hodnoty zodpovědnosti, ohleduplnosti nebo rovnováhy by mohly spadat do všech oblastí, v některých případech byla tedy kategorizace spíše intuitivní.

Oblast	Hodnoty
Životní prostředí	Čistota, Estetika, Kulturní dědictví, Ochrana kulturního dědictví, Ochrana životního prostředí, Rovnováha
Řízení obce	Demokracie, Efektivita, Inovativnost, Integrita, Participace, Poctivost, Pravidla, Resilience, Sociální spravedlnost, Společné rozhodování, Spravedlnost, Transparentnost, Zodpovědnost
Komunita a mezilidské vztahy	Bezpečnost, Důvěra, Empatie, Humanita, Komunitní soudržnost, Laskavost, Loajalita, Lokálnost, Morálka, Odpovědnost, Ohleduplnost, Otevřená komunikace, Přátelství, Rodina, Rodinné bezpečí, Rozmanitost, Solidarita, Soucit, Společenství, Slušnost, Tolerance, Úcta, Velkorysost, Vřelost
Aktivní občanství a (sebe)realizace	Angažovanost, Benevolence, Čest, Dobrosrdečnost, Dobrovolnictví, Dostupnost, Identita, Inkluzivita, Kreativita, Nápomocnost, Nepředpojatost, Nesobeckost, Optimismus, Péče, Podpora rodiny a přátel, Pomoc druhým, Pomoc potřebným, Pravda, Reciprocita, Respekt, Rovnost, Spolupráce, Svoboda, Tradice, Upřímnost, Vstřícnost, Vzdělávání, Zábava, Zájem

Spojování podobných významů a příklady využití

Výsledné hodnoty se skóre 4 a 3 byly dále kategorizovány podle **podobnosti v jejich významu a cílového stavu užití hodnot**, čímž vzniklo dalších **16 obecnějších sad / kategorií**. I zde platí, že v některých případech mohou hodnoty nést různé významy, a spadat tak do různých kategorií, stejně tak se názvy kategorií mohou překrývat s původním jednodušším rozdělením.

K jednotlivým kategoriím pak byly doplněny **příklady využití daných hodnot v obci**, a to:

- ze strany vedení obce
- ze strany občanů

Kategorie	Hodnoty	Příklady využití
-----------	---------	------------------

Aktivní občanství	Angažovanost Participace Demokracie Společné rozhodování Spolupráce	Obec Organizace veřejných konzultací a participativního rozpočtu, kde si občané sami určují prioritu. Deliberativní procesy pro rozhodování o nejednoznačných či polarizujících otázkách. Pořádání veřejných konzultací, hlasování o variantách (např. kulturní akce, nové stavby a investice), referenda. Zavedení participativního rozpočtu a veřejných debat o klíčových projektech, kde se společně hledají kompromisní řešení a stanovují priority. Navázání partnerství s místními podniky, školami a neziskovými organizacemi pro společnou realizaci projektů (např. výstavba komunitních center či zelených ploch). Podpora participativního vzdělávání na školách, kde se žáci učí o komunální politice a participaci na veřejném životě prostřednictvím simulovaných jednání zastupitelstva. Občané Aktivní podílení se nebo organizování veřejných akcí, setkání, ale i zájem o směřování obce, vč. např. sledování rozhodnutí vedení obce nebo účasti na jednání zastupitelstva. Přinášení vlastních podnětů pro rozvoj obce, zapojení do organizace akcí, iniciování sousedských aktivit. Vytváření neformálních občanských iniciativ – skupiny sousedů se mohou spojit, aby řešily konkrétní problém (např. zlepšení stavu místní zeleně). Navrhování vlastních projektů v rámci participativního rozpočtu a aktivní oslovování sousedů, aby hlasovali pro konkrétní iniciativy.
Ochrana a bezpečí	Bezpečnost Rodinné bezpečí	Obec Instalace semaforů a zpomalovacích prvků do místních komunikací, instalace kamerového systému, investice do modernizace veřejného osvětlení, informovanost vč. funkčního místního rozhlasu. Vytvoření rodinných center a bezpečných zón (hřišť, parků) s moderní infrastrukturou, které podporují rodinný život a společenské aktivity. Podpora školení o kybernetické bezpečnosti a ochraně před podvody. Podpora programů pro prevenci kriminality, jako jsou volnočasové aktivity pro mládež, aby se předešlo sociální exkluzi a kriminalitě mladistvých. Spolupráce s hasiči a záchrannými složkami na pravidelných bezpečnostních cvičeních pro veřejnost (např. evakuační cvičení v případě požáru). Občané Aktivní hlášení bezpečnostních problémů v obci (rozbité osvětlení, nebezpečné úseky, výskyt podezřelých osob) prostřednictvím obecních platforem nebo přímo městské policii.

		Bezpečné nakládání s odpady. Bezpečný a ohleduplný provoz na veřejných komunikacích, správné parkování. Bezpečný pohyb psů ve veřejném prostoru s ohledem na ostatní. Účast na kurzech připravenosti a první pomoci.
Etické principy	Čest Morálka Poctivost Pravidla Spravedlnost	Obec Zavedení transparentních postupů při zadávání veřejných zakázek a etického kodexu pro pracovníky obce. Vytvoření a propagace etického kodexu pro zaměstnance obce a vedení, což přispívá k férovému rozhodovacímu procesu. Zavedení kodexu občanského soužití pro minimalizaci konfliktů mezi sousedy. Občané Dodržování pravidel férového a ohleduplného soužití – respektování sousedských dohod, nerušení nočního klidu, neblokování cizích vjezdů, dodržování komunitních pravidel. Výchova dětí k etickému jednání prostřednictvím osobního příkladu a zapojením do komunitních aktivit. Zapojení do komunitních projektů nebo sousedské výpomoci s důrazem na čestnost a solidaritu (např. bezplatná doučování pro děti, pomoc seniorům).
Péče o prostředí	Čistota Estetika	Obec Nastavení systému adekvátního úklidu veřejných prostor v obci, řešení i velkoobjemového odpadu, kompostárny apod. Revitalizace historických čtvrtí, vytváření zelených ploch a realizace veřejných uměleckých instalací, což přitahuje obyvatele i návštěvníky. Zamezení vizuálnímu smogu z reklamy.

		Občané Udržování veřejné pořádku, neznečišťování veřejných prostor, údržba předzahrádek, vstupů do domů. Vkusné řešení vlastního okolí, fasád domů, předzahrádek s ohledem na ucelený pohled na ulici, čtvrť, obec.
Otevřenost a důvěryhodnost	Důvěra Otevřená komunikace Integrita Pravda Transparentnost Upřímnost	Obec Pravidelné zveřejňování zpráv o výsledcích projektů, možnosti pravidelného konzultování. Vytvoření online portálu a pravidelných tiskových konferencí, kde jsou aktuální informace o dění v obci snadno dostupné pro všechny. Podpora chytrých technologií v obecní správě, např. smart city aplikace pro hlášení problémů ve veřejném prostoru. Občané Aktivní zájem o dění v obci, zapojení do veřejných diskusí – konstruktivní vyjadřování názorů na sociálních sítích, obecních fórech nebo veřejných setkáních. Poskytování konstruktivní zpětné vazby jak úřadům, tak sousedům. Upozorňování na dezinformační kampaně a neetická jednání. Férové jednání s ostatními, sdílení důležitých informací v komunitě (např. upozorňování na změny, které mohou ovlivnit sousedy).
Sociální citlivost	Empatie Ohleduplnost Soucit	Obec Otevřená možnost občanům zapojit se do dění obci, reflektování jejich postojů a potřeb. Úprava městské infrastruktury (např. chodníky, veřejné prostory) s ohledem na starší občany a osoby se sníženou pohyblivostí. Programy pro podporu psychického zdraví a krizová intervence. Dostupná podpora pro občany, kteří čelí psychickým problémům, domácímu násilí nebo jiným životním krizím. Zajištění školení pro úředníky o empatické komunikaci. Workshopy o duševním zdraví, podpora komunitních terapeutických skupin, prevence osamělosti u seniorů. Zavedení potravinové banky nebo "šatníků" pro lidi v nouzi. Občané Všímavost k potřebám druhých (např. nabídnutí pomoci seniorům při nákupu, podpora rodičů s malými dětmi (např. přidržení dveří, uvolnění místa v MHD). Pomoc lidem bez domova, podpora sousedů v nouzi, účast na charitativních sbírkách nebo potravinových bankách. Účast na psychologických a sociálních workshopech. Budování

		přátelského sousedství – pozdravit sousedy, zajímat se o jejich životní situaci, nabídnout pomoc tam, kde je potřeba.
Společenská harmonie	Laskavost Vstřícnost Dobrosrdečnost Nesobeckost Velkorysost Vřelost	Obec Podpora dobrovolnických iniciativ, kde mladší generace pomáhá starším občanům, což posiluje mezilidské vztahy. Zřízení informačních center a uvítacích programů pro nově příchozí obyvatele, které jim usnadní začlenění do místního života. Zavedení komunitních fondů, které podporují obyvatele v nouzi, nebo akce typu „sousedé sobě“. Vytvoření komunitní sbírky na podporu občanů v nouzi nebo pro lokální charitativní účely. Vytvoření komunitních zahrad, kde si lidé sdílejí vypěstované plodiny namísto individuálního využívání městských pozemků. Občané Ohleduplnost k sousedům, ochota pomoci slabším (seniorům s taškou, hendikepovaným s překonáním bariér na ulici), snaha vyjít vstříc při prosbě kolemjdoucích.
Pomoc a podpora	Nápomocnost Pomoc druhým Péče Benevolence Dobrovolnictví Pomoc potřebným Solidarita	Obec Investice do rozvoje zdravotnických zařízení, sociálních služeb a programů péče o seniory či rodiny v nouzi, vytváření dětských skupin. Zajištění výměnných programů (např. hlídání dětí seniory, nákupy seniorům rodičů hlídaných dětí). Zřízení krizového centra poskytujícího okamžitou pomoc při mimořádných událostech, jako jsou přírodní katastrofy nebo sociální krize. Meziobecní spolupráce. Podpora dobrovolných hasičů. Vytvoření dobrovolnického centra propojujícího obyvatele s místními organizacemi, které potřebují pomoc, vytvoření poptávkové a nabídkové nástěnky pro dobrovolníky. Podpora dobrovolnických skupin a neziskových organizací, které organizují pomocné akce a podpůrné programy pro znevýhodněné obyvatele. Vytvoření obecních programů na podporu sociálního začleňování pro osoby s minulými prohrškami (např. reintegrační programy pro propuštěné vězně). Financování potravinových bank a bezplatného právního poradenství. Občané Zapojení do dobrovolnictví – pomoc seniorům, dětem, lidem s hendikepem nebo osobám v nouzi skrze dobrovolnické organizace, pečovatelské komunity nebo neformální sousedskou výpomoc. Účast na charitativních akcích a sbírkách, aktivní zapojení do krizových iniciativ, pomoc při mimořádných

		situacích.
Společnost pro všechny	Humanita Inkluzivita Nepředpojatost Sociální spravedlnost Dostupnost Rozmanitost Tolerance Rovnost Svoboda	Obec Zavedení sociálních programů a podpůrných služeb (např. domovy pro seniory, azylové domy) zaměřených na pomoc zranitelným skupinám obyvatel. Úprava veřejných prostor tak, aby byly přístupné seniorům i osobám se zdravotním postižením. Vytvoření programů podporujících diverzitu, interkulturní poznávání. Zavedení transparentních kritérií pro udělování dotací či grantů, čímž se zajistí rovné podmínky pro všechny uchazeče. Realizace projektů dostupného bydlení, rozvoj vzdělávacích a zdravotních programů zaměřených na podporu znevýhodněných skupin, což přispívá k snižování sociální nerovnosti. Podpora komunitních prostor, kde mohou lidé svobodně vyjadřovat své názory a organizovat veřejné diskuze. Občané Respektování a podpora různorodosti ve společnosti – otevřenost k lidem různých etnik, náboženství, názorů nebo životních stylů, odmítání předsudků a diskriminace. Odmítání nenávistných projevů ve veřejném prostoru i na internetu – aktivní vyvracení dezinformací, podpora slušné a věcné diskuze bez urážek. Pomoc lidem se zdravotním postižením, seniorům, cizincům nebo jiným znevýhodněným skupinám při zapojení do běžného života. Podpora férového přístupu k práci a vzdělání (podpora firem s rovnými příležitostmi, aktivní zájem o etické pracovní podmínky). Účast na komunitních festivalech a kulturních akcích zaměřených na rozmanitost.

Místní propojenost	Komunitní soudržnost Lokálnost Loajalita Společenství	Obec Organizace komunitních akcí, festivalů a sportovních dnů, které propojují obyvatele napříč věkovými a sociálními skupinami. Vytvoření podpůrných programů pro lokální podnikatele, pořádání regionálních trhů a festivalů, nákup občanského vybavení od lokálních producentů. Preferování regionálních firem při veřejných zakázkách. Spolupráce mezi školami, neziskovkami a podniky – propojení vzdělávacích institucí s místními firmami pro podporu praxe studentů, mentoring a sdílení zkušeností. Občané Vzájemná výpomoc (např. hlídání dětí mezi sousedy, vzájemná pomoc při drobných opravách, sdílení aut na společné cesty). Využívání místních zdrojů, sdílení se sousedy (např. sazenice). Podpora lokálních obchodníků a výrobců – nákup v místních pekárnách, farmářských trzích, využívání řemeslníků místo velkých korporací. Ochrana lokálních tradic a identity.
Pevné vztahy	Přátelství Podpora rodiny a přátel Rodina	Obec Organizace setkání, komunitních oslav a sousedských akcí, které podporují vytváření přátelských vztahů mezi obyvateli. Rozvoj rodinných center a dostupných komunitních prostor pro setkávání. Zvýhodněné bydlení pro mladé rodiny, podpora vícegeneračního bydlení. Rozšíření dostupnosti školek a dětských skupin. Programy pro podporu osamělých občanů – akce, které propojují seniory nebo lidi bez rodinného zázemí s komunitou. Občané Zapojení do sousedské výpomoci (např. pomoc s hlídáním dětí, nakupováním pro seniory, půjčování nářadí nebo jiných potřeb). Iniciování sousedských setkání, účast na komunitních aktivitách a festivalech. Podpora přátelské atmosféry ve veřejném prostoru (úsměvné iniciativy, podpora pozitivní komunikace mezi sousedy).

Respektující chování	Respekt Slušnost Úcta	Obec Zavedení kampaní a vzdělávacích programů zaměřených na podporu vzájemného respektu a slušného chování ve veřejném prostoru. Propagace osvětových kampaní zaměřených na zvyšování povědomí o významu slušného jednání v komunitě a organizace vzdělávacích akcí pro všechny věkové skupiny. Kampaně proti vandalismu a podpora projektů pro zachování kulturních památek. Občané Všímavost k potřebám druhých – nabídka pomoci sousedům, kteří mohou mít potíže s každodenními úkoly (např. nákupy pro seniory, asistence osobám se zdravotním postižením). Dodržování nočního klidu, uvolnění místa v MHD seniorům a rodičům s dětmi, ohleduplné parkování. Zapojení do dobrovolnických programů zaměřených na pomoc lidem v tíživých životních podmínkách (např. pomoc v azylových domech, podpora duševního zdraví). Řešení konfliktů v komunitě s respektem, vyhýbání se agresí na sociálních sítích, podpora vstřícné a empatické diskuse.
Výkonnost a odpovědnost	Efektivita Odpovědnost Resilience Zodpovědnost	Obec Digitalizace administrativy a zavádění moderních technologií ke zrychlení a zjednodušení procesů, což umožňuje rychlejší reakci na potřeby občanů. Vyrovnaný rozpočet, zařazení environmentálních a sociálních ukazatelů do hodnocení projektů, což vede k udržitelnějšímu rozvoji obce. Zavedení udržitelných projektů, jako jsou energeticky úsporná opatření, recyklace a monitoring environmentálních dopadů, s transparentním vykazováním výsledků, vyrovnané rozpočty, což přispívá ke kvalitnějšímu a udržitelnému rozvoji obce. Plány na ochranu obce před přírodními katastrofami, jako jsou povodně. Občané Zodpovědné nakládání s obecními zdroji – šetření energií a vodou, třídění odpadu, využívání veřejné dopravy a dalších udržitelných forem mobility. Sebevzdělávání v oblasti efektivity a udržitelnosti. Osobní odpovědnost za stav veřejného prostoru, péče o okolí. Monitoring dění v obci. Osobní připravenost na mimřádné události (extrémní počasí, povodně, pandemie apod.).

Rozvoj a tvořivost	Vzdělávání Zájem Inovativnost Kreativita	Obec Podpora kvalitního vzdělávání, místních kurzů, workshopů, modernizace školních prostředí. Zvyšování kvalifikace obyvatel a atraktivitu regionu. Podpora místních uměleckých projektů nebo kreativních workshopů pro děti a mládež. Podpora iniciativ, kdy obyvatelé navrhuji a aktivně se zapojují do projektů (např. komunitní zahrady, renovační projekty veřejných prostor), stimulování zájmu posilováním informovanosti. Podpora chytrých technologií v obecní správě, např. smart city aplikace pro hlášení problémů ve veřejném prostoru. Občané Aktivní účast na vzdělávacích kurzech a workshopech, zapojení do místních vzdělávacích aktivit (jazykové kurzy, technické dovednosti, umělecké workshopy). Účast na hackathonech a ideátových soutěžích, kde občané přinášejí inovativní nápady pro zlepšení města. Organizace komunitních setkání, kde si lidé předávají znalosti (např. programování, opravy jízdních kol, umění). Účast na prezentacích výzkumů, podpora startupových inkubátorů, spolupráce s univerzitami na testování nových řešení.
Ochrana společného dědictví	Identita Kulturní dědictví Ochrana kulturního dědictví Ochrana životního prostředí Tradice	Obec Podpora místních tradic a kulturních akcí, které posilují místní identitu a propojení obyvatel, jako jsou slavnosti, folklorní skupiny nebo oslavy historických událostí. Obnova historických budov a podpora místních muzeí či kulturních spolků. Programy na financování opravy památek a podpora lokálních řemesel. Výsadba městské zeleně a podpora programů na zadržování vody v krajině. Organizace společných úklidů přírodních prostor. Občané Aktivní účast na kulturních akcích a oslavách. Podpora a využívání místních produktů – nákup od lokálních umělců a řemeslníků, účast na workshopech tradičních dovedností. Vzdělávání se o místní historii a sdílení znalostí, předávání místních tradic a znalostí dalším generacím. Podpora lokálního odpovědného turismu, šetrné cestování, respektování pravidel ochrany kulturních a přírodních památek, propagace míst obce na sociálních sítích.
Balanc	Reciprocita Rovnováha	Obec

		Zavedení mentoringových programů, kde si starší generace předávají zkušenosti mladším, což podporuje oboustrannou spolupráci a učení. Podpora work-life balance (např. zavedení flexibilních úředních hodin, rozvoj rekreačních ploch v blízkosti pracovišť). Podpora komunitních výměnných služeb. Podpora vyváženého rozvoje mezi ekonomickými, sociálními a ekologickými prioritami. Občané Vytvoření komunitního barterového systému – například výměna hodin dobrovolnické práce za jiné služby (pomoc seniorům za volný vstup na obecní akce, práce na komunitním projektu výměnou za půjčování nářadí). Podpora lokálních trhů a výměnných komunit – nákup od místních producentů, výměna přebytků ovoce a zeleniny mezi sousedy, komunitní swapy (např. oblečení, knihy).
Pozitivní přístup	Zábava Optimismus	Obec Podpora kulturních a komunitních akcí – organizace festivalů, koncertů, tematických dnů (např. Den sousedů, Letní kino v parku), které podporují radost a společenské propojení. Podpora komunitních projektů, které motivují občany ke zlepšení svého okolí. Vytvoření veřejných prostor pro relaxaci a zábavu (např. parky s herními prvky pro dospělé i děti, venkovní sportoviště, piknikové zóny, veřejné grily. Vytvoření interaktivních městských prvků (např. houpačky na zastávkách nebo interaktivní stezky s herními prvky). Propagace pozitivních příběhů z komunity. Občané Iniciativa v organizování zábavných akcí, pořádání sousedských slavností, soutěží, pikniků, tematických večerů nebo neformálních setkání v komunitních centrech. Vytvoření neformálních skupin, jako jsou čtenářské kluby, filmové večery nebo improvizace divadlo. Vytváření pozitivní atmosféry v komunitě a podpora pozitivní komunikace na sociálních sítích.



Příloha č. 5

Metody pro podporu imaginace

Existuje nespočet přístupů a nástrojů, jak podnítit imaginaci při kolektivním či týmovém utváření představ budoucích scénářů vývoje okolního světa. Následující příklady se osvědčily při pilotáži těchto metodických postupů. V procesu strategického plánování je s ohledem na konkrétní podmínky možné se inspirovat níže uvedenými metodami a je žádoucí kreativně aplikovat i jakoukoli jinou vhodnou metodu, která podnítl aktivní a tvůrčí spolupráci.

Pohlednice z budoucnosti

- Výhodou metody je využití fantazie, odpoutání se od myšlenek na bariéry spojené s vnímanou realitou.
- Tím pádem mohou odkrýt hodnoty – na čem účastníkům záleží a zároveň mohou inspirovat k tvorbě vizí.

Tuto metodu lze použít při komunitním setkání v obci. Tato je určena komukoliv ze zájemců, ale pochopitelně oslovovala především rodiny s dětmi, a pomáhá v šíření povědomí o probíhajícím strategickém plánování mezi obyvateli. Děti tvoří pohlednice ve spolupráci s dospělými, díky čemuž lze také identifikovat hodnoty vnímané rodinami, jako např. vztah k přírodě, či ke konkrétním místům (kostel). Mezitím se dospělí mohou komunitního koordinátora podrobněji doptávat na probíhající přípravu nového strategického plánu. Také dospělí mohou vytvářet pohlednice a je to velmi doporučeno. Nemusí ji realizovat výtvarně; stačí, když komunitní koordinátor zachytí slovní popis toho, co by na pohlednici z roku 2050 mohlo být ztvárněno (tedy jak si respondent představuje pohled na obec, symboliku obce apod. v budoucnosti).

Zadání aktivity bylo následující:

- vezmi si prázdný papír, můžeš si vybrat menší, nebo větší
- zkus se zamyslet nad tím, co by se ti líbilo na pohlednici z Tvé obce (název), např. srdečný pozdrav z obce xy z roku 2050
- může ti pomoci i maminka nebo tatínek
- pokud tě nic nenapadá, nakresli na něj to, co máš na obci rád teď
- můžeš použít pastelky, fixy, různé nálepky, aby byl pohled opravdu krásný
- na druhou stranu můžeš babičce, dědovi nebo kamarádovi napsat nějaký vzkaz třeba z léta z roku 2050

Chci, aby

- Odkrývá hodnoty – na čem jednotlivcům záleží
- Pomáhá formulovat vize – co je žádoucí, aby se odehrávalo

Výhodou metody je jednoduchá proveditelnost z hlediska organizace a časová nenáročnost pro účastníky. Lze využít nádoby, např. sklenice s nápisem: „Chci, aby se v obci xy ...“, dále na stole byly k dispozici psací potřeby a papíry.

Zadání aktivity, umístěné na stole vedle sklenice, bylo následující:

- Napište na papírek cokoliv, co byste v obci chtěli

Níže byly uvedeny příklady začátku vět, které účastníci měli doplnit:

- Chci, aby se lidé v obci...
- Chci, aby se nějaké místo v obci...
- Chci, aby vedení obce...
- Chci, aby firmy v obci...
- Chci, aby se akce v obci ...
- Chci, aby se spolky v obci ...
- Chci, abych v obci ...

Tato metoda může být různě modifikována a její pomocí lze sbírat informace v daném místě bez návaznosti na konkrétní akci. Vhodné nádoby či předměty (sklenice, krabice, nástěnky) s potřebnými předměty (psací potřeby, papír, lepidlo, připínáčky v případě nástěnky...) lze zanechat na různých místech v obci (autobusová/vlaková stanice, pošta, obchod, obecní úřad, knihovna, hospoda...), avšak je nutné zajistit průběžný sběr zpětné vazby.

Všeobecný postup uvádí MUNI¹, a to následovně:

1. Vytvořte lístečky či samolepky s **nápisem Chci, aby...** a doplňte místo – např. v knihovně nebo jen tady. Většinu prostoru nechte pro samotné vzkazy.
2. K lístkům přiložte propisky či fixy a umístěte je na **vhodné místo**:
 - viditelně označené,
 - snadno dostupné,
 - mimo dohled zaměstnanců.
2. **Přidejte stručný popis** toho, co mají lidé s lístky dělat – vyslovit přání, stížnost, nechat vzkaz, navrhnout zlepšení apod.
3. Rozhodněte se, **jak dlouho chcete podněty sbírat** – může to být jeden týden, ale i permanentní součást vašich služeb.
4. **Dejte uživatelům vědět**, že mohou (anonymně) vyjádřit svůj pohled.
5. **Pravidelně lístky sbírejte**, čtěte a zaznamenávejte.
6. **Vyhodnoťte** všechna přání, stížnosti a podněty.
 - Návrhy, které je snadné realizovat, uveďte hned do praxe.
 - Podělte se s uživateli o to, že jste přání skutečně splnili – např. na sociálních sítích.

Workshop „Vize naší obce“

- Jde o interaktivní workshopy, kde budou mít obyvatelé možnost společně diskutovat a tvořit vize budoucnosti své obce.

Workshop může být rozdělen na několik fází:

- 1) Brainstorming: Účastníci budou povzbuzováni, aby sdíleli své nápady a sny o tom, jak by jejich obec mohla vypadat za 10, 20 nebo 50 let.
- 2) Skupinové diskuse: Rozdělte účastníky do menších skupin, kde budou diskutovat specifické aspekty, jako jsou infrastruktura, kultura, vzdělávání, životní prostředí a ekonomika.
- 3) Vizualizace: Poskytněte materiály jako papír, tužky, fixy a plakáty, aby účastníci mohli své nápady vizualizovat pomocí kreseb a schémat.

Participativní mapování

- Tato metoda je velmi nápomocná pro identifikaci hodnot a formulaci vizí, protože je konkrétně zasazena do prostoru.

Obyvatelé jsou pozváni k vytvoření mapového podkladu a do něj lze zaznamenávat:

- Stávající zdroje a místa: Identifikace klíčových míst a zdrojů, které jsou pro komunitu důležité (školy, obchody, parky, historické památky).
- Problémové oblasti: Místa, která potřebují zlepšení nebo kde obyvatelé vidí problémy (nedostatečná infrastruktura, dopravní problémy, nedostatek zelených ploch).
- Budoucí projekty: Nápady na nové projekty a iniciativy, které by mohly zlepšit kvalitu života v obci (nové cyklostezky, komunitní centra, kulturní akce).

Kromě vhodně vytvořeného mapového podkladu (dostatečně veliký formát, vhodný materiál, mapový podklad jednoduchý pro orientaci), je zapotřebí zajistit způsob, jakým obyvatelé budou zaznamenávat své podněty do mapy (lepíky, připínání poznámek napsaných na papírkách, psaní/kreslení do mapového podkladu...). Tato metoda rovněž nemusí být nutně vázána na konkrétní akci, mapový podklad s jasným zadáním lze umístit do veřejného prostoru.

¹ <https://kisk.phil.muni.cz/100metod/chci-aby>

Herní simulace – řešení problémů

- Metoda je vhodná pro tvorbu vizí a přípravu kreativních řešení.

Účastníci budou čelit různým výzvám a problémům, které musí vyřešit (např. environmentální problémy, sociální napětí). Metodu lze využít v rámci setkání s komunitou (workshopu), kdy účastníci mohou být rozděleni do menších skupin (2–3) a lze jim zadat různé problémy (ideálně identifikované na základě předchozí práce v terénu). Formulace zadání by měla být uzpůsobena místnímu kontextu, tj. například v malé obci čelící odlivu mladých lidí a klesajícímu indexu vzdělanosti, může být zadáno: *Ve Vaší obci je problém s ..., máte v rozpočtu X milionů a máte navrhnout pětiletý projekt k řešení tohoto problému.* Nebo, v obci může být nedostatek příležitostí pro socializaci seniorů a mezigenerační setkávání, zadání může znít: *Ve Vaší obci je mnoho opuštěných starých lidí, kteří jsou izolováni od společnosti, navrhnete pětiletý projekt nepřesahující rozpočet X tisíc/milionů korun.*

Je zřejmé, že v určitých oblastech lidé nemají přehled o reálných nákladech, informace o rozpočtu je spíše součástí tvorby samotné simulace a je to způsob, jak účastníky přimět prioritizovat své návrhy. Pro podporu kreativity lze v zadání zdůraznit, že řešení mají být inovativní (může a nemusí být zadáno).

Mapování dovedností

Cíl: Identifikovat dovednosti a schopnosti jednotlivých obyvatel komunity.

- Lze uspořádat komunitní setkání, kde účastníci budou společně vytvářet „mapu dovedností“ komunity.
- Můžete použít velkou tabuli nebo flipcharty, kde obyvatelé budou zapisovat své dovednosti a schopnosti (např. řemesla, zahradničení, organizační dovednosti, IT dovednosti).
- Mapa může být rozdělena do různých kategorií, jako jsou manuální dovednosti, intelektuální schopnosti, umělecké dovednosti atd.
- Lidé mohou zapisovat sami za sebe nebo navzájem navrhnout dovednosti ostatních, čímž vznikne komplexnější obraz.

Výhoda: Tato metoda nejenže identifikuje lidské zdroje, ale také může inspirovat lidi k tomu, aby si navzájem pomáhali a zapojili se do nových projektů.

Metodu je možné modifikovat a umístit plochu pro sběr dat ve veřejném prostoru. Na vybrané místo lze umístit nástěnku (či jakoukoliv popsatelnou plochu), kam dle zadání budou lidé psát své návrhy.

Zadání může být formulováno následovně: *Ve Vaší obci je jistě mnoho šikovných lidí, kteří poskytují užitečné služby v rámci podnikání, nebo zkrátka jen umí něco, co může ostatním velmi pomoci, ale málo se o nich ví. Pokud Vy sami chcete něco nabídnout (v rámci podnikání či jako výpomoc), nebo víte o někom takovém, napište to zde.*

Jak je uvedeno výše, lze předpřipravit určité kolonky, které lidé budou doplňovat (prodej ze dvora; řemeslo; kutilství - opravy, montáže; IT služby; atd.). Je ale potřeba zvážit rizika - co když někdo bude uvádět jména a kontakty ostatních nevyžádaně a třeba hanlivě?

Tuto metodu lze modifikovat do komunitní mapy, kde je cílem vytvořit vizuální mapu lidských a sociálních zdrojů v obci.

- Postup: je potřeba uspořádat setkání, kde společně s obyvateli vytvoříte „komunitní mapu“. Lidé mohou na mapě označovat klíčové body, kde se nachází důležité dovednosti a sociální síť (např. kdo má dílnu, kdo organizuje akce, kdo vede místní skupiny).
- Mapu lze vytvořit na papíře nebo digitálně a může obsahovat vše od dovedností jednotlivců až po klíčové kontakty, místní organizace a projekty.
- Mapa vizualizuje jak lidské, tak sociální zdroje, což je praktické pro plánování budoucích projektů a zapojení lidí.

Trh dovedností

Cíl: Identifikovat a demonstrovat lidské dovednosti prostřednictvím veřejné akce.

Je možné uspořádat jako „trh dovedností“, kde obyvatelé mohou prezentovat své schopnosti a dovednosti. Každý účastník může mít svůj „stánek“, kde ukáže, co umí – např. ukázky řemesel, vaření, hudební vystoupení apod. Zároveň může být vytvořen prostor pro diskuse o tom, jak lze tyto dovednosti využít pro komunitu. Lidé se navzájem inspiroují a uvidí, co všechno komunita dokáže, což může vést k novým iniciativám a projektům.

Nástěnka s „nabídkou pro sousedství“

Cíl: Identifikovat dovednosti jednotlivců v komunitě na základě jejich vlastního rozhodnutí.

Tato metoda nabízí možnost sbírat informace o lidech ochotných nabídnout své dovednosti, aniž by hrozilo nevyžádané poskytování kontaktů o jiných osobách v komunitě. Jak bylo navrženo výše, i zde jde o umístění popsateľné plochy na vhodné místo ve veřejném prostoru (ideálně na více místech) s relevantním zadáním. Může znít například takto. *Položte si otázku: „Jaké jsou vaše nejsilnější dovednosti, které by mohly lidem v obci pomoci?“ a odpověď napište zde (uvedte rovněž své jméno a kontakt, pokud budete chtít).*

Sousedské rozhovory

Cíl: Posílit sociální kapitál a identifikovat dovednosti a schopnosti jednotlivých obyvatel komunity.

Rozhovory v této metodě provádí dobrovolníci, kteří budou oslovovat své sousedy a známé v rámci studované obce (v pojetí tohoto projektu chápeme území obce jako sousedství). Rozhovory mohou být strukturované i neformální. Důležité je dobře informovat dobrovolníka, jaké informace by měl jeho rozhovor přinést. Cílem je získat informace o dovednostech a schopnostech jednotlivců, které mohou být přínosné pro jednotlivé obyvatele (např. schopnost něco opravit, naučit děti hrát na flétnu, apod.), ale zajímají nás i takové dovednosti a schopnosti, které mohou být užitečné pro obec (IT dovednosti, marketingové dovednosti, apod.).

Lze doporučit přípravdu 2–3 základních otázek, se kterými dobrovolníci rozhovor zahájí, např.:

- Je nějaká Vaše dovednost či schopnost, kterou byste rád nabídnul/nabídla dalším sousedům?
- Obracelí se na Vás sousedé s nějakými prosbami?

Tyto otázky se týkají přímo konkrétní dotazované osoby. Lze však využít příležitost a zjistit dalším dotazováním více o neformálních sítích v obci, a to otázkami jako:

- S kým obvykle spolupracujete při řešení problémů?
- Kdo ze sousedů má nějaké specifické dovednosti nebo schopnosti?

Dobrovolník může oslovovat jednotlivce, ale zároveň může rozhovory provádět ve skupině (např. pokud se se skupinou přátel z obce k neformálnímu posezení).

Pokud dobrovolník získá tip na další osoby, kontaktuje je přímo. Důležité je od každé osoby získat svolení k nakládání s osobními údaji (základní informace jsou jméno a dovednost/schopnost).

V neposlední řadě je dobré dobrovolníka inspirovat, na jaké schopnosti a dovednosti se má doptávat, pro inspiraci lze uvést: řemeslné (kutilství, domácí práce, výroba všeho druhu), intelektuální (znalost jazyka, organizační schopnosti, IT dovednosti), technické (ovládání dronu, traktor, bagr...), kreativní a umělecké (umělecká tvorba, hra na hudební nástroj...).



Příloha č. 6

Vzor akčního plánu

Akční plán na rok (xxxx)

Akční plán obce (xy) na rok (xxxx) vychází z dokumentu „Program rozvoje obce“ a z návrhu rozpočtu obce na rok (xxxx). Níže je uveden výčet aktivit k realizaci v roce (xxxx) v souladu s Programem rozvoje obce a rozpočtem obce:

Popsat priority na daný rok v obecnosti + vazba na opatření v plánu a hodnoty

Akční plán (xxxx)

Číslo	Název	Popis	Realizace	Zhotovitel/ dodavatel	Cena v Kč	Dotace	Vazba na cíl/e	Vazba na hodnotu/y

Akční plán s výhledem do roku následujícího

Číslo	Název	Popis	Realizace	Zhotovitel/ dodavatel	Cena v Kč	Dotace	Vazba na cíl/e	Vazba na hodnotu/y



Příloha č. 7

Vzor evaluačního plánu

Evaluace za období (xxxx–yyyy)

Evaluační plán obce (xy) za období (xxxx–yyyy) vychází z dokumentu „Program rozvoje obce“.

Evaluační plán je klíčovým nástrojem pro pravidelné zhodnocování pokroku v naplňování strategických cílů obce. Cílem je reflektovat uskutečňování programu rozvoje obce v posledních dvou letech. Evaluace nemá být jen kvantifikující vyhodnocení, co je „splněno“. Dává též prostor pro reflexi, v jaké situaci se aktuálně nacházíme a kam se posunuly naše horizonty, jak se změnila nejen realita kolem nás, ale i my sami jako její aktéři. Cílem má být identifikovat pozitivní zkušenosti z dosavadního průběhu strategického řízení a zároveň překážky, které dosud bránily úspěšnějšímu plnění strategických cílů. Z těchto poznatků by měla být vytvořena doporučení pro budoucí úspěšnější realizaci strategie. Evaluace by měla probíhat jako společný dialog a reflexe na půdorysu komunitní platformy.

Hlavní prvky evaluace

Tyto prvky evaluace se mohou stát otázkami pro společnou reflexi na komunitní platformě.

1. Zaměření na zkušenosti a poznatky

Evaluace není pouze kvantitativní, například měřením procenta splněných úkolů nebo indikátorů, ale klade důraz na reflexi zkušeností aktivních účastníků strategického řízení – zastupitelů, pracovníků úřadu i občanské společnosti.

2. Identifikace pozitivních zkušeností

- Co se podařilo dobře?
- Které kroky vedly k úspěchu a na základě čeho?
- Jaké inovativní přístupy nebo spolupráce přinesly pozitivní výsledky?

3. Problémy a překážky

- Co bránilo efektivnějšímu naplňování cílů?
- Jaké systémové, organizační nebo vykonávací překážky byly identifikovány?
- Kde došlo ke zpožděním nebo neefektivitám?

4. Reflexe aktuální situace a výhledů

- Jak jsme se změnil jako aktéři strategického řízení?
- Jak se změnila situace v obci, v regionech i v mimořádných podmínkách, které na nás působí?
- Kam směřujeme své horizonty a strategické priority v současnosti?

5. Zohlednění širšího kontextu

Přihlížíme nejen ke splnění konkrétních indikátorů, ale i k proměnám v okolním prostředí, které mají vliv na naši strategii a její realizaci.

Záznam z evaluace:

1. Jak jsme naplnili cíle, nebo se přiblížili k jejich naplnění?

Cíle PRO (přenést sem seznam cílů z PRO)	Plán data plnění	Komentář k plnění ke dni evaluace

2. Co jsme se o sobě (o společenství obce) v průběhu uplynulých dvou let dozvěděli?

Silné stránky	Na čem lze dále stavět
Slabé stránky	Co nám brání k cíli

3. Kam se posunuly naše horizonty? Před jakými výzvami stojíme dnes?

Pojmenování výzvy	Popis	Poznámka

4. Jak dnes vnímáme cíle, které se nám dosud nepodařilo naplnit?

Cíl	Dnešní pohled
	...Trváme na něm, protože ...
	... Opouštíme cíl, protože ...
	... Cíl je potřeba pozměnit. Nové znění cíle je ...



UNIVERZITA J. E. PURKYNĚ V ÚSTÍ NAD LABEM

Fakulta sociálně ekonomická

Tato metodika byla vytvořena v rámci projektu

Strategické plánování zohledňující neformální instituce jako nástroj pro rozvoj kvality života v obci

číslo projektu: TQ03000419

© Tomáš Sýkora, Kateřina Vyhnánková, 2025



Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR
v rámci Programu SIGMA – Dílčí cíl 2