

Moderní strategické plánování: k vyšší kvalitě života v obci

Ing. Tomáš Sýkora, Ph.D.

Fakulta sociálně ekonomická UJEP

Forpolis – Institut pro rozvoj společenství a sídel

Vesnice 21. století

20.03.2026

Lipno nad Vltavou



UNIVERZITA J. E. PURKYNĚ V ÚSTÍ NAD LABEM

Fakulta sociálně ekonomická



Proč se tím zabývám?

- 23 let se věnuji strategickému plánování rozvoje obcí
- mnoho let z úrovně municipalit (Ústí nad Labem, Karlovy Vary), další roky z úrovně konzultanta (OSVČ, MEPCO) – napsány desítky strategických plánů od nejmenších obcí až po největší města
- dlouholetá spolupráce s Ministerstvem pro místní rozvoj a Svazem měst a obcí
- posledních 8 let téma řeším navíc z akademické úrovně (s praktickou aplikací) – téma disertační práce, téma řady výzkumných i aplikačních projektů



FRUSTRACE:

pořád strategické plány nefungují tak, jak bychom si představovali,
nepřináší žádoucí kvalitu života v obcích



PROČ?!!!

Proč strategické plány nefungují?

Nedostatečný entuziasmus	plánování probíhá bez energie, bez osobní odpovědnosti klíčových aktérů a bez skutečného zapojení politiků i veřejnosti
Nedostatečná implementace	cíle nebývají provázány s rozpočty a proces oslabuje i nízká kontinuita a absence jasného řízení implementace
Absence strategického přístupu	chybí práce s trendy a prognózami, cíle nemají jasnou strategickou orientaci ani prioritizaci a často se nedostatečně zvažuje jejich reálná dosažitelnost
Problematická komunikace	proces postrádá kvalitní facilitaci, práce s názory a postoji obyvatel je omezená a participaci oslabuje nízký zájem veřejnosti i nedostatečná edukace
Nadměrný analytismus	analýzy jsou často přebujelé a popisné, opírají se o snadno dostupná, ale málo vypovídající data a spotřebovávají nepřiměřené množství energie na úkor samotného plánování
Technický procesismus	plánování se redukuje na formální naplňování procedur, často byrokraticky a bez hlubší reflexe smyslu jednotlivých kroků
Kvantita na úkor kvality	důraz je kladen spíše na počet aktivit či formálních výstupů než na jejich skutečnou relevanci a kvalitu

V čem spočívá
inovace?

SP



V čem spočívá
inovace?



STRATEGIC
PLANNING
INCLUDING
INFORMAL
INSTITUTIONS

STRATEGICKÉ
PLÁNOVÁNÍ
ZOHLEDŇUJÍCÍ
NEFORMÁLNÍ
INSTITUTE

V čem spočívá inovace?

- aktivní práce s tzv. neformálními institucemi 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 neformálních institucí** = komplexnější přístup k rozvoji (místní kontext, potřeby komunity, vztahy v místním společenství...)

Na jaké hlavní principy dbáme?

- **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 (InIn) 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)

Jakými fázemi by mělo plánování procházet?

Příprava

A

Účel

Příprava na strategické plánování a porozumění jeho principům v obci

Strategické plánování

B

B1 Percepce

Jak obec a její kontext vnímají občané

B2 Fakta

Co o obci říkají data

B3 Ideace

Kam chceme směřovat

C

Provázanost

Vše je provázané

D

Formulace strategického plánu

Myšlenky je nutné zakotvit

Strategické řízení

E

Implementace

Pojďme to naplnit

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

Nová
metodika ke
stažení

Rámcové postupy pro moderní strategické plánování rozvoje obcí

- jedná se spíše o přehled doporučení, která musí být pro konkrétní obec zvolena v adekvátní míře (zohledňovat místní kontext a nedělat věci šablonovitě je základní princip inovovaného přístupu)

Co se dělo v území (příklad 3 pilotních obcí)

- hloubkové rozhovory prostřednictvím komunitního koordinátora, ustavení komunitní platformy, dotazníková šetření, komunikace na veřejných akcích, úzký kontakt s vedením obcí, veřejná projednání...



- autentický kontakt s **širokým spektrem občanů v jejich přirozeném prostředí** – kdo chtěl, dostal prostor pro rozhovor (velký zájem), možnost jednotlivá témata rozebrat do maximální hloubky
- posílení vztahu občanů se zpracovatelem a **ztotožnění občanů s procesem** tvorby plánu (zájem občanů postupně rostl)
- společné diskuse osob, které se dříve nepotkávaly
- společné hledání a pojmenování **hodnot** (co je pro nás hodnotné, co chceme chránit, o co nechceme přijít)

Jak vypadají zpracované dokumenty?

- přechod 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)

Jak vypadají zpracované dokumenty?

příklad 3 pilotních obcí:

Suchdol nad Odrou

- [Strategický plán 2025-2035](#)

Dymokury

- [Strategický plán obce 2025-2035](#)

Mariánské Radčice

- [Strategický plán 2025-2035](#)

Struktura výsledného dokumentu

NA CO JSME HRDÍ A Z ČEHO MÁME OBAVY...

SUCHBOL NAD ODROU --->2035

CENÍME SI:

- Klidný domov s fajn lidmi
- Dobrá dopravní dostupnost (železnice i dálnice)
- Dobré zázemí pro život – škola, práce, služby
- Obětaví lidé
- Dobrá komunikace s vedením městyse
- Rodina
- Živý spolkový život a společenské akce
- Krásné okolí a příroda
- Historie, dva kostely, církev, muzea
- Jsme něco mezi vesnicí a městem

MÁME OBAVY:

- Vytrácející se soudržnost obyvatel, růst individualismu
- Lidé se přestanou úplně zdravít
- Vysoké betonové ploty kolem domů, satelitní město
- Technologie, závislosti především u dětí
- Výstavba vysokorychlostní tratě
- Závist (mezi spolky, mezi lidmi)
- Zánik místních podniků
- Kriminalita

HODNOTY, KTERÝMI SE ŘÍDÍME

SUCHBOL NAD ODROU --->2035

RESPEKT

K řádu a pravidlům, komunikace respektující, k životnímu prostředí, k lidem (pozdrav), ke kořenům a zároveň moderním trendům, k potřebám všech generací.

CIHLA

Jako jednotící prvek veřejného prostoru (budovy, autobusové zastávky apod.), jako symbol spolupráce, odkaz na tradici železnice a tvrdé práce.

ZODPOVĚDNOST

Zodpovědnost za podobu svého okolí, zodpovědné chování jak vedení městyse, tak obyvatel, zavedení udržitelných projektů.

ZÁJEM

Zájem hledat dobrá řešení, pomoci druhému, zájem obyvatel o dění v městysi, o činnost institucí a spolků, o informace a vzájemná setkávání.

Struktura výsledného dokumentu

1.1 Spolky jako důležitý mezičlánek mezi jednotlivcem a komunitou

1/ Rodina a dobré sousedství

1/2

CÍLOVÝ STAV

Spolky a církve hrají stále důležitou roli v životě obyvatel Suchdolu nad Odrou. Díky pravidelnému každoročnímu setkávání se otevírají nové možnosti spolupráce a zlepšuje se vzájemná komunikace a informovanost. Spolky kromě příspěvků městyse i nadále využívají podporu různých nadací a místních podnikatelů. Občané se aktivně zajímají o činnost spolků, spolkům se daří zapojovat do různých aktivit také mládež.

CO PRO TO MŮŽEME UDĚLAT

- Každoroční setkání zástupců spolků s vedením městyse
- Podpora konkrétních projektů jednotlivých spolků (viz druhá strana)
- Dlouhodobý společný projekt více spolků
- Podpora založení nových spolků – např. organizace společného setkání zájemců, propagace

CO SE MŮŽE STÁT, KDYŽ NEUDĚLÁME NIC

Bez finanční a další podpory městyse se spolky neobejdou. Kdyby v městysi spolky přestaly existovat, přerušil by se důležitý prvek stmelující obyvatele s podobnými zájmy a společenský život by byl chudší.

POTENCIÁLNÍ AKTÉŘI

- Místní spolky a církve
- Městys
- Místní firmy a podnikatelé
- Nadace podporující spolky

HODNOTY

Respekt

Komunikace respektující, respekt ke kořenům a zároveň moderním trendům, respektování nastavených

Cihla

Cihla jako symbol vzájem

Zodpovědnost

Zájem

Aktivní zájem místních a spolků a zakládat nové, z

1.1 Spolky jako důležitý mezičlánek mezi jednotlivcem a komunitou

1/ Rodina a dobré sousedství

2/2

CO NÁM ŘEKLI LIDÉ

Je tady bohatý spolkový život, celá řada církví. Přála bych si bohatší spolkový život po vzoru hasičů. Právě to setkávání těch lidí, spolky - kolikrát to visí na jednom lidu. Přála bych si, aby se spolky nesnažily získat co nejvíce pro sebe, hrát si na svém písečku, myslet i na ostatní. Chybí tady pospolitost, kdybychom nechodili do kostela, byli bychom izolováni. Lidé se diví, že spolky dostávají dotaci – chybí prezentace jejich činnosti. Spolky, do kterých by obyvatelé rádi chodili: cvičení s dětmi, horolezecký, modelářský, spolek ručních prací, ochotnické divadlo, tanec. „Rád bych vytvořil spolek, kde se mohou lidé sejit s hudebními nástroji a zahrát si společně“. „Mohl by vzniknout spolek, který by se staral o přehrady“.

NĚKTERÉ SPOLKY A CÍRKVE NÁM ŘEKLY SVÉ PROJEKTY

- **Skauti** – nová klubovna, výročí založení
- **Hasiči** – rekonstrukce hasičárny, okresní hasičský ples 2026
- **Moravian** – např. nová expozice, propagace, naučná stezka
- **TJ Lokomotiva** – zázemí fotbalového hřiště, házenkářské hřiště, hala
- **Bratrská jednota Baptistů** – modlitebna má problém s kapacitou, Dětský křesťanský klub
- **Československá církev evangelická** – např. oprava evangelického kostela, zpřístupnění věže
- **Římskokatolická farnost** – dokončení rekonstrukce fary, tábory, víkendové pobytové akce
- **Western klub** – naučná stezka

Kromě uvedených církví a spolků působí v Suchdole nad Odrou také Aikido Dojo, Základní kynologická organizace, Saunový klub, Včelaři, Klubičko (mateřské centrum), Sdružení rodičů a přátel školy, Myslivecký spolek, Cyklistický spolek, Klub seniorů a Klub přátel Suchdolu nad Odrou – sekce vojenské historie. Spolková činnost je bohatá, samostatně fungují spolky velmi dobře a význam některých z nich dalece přesahuje hranice městyse. Kromě Klubu seniorů má každý spolek své zázemí, např. Klubičko si prostor ve škole zkrášlovalo díky šikovným tatinkům, materiál zajistil městys.

Odkaz na přehled spolků a jejich činnost na webu městyse:
<https://www.suchdol-nad-odrou.cz/spolky>



14

Jaké limity (komplikace?) si musíme připustit?

- **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)

Děkuji za
pozornost

Ing. Tomáš Sýkora, Ph.D.

Fakulta sociálně ekonomická UJEP v Ústí nad Labem

Forpolis – Institut pro rozvoj společenství a sídel

tomas.sykora@ujep.cz