

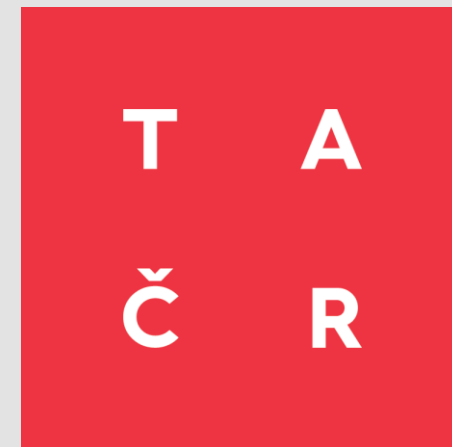
Neformální instituce ve strategickém plánování

Ing. Tomáš Sýkora, Ph.D. – FSE UJEP

Mgr. Kateřina Vyhnánková – PŘF UJEP

RNDr. Marek Komárek, Ph.D. – SMS-slужby s. r. o.

WORKSHOP, 23.09.2025



Program

- 09:30–10:00 Registrace
- 10:00–10:15 Zahájení
- 10:15–10:30 **Stručné představení projektu**
- 10:30–11:00 **Prezentace inovativního pojetí strategického plánování**
- 11:00–11:30 **Prezentace zkušeností tří obcí s inovativním přístupem ke strategickému plánování**
- 11:30–12:30 Občerstvení a prohlídka kampusu
- 12:30–13:30 **Diskusní kulaté stoly**
- 13:30–14:00 Shrnutí a závěry

T A
Č R

09:30-10:00

Registrace

VÍTEJTE NA FSE UJEP

Během akce bude probíhat fotografování a pořizování video- i audiozáznamů, které budou sloužit jako výstup projektu SPININ.



10:00-10:15

Zahájení

Přivítání na půdě UJEP



doc. RNDr. Jaroslav Koutský, Ph.D.
rektor UJEP



Ing. Miroslav Kopáček, Ph.D.
děkan Fakulty sociálně ekonomické UJEP



doc. Ing. Lenka Slavíková, Ph.D.
proděkanka FSE UJEP pro vědu a doktorské
studium, členka řešitelského týmu

10:15-10:30

Projekt SPININ



Ing. Tomáš Sýkora, Ph.D.
hlavní řešitel projektu



Mgr. Kateřina Vyhnánková
garantka práce v území

10:15-10:30

Projekt SPININ

název projektu:

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

nositel projektu:

Fakulta sociálně ekonomická

Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem

partner projektu:

SMS-Služby, s. r. o.

délka realizace:

leden 2024 – prosinec 2025

zdroj financování:

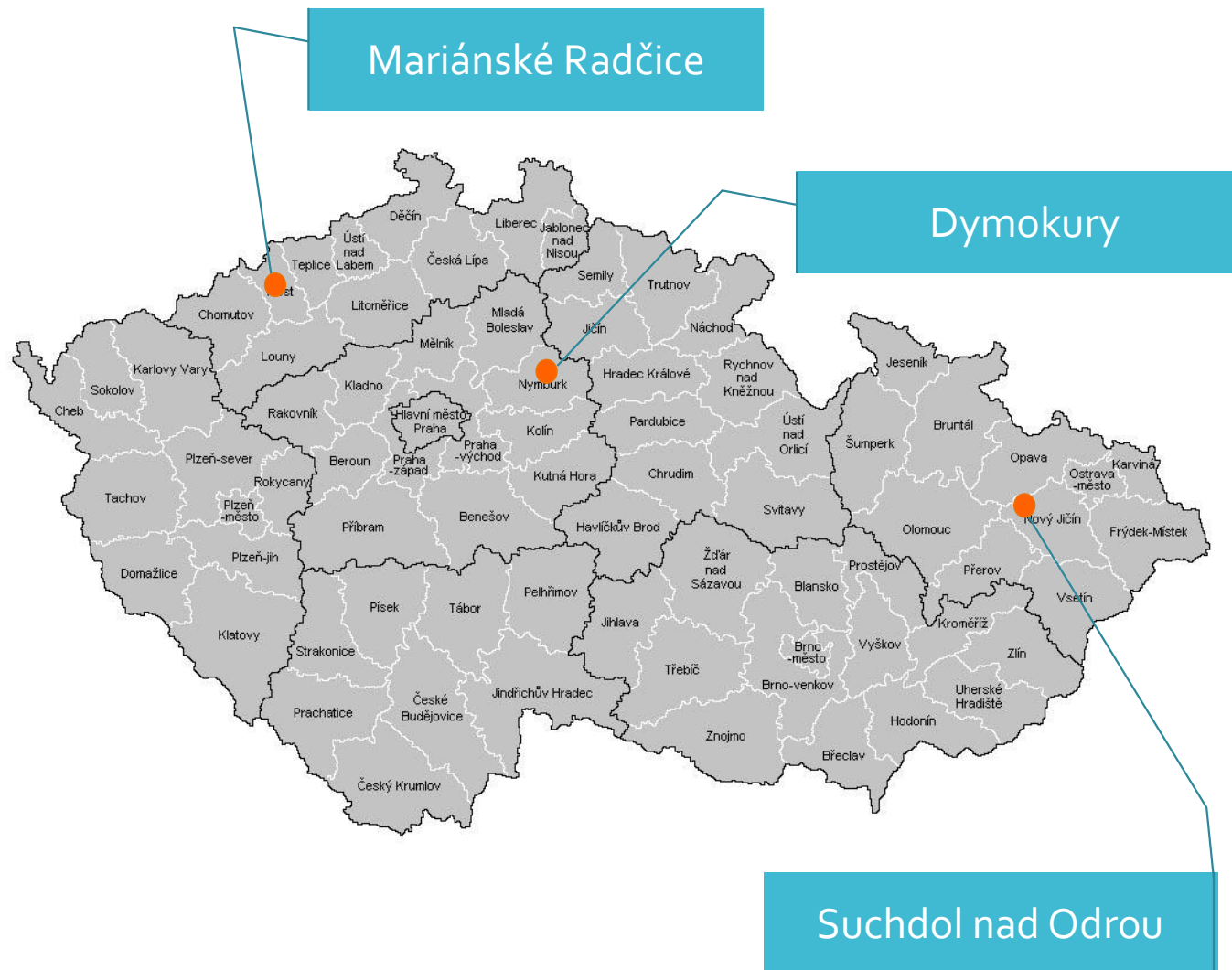
Technologická agentura ČR, program Sigma, dílčí cíl 2

Cíl projektu

Zefektivnit strategické plánování a řízení rozvoje obcí zohledněním neformálních institucí:

- vypracovat nové postupy strategického plánování
 - zohlednění neformálních institucí (InIn) (vybráno 8)
 - změny v procesu strategického plánování
- zpracovat strategické plány podle nových postupů ve 3 obcích
 - ověření postupů se zpracovateli SP a s obcemi

Tři pilotní obce



Reakce na nedostatky strategického plánování

Nedostatečný
entuziasmus

Nedostatečná
implementace

Absence
strategického
přístupu

Problematická
komunikace

Nadměrný
analytismus

Technický
procesismus

Akcent na
kvantitu na
úkor kvality

Nedostatky strategického plánování II.

1. Nedostatečný entuziasmus

- SP je prováděno bez dostatečné energie
- důležité 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.

2. Nedostatečná implementace

- 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 (změny po volbách)
- chybějící průvodce celého následného procesu

Nedostatky strategického plánování III.

3. Absence strategického přístupu

- chybí práce s trendy a prognózami, neplánuje se s přesahem
- cíle nejsou strategicky orientované, nemají dostatečný rozvojový potenciál
- nepřemýšlí se dostatečně o dosažitelnosti navržených cílů
- nebývají prioritizována lokální témata

4. Problematická komunikace

- procesu chybí kvalitní facilitace
- nízký zájem občanů o participaci na veřejném životě, chybí adekvátní edukace
- nepracuje se s pocity lidí a do analýz se málo zahrnují terénní průzkumy

Nedostatky strategického plánování IV.

5. Nadměrný analytismus

- analýzy jsou přebujelé (objemem dat) a nenabízejí dostatečně kvalitní východiska pro plánování
- bývají popisné, pracují se snadno dostupnými, avšak ne dostatečně vypovídajícími daty
- příliš energie je věnováno analytickým činnostem

6. Technický procesismus

- plánování bývá pouhým vykonáváním procesů bez hlubšího zamyšlení o jejich potřebnosti a smysluplnosti
- proces je často příliš byrokratický a dílčí kroky realizované pouze účelově či podle trendů (např. převaha participace nad expertností)

7. Akcent na kvantitu na úkor kvality

- neřeší relevantnost, nýbrž četnost aktivit
- ve strategickém dokumentu, např. počet stran
- v plánovacím procesu, např. předem daný počet pracovních skupin, počet veřejných projednání apod.

10:30-11:00

Inovativní pojetí strategického plánování



Ing. Tomáš Sýkora, Ph.D.
hlavní řešitel projektu



RNDr. Marek Komárek, Ph.D.
garant komunikace a procesu
strategického plánování v zapojených
obcích

Inovace přístupu

- **Neformální instituce a jejich operacionalizace pro využití ve strategickém plánování**
- Obecně instituce = pravidla hry ve společnosti
 - **formální instituce** = kodifikovaná pravidla (zákony, předpisy, normy)
 - **neformální instituce** = zvyklosti, důvěra, mezilidské sítě a vztahy, pracovní postupy, nepsaná pravidla
- **Zapojení InIn** = komplexnější přístup k rozvoji (místní kontext, potřeby komunity, vztahy v místním společenství...)

Hlavní principy

- **Místně zakotvený přístup** – proces plánování vždy vychází z místního kontextu a zapojuje občany a místní aktéry.
- **Flexibilita a citlivost** – metodika není aplikována mechanicky; výběr nástrojů a postupů se vždy přizpůsobuje podmínkám konkrétní obce.
- **Kvalita života jako cíl** – hlavním měřítkem strategického plánu je přispění ke kvalitě života obyvatel, nejen rozvoj infrastruktury.
- **Strategie jako proces** – tvorba dokumentu je pouze jeden krok; důraz je kladen na implementaci, komunikaci a průběžné vyhodnocování.
- **Participace a dialog** – obec je společenstvím občanů; proces plánování musí podporovat důvěru, komunikaci a vzájemnou spolupráci.

Klíčové neformální institute pro proces SP

Lokální leadership
(zapojení místních
osobností)

Komunitní platforma
(stálý prostor pro dialog)

Komunitní koordinátor
(nezávislý facilitátor a
organizátor)

**Externí oponentní
mechanismus**
(nezávislé hodnocení
kvality)

**Dialogická integrace
společenství**
(podpora respektu a
spolupráce)

Imaginace
(kreativní hledání
budoucnosti)

Holistická analýza
(komplexní, kvalitativní
pohled na obec)

**ABCD – Asset-based
community
development**
(využívání místních aktiv
a zdrojů)

LOKÁLNÍ LEADERSHIP

- identifikuje potřeby komunity
- mobilizuje zdroje
- přináší směr, vizi a důvěru
- Leader má specifické kompetence:
 - schopnost vést
 - komunikovat
 - vytvářet týmy
 - motivovat

KOMUNITNÍ PLATFORMA

- není to pracovní skupina! je to manažersko-duchovní elita, nejen lidé, ale charakter vztahů mezi nimi, sítí, vazeb
- zaměřuje se na rozvoj místních leaderů
- posiluje participaci komunity
- je nezávislá na politice
- umožňuje dialog různých aktérů
- přispívá k transparentnosti
- je důležitá pro mobilizaci a integraci obyvatel
- přináší nové nápady a iniciativy

KOMUNITNÍ KOORDINÁTOR

- není to leader s jeho klíčovými vlastnostmi!
- neprosazuje vlastní názory, jedná citlivě
- zajišťuje koordinaci aktivit a komunikaci mezi občany a různými skupinami
- organizuje participativní akce
- buduje důvěru ve společenství
- přispívá k inkluzi
- je prostředníkem mezi občany a vedením obce

EXTERNÍ OPONENTNÍ MECHANISMUS

- poskytuje nezávislý pohled na strategický plán i jednotlivé jeho prvky a dílčí části procesu
- zvyšuje kvalitu strategického plánu a jeho transparentnost
- vnáší externí nezaujatý pohled
- dbá na komplexnost, strategičnost, provázanost
- aplikuje se v průběhu celého procesu (nikoli až na konci!)
- vyžaduje připravenost tvůrců na kritiku

DIALOGICKÁ INTERGRACE SPOLEČENSTVÍ

- posiluje participaci
- respektuje různé hlasy
- podporuje vzájemnou komunikaci
- cílem je budovat vzájemné porozumění, spolupráci a vyvážené rozhodování ve prospěch celého společenství

IMAGINACE

- je klíčová pro transformaci (což je podstata strategického plánování)
- přináší nové pohledy na budoucnost obce
- podporuje kreativitu, inovace a schopnost strategického plánování
- je důležitá pro sbližování aktérů
- vyžaduje zároveň realistický pohled a komplexní přístup

HOLISTICKÁ ANALÝZA

- představuje významný posun od izolovaného pohledu na jednotlivé aspekty k systematickému a komplexnímu zkoumání všech relevantních faktorů a souvislostí ovlivňující obec, aby se lépe pochopila situace v celém kontextu
- vyžaduje klást si nové, originální otázky
- nepracovat s daty, která jsou k dispozici, ale s daty, která potřebujeme pro pochopení
- neanalyzovat zbytečnosti, zaměřit se na to podstatné

ABCD

Asset-based community development

- nahrazuje tradiční přístup k plánování, v němž se obec orientuje na své nedostatky a z nich vyplývající potřeby
- naopak se zaměřuje na sílu komunity
- objevuje a aktivizuje místní potenciál a zdroje v komunitě
- posiluje schopnosti místních lidí, na nichž staví budoucí rozvoj obce

Fáze procesu

FÁZE		HLAVNÍ CÍL
1	Příprava procesu	Nastavit základní podmínky a zapojení lidí
2	Vnímání obce občany	Získat názory a hodnoty obyvatel
3	Formulace vize a priorit	Vytvořit společnou vizi a priority
4	Analýza dat	Podložit rozhodování fakty a daty
5	Integrace a návrhová část	Formulovat konkrétní opatření a cíle
6	Zakotvení do strategie	Stvrdit a schválit strategický dokument
7	Implementace a vyhodnocování	Realizovat, monitorovat a vyhodnocovat

Fáze		Akcenty a aktivity
1	Příprava na strategické plánování a porozumění jeho principům v obci	- Identifikace a oslovení lokálních leaderů - Zapojení komunitního koordinátora
2	Jak obec a její kontext vnímají občané	- Získání pohledu občanů na obci: vedení osobních rozhovorů a diskuzí - Vytvoření „vstupního snímku“
3	Formulace vize a priorit: Kam chceme směřovat	- Vymezení vize a priorit na základě hodnot: vize předchází analýze - Dialog na bázi komunitní platformy - Použití imaginativních metod (tři horizonty, scénáře, backcasting)
4	Analýza dat: Co o obci říkají data	- Vedle názorů obyvatel musí být strategické rozhodování podloženo fakty: analytické ověření návrhů - Holistická analýza - kombinuje dostupná data s kvalitativními zjištěními; důraz na interpretaci souvislostí - Analýza je stručná a vypovídající - Zapojení externího oponenta
5	Integrace a návrhová část: Vše je provázané	- Propojení poznatků z předchozích etap - Návrhová část musí reflektovat synergii mezi hodnotami, potřebami a možnostmi obce. - Identifikace vnitřních aktiv obce - Diskuze na komunitní platformě
6	Zakotvení do strategie: Myšlenky je nutné zakotvit	- Podpora veřejné debaty - 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?
7	Implementace a vyhodnocování: Pojďme to uskutečňovat	- Implementace v manažerské rovině a v komunitní rovině - Zavedení systému realizace a monitoringu - Pravidelná evaluace a adaptace na bázi komunitní platformy

A co na to zpracovatel?

Co se dělo v území?

- Pracovní skupiny s aktéry, dotazníková šetření, komunikace na veřejných akcích, úzký kontakt s vedením obcí, veřejná projednání

Suchdol nad Odrou

- 7 setkání pracovní skupiny
- participační aktivity na Dni městyse
- 47 individuálních rozhovorů
- 165 respondentů v dotazníkovém šetření

Dymokury

- 3 setkání pracovní skupiny + veřejné projednání v Dymoparku
- neformální komunikace s občany na Jablkohraní
- 22 individuálních rozhovorů 109 respondentů v dotazníkovém šetření

Mariánské Radčice

- 3 setkání pracovní skupiny (včetně 1 rozšířeného)
- 15 individuálních rozhovorů
- 66 respondentů v dotazníkovém šetření

Přínos individuálních rozhovorů

- Autentický kontakt s **širokým spektrem občanů v jejich přirozeném prostředí** (výběr kombinací metod kvótního výběru a sněhové koule)
- Široce propagováno působení komunitního koordinátora v místě, kdo chtěl dostal prostor pro vyjádření
 - Velký zájem o rozhovory
- Polostrukturovaná forma, možnost jednotlivá témata rozebrat do maximální hloubky
- Posílení vztahu občanů se zpracovatelem a **ztotožnění občanů s procesem tvorby plánu**

Stanovení hodnot, formulace vize

- Dosud často „poskládání“ konkrétních projektů a zarámování všeobjímající vizí
- Nově **důraz na stanovení hodnot a formulaci vize v prvotní fázi procesu**
- Cíle a jednotlivá opatření posuzovány podle souladu s hodnotami a naplňování stanovení vize

Minulost nás formovala, budoucnost tvoříme my.

Obec vzdělaná, obec kulturní, obec spojená.

Rozkvetlý Suchdol.

Osobní setkávání, moderní práce s veřejností

- Vícero setkání, zájem neopadal, naopak mírně rosti
 - Potenciál **pokračování těchto setkání i po dokončení** projektu
- Společná diskuse osob, které se dříve společně nepotkali
- Přínos především pro vedoucí různých spolků, ale také zástupce obce, školy a dalších institucí (často dosud „různé“ světy)
- Přepřepřování dotazníkového šetření – jiná forma dotazování
- Aktivní účast zpracovatelů na běžných veřejných akcích a **neformální komunikace** nejen o situaci v obci, ale i o samotném procesu
- Články v obecních zpravodajích, práce se sociálními sítěmi, kombinace kanálů pro oslovování různých skupin obyvatel

Struktura výsledného dokumentu

- Přejchod od rigidního modelu analýza -> dotazníkové šetření -> návrh, **naopak návrh oboustranných karet** obsahujících vstupy i návrhy
- vše k danému tématu / specifickému cíli na jednom místě včetně zakořenění v hodnotách
 - přední strana v podobě návrhu, zadní strana detailnější podložení s výsledky dotazníku apod.
- namísto stovek stran s neúčelnými informacemi přehledných 20-30 stran obsahujících jen to důležité
 - možnost příloh v podobě detailnějších informací např. z dotazníkového šetření, k financování pro hlouběji zainteresované
- Akční plán v podobě **výtažku z „živého“ excelu**, se kterým lze kontinuálně pracovat (snadná aktualizace plánu)
 - v menších obcích mohou být dílčí projekty součástí karet cílů
 - ve větších obcích možné oddělení od karet cílů a umístění za ně
 - Pro potřeby schválení vždy nutno mít v dokumentu aktuální znění

Limity užití postupů

- **Časová náročnost** individuálních rozhovorů – logistická i ekonomická stránka věci
- **Finanční nákladnost** (prvotní představa zadavatele zpravidla výrazně pod úrovní nákladů)
- **Komunitní koordinátor** – výběr, jeho pozice (zaměstnanec / dobrovolník), udržení pozice po volbách
- **Spolupráce ze strany obcí** (nutná organizační součinnost)

Rysy kvalitního strategického plánování

- **Dlouhodobost** – snaha o překlenutí volebního období
- **Systematičnost** – holistický přístup, prolnutí jednotlivých fází
- **Selektivnost** – zacílení na zásadní problémy a výzvy
- **Provázanost** – holistický přístup, zohlednění tematického i územního přesahu včetně řádovostních úrovní
- **Soustavnost** – „živý“ dokument, nové projekty respektující stále hodnoty, vyhodnocování, aktualizace
- **Otevřenost** – systematické zapojení veřejnosti, pochopitelné a čtivé výstupy, dlouhodobá komunikace (komunitní koordinátor)
- **Reálnost** – reálné cíle, možnosti financování, personálie (vč. projektové přípravy)

11:00-11:30

Zkušenosti obcí



Ing. Lucie Boráková
starostka, Suchdol nad Odrou



Roman Sikora
starosta, Mariánské Radčice



Ing. Luděk Beneš, MBA
místostarosta, Dymokury

11:30-12:30

Občerstvení a
prohlídka
kampusu



12:30-13:30

Diskusní kulaté stoly



Moderátoři

Ing. Tomáš Sýkora, Ph.D.
hlavní řešitel projektu



MgA. Jiří Hanek
designér, spolupráce na finalizaci strategií



Ing. Martin Domín, Ph.D.
člen řešitelského týmu

Diskusní skupiny



Tematické okruhy k diskusi



Celkem 40 min (tj. 3x cca 12 min.)

Každá skupina diskutuje stejné tři tematické okruhy ze své perspektivy



3 tematické okruhy k diskusi:

1. Hodnoty, potenciál a imaginace
2. Dialogická integrace společenství
3. Lidé a udržitelnost modelu

Diskusní okruh

1:

Hodnoty, potenciál a imaginace

- inovovaný model se nesoustředí pouze na „to, co potřebujeme“ (nedostatky a problémy), ale především na hodnoty – co je pro nás v obci důležité a zaslouží chránit a rozvíjet
- tento přístup doplňuje metoda ABCD (asset-based community development), která staví na silných stránkách a schopnostech místních lidí
- součástí je také imaginace – schopnost společně si představit různé budoucnosti a hledat kreativní cesty, jak je utvářet

Jak může orientace na hodnoty, silné stránky a imaginaci pomoci k lepšímu strategickému plánování a co by mohlo být naopak obtížné?

- Jaké hlavní **bariéry** mohou nastat při orientaci na hodnoty a silné stránky?
- Jakými **nástroji** či postupy lze tyto překážky překonat?

Diskusní okruh 2:

Dialogická integrace společenství

- inovovaný model nepřistupuje k participaci jen jako k jednorázovým konzultacím nebo setkáním občanů
- klíčovým prvkem je dialogická integrace společenství – tedy dlouhodobý proces, který pomáhá **kultivovat místní prostředí**: učí občany respektovat odlišné názory, zabraňuje eskalaci konfliktů, obrušuje napětí a podporuje smířlivé hledání kompromisů
- cílem je, aby se společenství učilo spolupracovat i přes rozdílné postoje

Jak může trvalý dialog v praxi posílit strategické plánování obcí a co by mohlo bránit jeho úspěšnému uplatnění?

- Jaké **bariéry** mohou nastat při zavádění tohoto principu (např. neochota části aktérů, polarizace společnosti, nedostatek času)?
- Jakými **nástroji** nebo postupy by se mohla dialogická integrace společenství nejlépe rozvíjet?

Diskusní okruh

3:

Lidé a udržitelnost modelu

- inovovaný model staví na lidech: na **lokálních leaderech**, kteří dokážou motivovat a vtahovat ostatní, na **komunitním koordinátorovi**, který citlivě propojuje skupiny a organizuje participativní procesy, a na **komunitní platformě**, která není jen pracovní skupinou, ale sítí vztahů a důvěry mezi klíčovými osobnostmi v obci
- tito lidé a vazby mají zásadní vliv nejen na tvorbu strategie, ale i na její dlouhodobou implementaci
- zároveň to ale znamená nutnost tuto síť „přiživovat“ – **udržovat motivaci, vztahy i zdroje** (včetně finančních)

Jak lze v praxi zajistit, aby role lidí (leaderů, koordinátora, komunity) byla dlouhodobě funkční a udržitelná?

- Jaké slabiny nebo **rizika** vidíte (např. personální změny po volbách, vyhoření, závislost na jednotlivcích)?
- Jaké **podmínky** (metodická podpora, finance, vzdělávání) by obce potřebovaly, aby tyto role dokázaly udržet?

13:30-14:00

Shrnutí a
závěry



Ing. Tomáš Sýkora, Ph.D.



RNDr. Radim Perlín, Ph.D.
Přírodovědecká fakulta
Univerzita Karlova

Děkujeme za
příjemné
setkání

Ing. Tomáš Sýkora, Ph.D.

Fakulta sociálně ekonomická UJEP v Ústí nad Labem

tomas.sykora@ujep.cz

Mgr. Kateřina Vyhnánková

Přírodovědecká fakulta UJEP v Ústí nad Labem

katerina.vyhnankova@ujep.cz

RNDr. Marek Komárek, Ph.D.

SMS-slужby s. r. o.

marek.komarek@sms-sluzby.cz

T A
Č R