



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR

T A  
Č R



ZÁPADOČESKÁ  
UNIVERZITA  
V PLZNI

**Zpráva o ověřování  
„Metodiky identifikace invencí a jejich následného  
zavádění do života regionů a obcí“  
v pěti vybraných malých městech**

Zpracoval:

doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D. a kolektiv

Západočeská univerzita v Plzni

Plzeň, prosinec 2020

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

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

**Řešitelé projektu:**

doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D.

Mgr. Ondřej Slach, Ph.D.

doc. PaedDr. Jaroslav Dokoupil, Ph.D.

Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.

doc. Ing. Igor Ivan, Ph.D.

RNDr. Jan Kopp, Ph.D.

Mgr. Luděk Krtička

doc. PaedDr. Alena Matušková, CSc.

Ing. Jan Tlučkoř, Ph.D.

## Úvod

Cílem této zprávy je **stručné shrnutí získaných poznatků a doložení dílčích výstupů** (výsledků dotazníkových šetření a scénářů budoucnosti) vytvořených při praktickém ověřování „Metodiky identifikace investic a jejich následného zavádění do života regionů a obcí“.

V příloze se nacházejí případové studie pěti vybraných malých měst. Obsahují situační analýzu, při níž jsme využili jak vlastní statistická data, tak existující strategické dokumenty. Dále pak výsledky dotazníkových šetření a další důležité podklady, které byly východiskem pro tvorbu scénářů budoucího rozvoje do roku 2030. Při identifikaci podpůrných opatření jsme využili jak existující rozvojové strategie, tak rozhovory s členy pracovních skupin.

## Obsah

Úvod	3
Obsah	4
1. K výběru malých měst pro účely ověřování metodiky	5
2. Popis postupu ověřování metodiky ve vybraných městech	5
3. Klíčová témata řešená v jednotlivých městech a scénáře jejich budoucího rozvoje	10
4. Adaptace jednotlivých měst na vybrané trendy	22
5. Zhodnocení strategického plánování vybraných měst	27
6. Zapojení mladých lidí do rozhodování o budoucnosti ve vybraných městech	28
7. Postoje členů pracovních skupin ke strategickému plánování rozvoje malých měst, založenému na práci s trendy a scénáři budoucnosti	29
8. Závěrečná doporučení	29

## Příloha

Výsledky dotazníkového šetření obyvatel a žáků a studentů základních a středních škol ve vybraných malých městech ve vzájemném srovnání a vybrané kontingenční tabulky

# 1. K výběru malých měst pro účely ověřování metodiky

V rámci řešení projektu TITSMMR702 „Predikce budoucích výzev sídel do 15 000 obyvatel a foresight souvisejících trendů“ (BETA2, TA ČR) byla navržena „**Metodika identifikace invencí a jejich následného zavádění do života regionů a obcí**“.

Po dohodě s pracovníky Ministerstva pro místní rozvoj ČR byla **ověřována v pěti malých městech: v Broumově, Čelákovících, Mariánských Lázních, Moravských Budějovicích a ve Slavičíně.**

Jejich **výběr byl proveden z 25 malých měst**, která o zapojení do projektu projevila zájem. Příslušným e-mailem byla oslovena všechna malá města, patřící do velikostní kategorie 5 až 20 tisíc obyvatel. Dopis byl adresován starostovi města. **Kritériem výběru byly strukturální znaky měst** (jedno město v centrální poloze = Čelákovice, jedno město v mezilehlé poloze s dobrými zkušenostmi se strategickým plánováním = Moravské Budějovice, dvě města v periferní poloze = Broumov a Slavičín a jedno město orientované na cestovní ruch = Mariánské Lázně). Dalším kritériem výběru byla poloha města **v rámci České republiky** (3 města v Čechách a 2 na Moravě).

## 2. Popis postupu ověřování metodiky ve vybraných pěti městech

Ověřování metodiky začalo stanovením koordinátorů v jednotlivých městech, s nimiž byl prodiskutován postup ověřování metodiky a stanoven časový rámeček. Koordinátory byli v jednotlivých městech:

Broumov - Ing. Jaroslav Bitnar, starosta města

Čelákovice - Ing. Petr Studnička, PhD., 1. místopředseda města

Mariánské Lázně - Ing. Josef Pavlovič, radní města Mariánské Lázně

Moravské Budějovice - Bc. Jana Tůmová, vedoucí odboru rozvoje města

Slavičín - Mgr. Tomáš Chmela, starosta města

V první analytické fázi byla **získávána potřebná data a informace o jednotlivých městech**. Členové řešitelského týmu se seznamovali s dosavadním vývojem a současnou situací prostřednictvím studia strategických dokumentů, rozhovorů s klíčovými aktéry v daných městech a byly provedeny dílčí analýzy týkající se především vývoje obyvatelstva, ekonomické struktury, dopravní situace, občanské vybavenosti a kvality životního prostředí.

Se zástupci měst (koordinátory) byl **domluven celkový postup ověřování metodiky. Ve všech městech (kromě Slavičina) byla uspořádána dvě dotazníková šetření** – dotazování obyvatel města (všech věkových kategorií) a dotazování žáků 8. a 9. ročníků základních škol a studentů středních škol.

**Slavičín o dotazníková šetření neprojevil zájem**, neboť krátce předtím město realizovalo vlastní dotazníkové šetření spokojenosti lidí se životem ve Slavičíně.

Z důvodu srovnatelnosti výsledků byly ve všech zkoumaných městech (s výjimkou výše uvedeného Slavičina) použity stejné dotazníky, které jsou přílohou metodiky.

Dotazníkové šetření bylo připraveno v říjnu 2019. Byly využity dva způsoby dotazování. Prvním bylo klasické dotazování prostřednictvím tištěných dotazníků. Dotazníky byly rozdávány obyvatelům Broumova a Čelákovic před většími obchodními centry, v Moravských Budějovicích byly vhadzovány do poštovních schránek. Respondenti je měli odevzdat vyplněné na recepci městského úřadu. Druhým způsobem distribuce dotazníků (daleko více využívaným, v případě Mariánských Lázní se konalo pouze elektronické dotazování) byl on-line dotazník, který byl umístěn na webových stránkách městských úřadů s žádostí o jeho vyplnění.

Mladí lidé (žáci a studenti) byli osloveni prostřednictvím ředitelů základních a středních škol. Opět byly použity jak papírové, tak elektronické dotazníky.

V následujícím boxu uvádíme strukturu respondentů v jednotlivých malých městech. **Návratnost dotazníků** byla vysoká (nejsme schopni ji přesně stanovit), neboť odpovídali většinou ti, kteří o vyplnění projevíli zájem. Pouze v Moravských Budějovicích, kde byl dotazník distribuován do poštovních schránek, se z 1200 vytištěných dotazníků vrátilo 311, takže návratnost byla 25,9 %.

#### **Struktura respondentů dotazníkových průzkumů ve vybraných malých městech**

##### **Broumov – obyvatelstvo**

Dotázáno 524 osob; kombinace papírových dotazníků a on-line dotazování; dotazníkové šetření probíhalo v prosinci 2019 a lednu 2020

Struktura respondentů:

Pohlaví: muži (27,5 %), ženy (72,5 %)

Věkové kategorie: 15-29 let (6,2 %), 30-45 let (69,7 %), 46-60 let (21,4 %) a nad 61 let (2,7 %)

Nejvyšší dosažené vzdělání: základní (6,6 %), vyučen/a (27,6 %), středoškolské (50,6 %), vysokoškolské (15,2 %)

Sociální postavení: zaměstnanec (71,6 %), podnikatel/ živnostník (12,4 %), v domácnosti/ na mateřské dovolené (7,0 %), důchodce (3,9 %), student (2,5 %), nezaměstnaný (2,6 %)

##### **Broumov – žáci základních škol (8. - 9. ročníky) a studenti středních škol**

Dotázáno 311 osob; kombinace papírových dotazníků a on-line dotazování; šetření probíhalo v prosinci 2019 a lednu 2020

Struktura respondentů:

Pohlaví: muži (51,8 %), ženy (48,2 %)

Věk: do 15 let (58,3 %), 15 – 18 let (41,7 %)

##### **Čelákovice – obyvatelstvo**

Dotázáno 252 osob; kombinace papírových dotazníků a on-line dotazování; dotazníkové šetření probíhalo v únoru a březnu 2020

Struktura respondentů:

Pohlaví: muži (61,4 %), ženy (38,6 %)

Věkové kategorie: 15-29 let (19,5 %), 30-45 let (53,0 %), 46-60 let (17,5 %) a nad 61 let (10,0 %)

Nejvyšší dosažené vzdělání: základní (2,8 %), vyučen/a (7,6 %), středoškolské (56,2 %), vysokoškolské (33,4 %)

Sociální postavení: zaměstnanec (63,6 %), podnikatel/ živnostník (11,2 %), v domácnosti/ na mateřské dovolené (7,6 %), důchodce (10,0 %), student (7,6 %), nezaměstnaný (0,0 %)

#### **Čelákovice – žáci základních škol (8. - 9. ročníky) a studenti středních škol**

Dotázáno 216 osob; kombinace papírových dotazníků a on-line dotazování; šetření probíhalo v únoru a březnu 2020

Struktura respondentů:

Pohlaví: muži (51,9 %), ženy (48,1 %)

Věk: do 15 let (84,2 %), 15 – 18 let (15,8 %)

#### **Mariánské Lázně – obyvatelstvo**

Dotázáno 390 osob; on-line dotazování; dotazníkové šetření probíhalo v dubnu a květnu 2020

Struktura respondentů:

Pohlaví: muži (35,6 %), ženy (64,4 %)

Věkové kategorie: 15-29 let (16,5 %), 30-45 let (40,5 %), 46-60 let (28,1 %) a nad 61 let (14,9 %)

Nejvyšší dosažené vzdělání: základní (3,1 %), vyučen/a (12,0 %), středoškolské (51,0 %), vysokoškolské (33,9 %)

Sociální postavení: zaměstnanec (60,8 %), podnikatel/ živnostník (15,7 %), v domácnosti/ na mateřské dovolené (4,4 %), důchodce (12,2 %), student (5,9 %), nezaměstnaný (1,0 %)

#### **Mariánské Lázně – žáci základních škol (8. - 9. ročníky) a studenti středních škol**

Dotázáno 160 osob; on-line dotazování; šetření probíhalo v dubnu a květnu 2020

Struktura respondentů:

Pohlaví: muži (42,2 %), ženy (57,8 %)

Věk: do 15 let (53,2 %), 15 – 18 let (31,8 %), 19 – 20 let (15,0 %)

#### **Moravské Budějovice – obyvatelstvo**

Dotázáno 138 osob; kombinace papírových dotazníků a on-line dotazování; dotazníkové šetření probíhalo v únoru a březnu 2020

Struktura respondentů:

Pohlaví: muži (41,2 %), ženy (58,8 %)

Věkové kategorie: 15-29 let (27,2 %), 30-45 let (46,3 %), 46-60 let (24,3 %) a nad 61 let (2,2 %)

Nejvyšší dosažené vzdělání: základní (4,4 %), vyučen/a (13,2 %), středoškolské (42,6 %), vysokoškolské (39,8 %)

Sociální postavení: zaměstnanec (53,3 %), podnikatel/ živnostník (11,7 %), v domácnosti/ na mateřské dovolené (12,4 %), důchodce (6,6 %), student (13,1 %), nezaměstnaný (2,9 %)

#### **Moravské Budějovice – žáci základních škol (8. - 9. ročníky) a studenti středních škol**

Dotázáno 201 osob; kombinace papírových dotazníků a on-line dotazování; šetření probíhalo v únoru a březnu 2020

Struktura respondentů:

Pohlaví: muži (47,7 %), ženy (52,3 %)

Věk: do 15 let (64,1 %), 15 – 18 let (35,9 %)

Podle našeho původního plánu měla být dotazníková šetření realizována na přelomu prosince 2019 a ledna 2020, aby poté mohly být jejich výsledky diskutovány v pracovních skupinách. Termíny realizace dotazníkových šetření se bohužel protahovaly, prosinec byl pro mnohé zástupce malých měst problematický, na začátku ledna řešili jiné problémy, takže se ve stanoveném termínu dotazníková šetření uskutečnila pouze v Broumově. V dalších městech se protáhla do února a března (Čelákovice, Moravské Budějovice), resp. do dubna 2020 v případě Mariánských Lázní.

Setkání pracovních skupin v jednotlivých městech jsme nechtěli začít dříve, než jejich členové budou mít k dispozici informace z dotazníkových šetření, aby tak mohli reagovat na hodnocení a potřeby obyvatel a také mladých lidí.

Ve všech městech se konala dvě **oficiální setkání pracovní skupiny**. Kromě toho se konaly také neoficiální setkání s jednotlivými členy pracovní skupina a případně s dalšími aktéry rozvoje města.

Členy pracovních skupin byli ve všech případech starostové, místostarostové, tajemníci, vybraní pracovníci odborů rozvoje města nebo územního plánování, dále městští zastupitelé a zástupci městy zřizovaných organizací. Všichni zmínění byli pravidelně informováni o postupu řešení, byly jim zaslány výsledky našich výzkumů realizovaných v rámci řešení tohoto projektu (studie o trendech v malých městech, výsledky dotazníkového šetření malých měst v ČR a také výsledky výzkumů realizovaných ve vybraných malých městech). Zároveň byli zváni na jednání pracovní skupiny.

Předmětem prvního jednání pracovní skupiny bylo seznámení se s výsledky našich empirických výzkumů, identifikace trendů, které budou ovlivňovat budoucnost daných malých měst a jejich dopadů, a v neposlední řadě formulace SWOT analýzy.

První jednání pracovní skupiny se konalo v těchto termínech:

Broumov – 5. března 2020 od 13.00 do 15.00 hodin (9 účastníků)

Čelákovice – 7. února 2020 od 9.00 do 11.00 hodin (27 účastníků)

Mariánské Lázně – 13. března 2020 od 13.00 do 15.00 hodin (6 účastníků)

Moravské Budějovice – 11. března 2020 od 9.00 do 11.00 hodin (8 účastníků)

Slavičín – 9. března 2020 od 9.00 do 11.00 hodin (5 účastníků)

Předmětem druhého jednání pracovní skupiny byla diskuse námi navržených scénářů budoucího rozvoje (tři scénáře) a identifikace adaptačních opatření a projektů.

Druhé jednání pracovní skupiny se konalo v těchto termínech. Jako nejvhodnější byla ve všech městech zvolena on-line forma:

Broumov - 16. června 2020 od 13.00 do 15.00 hodin (7 účastníků)

Čelákovice – 18. června 2020 od 9.30 do 11.00 hodin (8 účastníků)

Mariánské Lázně – 11. června 2020 od 9.30 do 11.00 hodin (12 účastníků)

Moravské Budějovice – 21. května 2020 od 9.00 do 11.00 hodin (4 účastníci)

Slavičín – 26. června 2020 od 14.00 do 16.00 hodin (7 účastníků)



Práce pracovních skupin (únor až červen 2020) byla ovlivněna epidemií koronaviru, což se projevilo nejenom zaneprázdněností představitelů zkoumaných měst, ale především tím, že v nastalé situaci bylo obtížné oprostit se od současné situace a přemýšlet o tom, jak budou města vypadat za 10 - 15 let.

Při tvorbě scénářů pro jednotlivá města jsme postupovali podle námi navržené metodiky, kterou tvoří pět po sobě jdoucích kroků.

Konečný návrh scénářů byl upřesňován se zástupci daných měst během července a srpna 2020.

### 3. Klíčová témata řešená v jednotlivých městech a scénáře jejich budoucího rozvoje

#### Broumov

Město Broumov se nachází v Královéhradeckém kraji. Leží v periferní poloze. V současné době má asi 7,4 tisíce obyvatel (2020).

Diskuse v Broumově se týkala především otázky poklesu počtu obyvatel města a odchodu mladých lidí. Východiskem z dnešní situace (existence sociálně vyloučené lokality, vysoký podíl dlouhodobě nezaměstnaných, periferní poloha apod.) je podle členů pracovní skupiny především ekonomický rozvoj a tvorba pracovních a podnikatelských příležitostí. Pokud se podaří zintenzivnit ekonomický růst, začnou se řešit i sociální problémy města. Z pěti sledovaných měst se právě Broumov jeví jako město s největším odhodláním, jak současnou situaci změnit. Jeho představitelé chtějí aktivně hledat nové obyvatele a přihlásit se do soutěže o titul Evropského hlavního města kultury v roce 2028. Ať již v této soutěži uspějí, či nikoliv, prověří tím možnosti kooperativního rozvoje a získají expertní znalosti, které mohou být impulsem pro řadu inovativních rozvojových projektů.

#### Scénáře budoucího vývoje

V roce 2030 bychom se o Broumově mohli dočíst:

##### **POZITIVNÍ SCÉNÁŘ (OFENZIVNÍ STRATEGIE)**

Město vsadilo na proaktivní přístup, který dnes slaví úspěch. Strategie založená na posilování silných stránek (budování konkurenční výhody) a využívání pozitivních trendů se ukázala jako správná. Klíčovými výzvami se stala práce s talenty a digitální ekonomika.

Broumov dokázal využít příležitosti, které přináší rozvoj informačních a komunikačních technologií, digitalizace ekonomiky a realizace konceptu smart city.

Ve spolupráci s místními podnikateli se podařilo realizovat ofenzivní strategii, vycházející z vize „města pro ekonomiku 21. století“. Broumov se stal městem vstřícným k podnikatelům. Disponuje profesionály, kteří každodenně komunikují s podnikateli z různých ekonomických oborů (digitální ekonomika, kreativní průmysl, cestovní ruch apod.), vyhledávají a iniciují možnosti vzájemné spolupráce. Ve spolupráci s okolními obcemi vznikla iniciativa meziobecní podpory podnikání, která spočívá ve společném rozvoji a marketingu podnikatelských příležitostí na Broumovsku. Inspiraci přitom našli v Horních Rakousích (Interkommunale Betriebsansiedlung – INKOBA). Ve městě vzniklo centrum sdílených služeb, které využívají jak soukromé firmy, tak veřejné organizace. Díky dostupnosti vysokorychlostního internetu a spolupráci s velkými firmami se dnes může město pochlubit datovým centrem, coworkingovým centrem

a podnikatelským inkubátorem. Jedná se o zařízení umístěná v dřívě problémové dolní části města, v prostorách bývalého mlýna, která se se začala postupně revitalizovat.

Díky novým pracovním příležitostem a práci s talenty se Broumov stal atraktivním pro mladé lidi, kterým nevyhovuje život ve velkých městech, a dokáží ocenit kvality života na malém městě, které jim nabízí nejenom kvalitní a zdravé životní prostředí, zajímavou práci, nižší životní náklady a kvalitní a moderní vzdělání pro jejich děti, ale také komunikační spojení s celým světem, díky pokrytí města vysokorychlostním internetem. Řada nově příchodících rezidentů našla kvalitní bydlení v modernizovaných bytech v centru města, které splňují jejich vysoké požadavky. Příchod zdánlivě nevýznamného počtu mladých lidí (kreativců) a nových firem podnítil podnikatelskou aktivitu a změnil podnikatelské prostředí ve městě. Změny zaznamenal také sektor školství. Objevily se alternativní možnosti vzdělávání a výuka se přeorientovala od výchovy soustružníků k výchově programátorů, kteří dokáží vytvářet software pro řízení strojů.

Město vsadilo také na rozvoj kultury. Velkou výzvou se stalo zapojení Broumova a přilehlého regionu do soutěže o titul Evropského hlavního města kultury v roce 2028. Díky přípravným pracím, workshopům, diskusím se zahraničními experty apod. se podařilo připravit a realizovat takový koncept kulturního rozvoje, který posílil identitu a sebevědomí místních lidí, přispěl k realizaci řady úspěšných projektů, vytvořil nová pracovní místa, zvýšil známost města a zlepšil jeho image, takže se posílil význam Broumova a Broumovska jako významného centra kulturního a venkovského cestovního ruchu. O Broumově a jeho úspěších se začalo hovořit také v médiích. Díky rozvinuté meziobecní spolupráci, společným projektům a promyšlenému marketingu se podařilo nejenom zastavit odchod lidí z města a pokles počtu pracovních míst, ale také přilákat nové obyvatele, investory a turisty.

Díky změnám a novým perspektivám se postupem času začaly řešit i problémy, které se doposud zdály být neřešitelné, jako je existence sociálně vyloučené lokality.

### **ADAPTAČNÍ SCÉNÁŘ (TRENDOVÝ SCÉNÁŘ)**

Broumov se dokázal přizpůsobit trendu stárnutí populace. Zastavit pozvolný pokles počtu obyvatel a odchod mladých lidí se však nepodařilo. Vedení města se s tímto vývojem smířilo. Broumov investoval nemalé finanční prostředky do kvality života místních obyvatel. Podařilo se také zapojit mladé lidi do diskusí o budoucnosti města. Zastupitelé města se pravidelně scházejí nejenom s mladými lidmi, ale i s dalšími zájmovými skupinami, aby znali jejich specifické potřeby a přání. Broumov se stal městem pro všechny generace. Pokrok byl dosažen také v oblasti komunikace s lidmi žijícími v sociálně vyloučené lokalitě. Počet sociálně slabších obyvatel, kteří se zapojili do speciálního vzdělávacího programu, se pomalu zvyšuje.

Broumov spolupracuje s mezinárodní sítí slow city, která se snaží se podpořit sebevědomí malých měst, která nerostou tak dynamicky, jako města velká, a jejichž prioritou je udržitelný rozvoj, spojení urbanity

a rurality, kvalitní životní prostředí, rozvoj místních tradic, řemesel, zemědělství orientovaného na místní trhy, cestovní ruchu, regionální identity, vzdělanosti, spolupráce a partnerství.

Přes počáteční zamítavý postoj CHKO se nakonec podařilo v Broumově vybudovat průmyslovou zónu, do níž přišlo několik malých firem, které dnes zaměstnávají hlavně méně kvalifikovanou pracovní sílu. Takže se ve městě snížila míra nezaměstnanosti. Ztrátu pracovních míst v tradičních průmyslových oborech (textilní, strojírenský a dřevařský průmysl) však město dokázalo pouze částečně kompenzovat novými pracovními místy v cestovním ruchu, v sociálních a zdravotních službách. Díky rozvoji cestovního ruchu ve městě vzniklo několik restaurací a kaváren a ubytovacích kapacit.

Město postupně investovalo do veřejných prostranství, do sociálních a zdravotnických služeb, rozvoje sportovních a kulturních aktivit, do školství a v neposlední řadě do mobility (senior taxi). Sociální a zdravotní služby se koncentrují v „Seniorské čtvrti“, kde všechna zařízení mají bezbariérový přístup. Výrazně se zlepšilo komunitní plánování sociálních služeb. Nemalé finanční prostředky směřovaly také do obnovy městského bytového fondu a modernizace veřejných budov.

Stálou pozornost věnuje Broumov dopadům klimatické změny. Byla přijata energetická koncepce města a realizovala se další protipovodňová opatření. Ve spolupráci s okolními obcemi Broumov a místními zemědělci se zlepšilo zadržování vody v krajině, což přispělo k ekologické stabilitě regionu.

Obyvatelé Broumova oceňují, že město podporuje místní zájmové organizace a občanské iniciativy a že se zlepšit komunitní život. Broumovský klášter se stal významným kulturním a vzdělávacím centrem regionu.

Realizace koncepce udržitelné dopravy přináší první výsledky. Došlo k lepšímu propojení centra města a okrajových částí městskou hromadnou dopravou, takže se snížila zátěž městského centra individuální automobilovou dopravou. Postupem se řeší také otázka parkování ve městě výstavbou parkovacího domu.

Došlo k úspěšné revitalizaci historického jádra města a k regeneraci některých panelových sídlišť. Stalo se dobrou tradicí, že studie revitalizace jednotlivých veřejných prostranství vznikají na základě architektonických soutěží a k návrhům se pravidelně vyjadřují obyvatelé města.

Díky zavádění moderních informačních a komunikačních technologií (e-government) se zlepšila komunikace místních úřadů s občany. Občané se cítí více informováni a zapojováni do rozhodování. Značné oblibě se těší participativní rozpočet. Stalo se pravidlem, že obyvatelé Broumova jsou vyzíváni k hodnocení poskytnutých veřejných služeb. Postupem času se zvyšuje také důvěra ve vedení města a městské zastupitele.

## **NEGATIVNÍ SCÉNÁŘ**

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

## **Čelákovice**

Čelákovice jsou malým městem ve Středočeském kraji ve výhodné poloze v zázemí Prahy. V současné době (2020) mají asi 12 tisíc obyvatel.

Čelákovice jsou malých městem s jasnou identitou a vysokou mírou participace, které po roce 1989 zaznamenává kontinuální rozvoj. Problémem je hlavně znečištění životního prostředí, drogy a dopravní situace. Hlavní obavou z budoucnosti je možnost nekontrolovatelného růstu města, kterému se snaží bránit. Město má zpracovaný moderní strategický plán, založený na rozvojových vizích. Vize jsou chápány jako žádoucí stavy, kterých by chtělo město do roku 2030 dosáhnout.

### **Scénáře budoucího vývoje**

V roce 2030 bychom se o Čelákovících mohli dočíst:

## **SCÉNÁŘ UDRŽITELNÉHO (KONTROLOVATELNÉHO) ROZVOJE**

Vedení města si uvědomuje atraktivitu města pro bydlení a podnikání (suburbanizace a desurbanizace), a snaží se svůj rozvoj cíleně regulovat (kontrolovat). Nejvýznamnějším regulačním nástrojem rozvoje města se stalo územní plánování, koordinující funkční využití městských ploch. Především obytné a podnikatelské zóny se vymezují promyšleně s ohledem na jejich dopady na rozpočet a udržitelný rozvoj města. Čelákovice upřednostňují kompaktní způsob zástavby a přednostně využívají nezastavěné plochy, opuštěné areály a proluky ve vnitřním městě. Zodpovědně uplatňuje zásady udržitelného rozvoje a snaží se s rozvojovými plochami nakládat zodpovědně, nezapomínají na zeleň, nezastavěné a rezervní plochy, uchovaly si zahrádkářské kolonie a podporují městské zemědělství.

Noví obyvatelé jsou vítáni, zvláště ti, kteří se rozhodli pro trvalé bydlení ve městě, ale ne na úkor starousedlíků. Čelákovice se staly městem pro všechny generace – pro mladé, rodiny s dětmi i seniory. Dokázaly se přizpůsobit demografickým trendům, zvláště stárnutí populace. Ve městě vznikl nový dům pro seniory a celá řada sociálních a zdravotnických zařízení. Velká pozornost je věnována také mobilitě seniorů (senior-taxi apod.). Centrum města, kde je soustředěna většina veřejných služeb, je bezbariérově dostupné.

Dopravní zatížení města je stále vysoké, ale silniční doprava byla odkloněna mimo městské centrum. Lidé vyjíždějící za prací do Prahy, kterých ubylo, se podařilo přesvědčit, že nejpohodlnějším dopravním prostředkem je příměstský rychlovlak. V okolí rekonstruovaného nádraží vzniklo velké parkoviště a cyklořád. Ve městě vznikla řada cyklostezek.

Čelákovice se rozhodly, že nebudou pouze noclehárnou. Rozhodly se podpořit ekonomickou funkci města. Podporují podnikatelskou činnost, zvláště malé a střední podnikání a umístování vědecko-výzkumných a vzdělávacích aktivit ve městě. Ekonomická a vědecko-výzkumná funkce města vzrostla po dostavbě vysokorychlostní železnice (terminál vysokorychlostní železnice Praha-východ v nedalekých Nehvizdech). Ve městě se zvýšila kapacita kancelářských prostorů. Po delším jednání se podařilo vyřešit i problém s bydlením pro vědecko-výzkumné pracovníky.

Restrukturalizací místní ekonomiky a regulací automobilové dopravy (osobní i nákladní) se podařilo zlepšit kvalitu ovzduší. Celkově se zlepšilo také životní prostředí. Přibyly plochy zeleně, využívají se nové přístupy, jak udržet vodu v městské krajině.

Město investovalo do veřejných prostranství. Zvláště městské centrum se stalo vyhledávaným místem pro setkávání a trávení volného času jak místních občanů, tak i obyvatel Prahy, kteří si Čelákovice oblíbili jako výletní místo (procházky a projíždky podél Labe, sportovní možnosti, kulturní akce a také dobrá gastronomie). Vyhledávaným se stalo také muzeum vzniklé z depozitáře Národního technického muzea. Velkého množství kulturních a sportovních akcí se účastní jak místní obyvatelé, tak i lidé z přilehlého okolí.

Přes příchod nových obyvatel, změnu životních stylů a jejich diverzifikaci se v Čelákovicih daří rozvíjet spolkovou a zájmovou činnost. Důvodem je nejenom významná podpora města, ale také silný patriotismus místních obyvatel. Čelákovice se snaží budovat svoji identitu a image. Chrání historickou zástavbu a nelibě nesou snahy spekulantů vykupovat staré domy, bourat je a na jejich místo stavět vícepodlažní domy.

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

## **SCÉNÁŘ NEKONTROLOVATELNÉHO RŮSTU**

Místní politici neodolali velkému zájmu o bydlení a investování ve městě, změnili územní plán a umožnili rozsáhlou bytovou výstavbu na území města. Přímluvci, kteří si od prodeje lukrativních pozemků developerům slibovali zvýšení příjmů města, si neuvědomili dopady, jaké takové rozhodnutí bude mít. Během krátkého období došlo ke zvýšení počtu obyvatel města, kterému se nedokázala přizpůsobit občanská vybavenost (mateřské školky, základní školy, sociální a zdravotnické služby apod.) ani dopravní obslužnost. Aby město dokázalo uspokojit potřeby nových obyvatel, tak se zadlužilo. Mezi místními obyvateli se začala šířit nespokojenost. Místním obyvatelům se zhoršila kvalita života. Předmětem kritiky bylo upřednostňování ekonomických zájmů, rozvoj na úkor místních obyvatel. Nespokojenost místních obyvatel vedla ke změně politického vedení města.

Dostupnost a kvalitu veřejných služeb negativně ovlivnil také dynamický růst počtu obyvatel v okolních obcích a městech, jejichž obyvatelé ve zvýšené míře začali využívat občanskou vybavenost primárně určenou pro obyvatele Čelákovic. Příčinu je zapotřebí hledat v nedostatečné koordinaci rozvojových aktivit v rámci metropolitního regionu, resp. neexistující meziobecní spolupráce.

## **SCÉNÁŘ POSTUPNÉ STAGNACE MĚSTA**

Městští zastupitelé se nedokázali shodnout na budoucím směřování města a řešení významných problémů města, jako je kvalita životního prostředí, dopravní zatížení, růst požadavků na dostupnost a kvalitu občanské vybavenosti a drogová problematika. V důsledku toho začalo město ztrácet svoji atraktivitu a pozitivní image. V okolí ubytoven zahraničních (agenturních) pracovníků se postupně začaly vytvářet problémové zóny a sociálně vyloučené lokality. Začaly se také prohlubovat sociální rozdíly a růst chudoby...

Negativní vlivy dopravy, průmyslových a zemědělských podniků a dalších zdrojů (prašnost, hlučnost, emise, zápach, znečištění vod, půdy, světelné znečištění, vibrace, elektromagnetický smog a další) jsou sice omezovány, ale stále představují významný problém rozvoje města.

## **Mariánské Lázně**

Mariánské Lázně jsou známým turistickým a lázeňským centrem v Plzeňském kraji. Nacházejí se v periferní poloze. V současné době mají přibližně 13 tisíc obyvatel.

Mariánské Lázně mají slavnou minulost, na kterou jsou místní obyvatelé náležitě hrdí. Mariánské Lázně se nám zdají ze zkoumaných pěti měst jako nejvíce problematické. Po roce 1989 byl z větší části privatizován obecní majetek, město se zaměřilo na rozvoj cestovního ruchu a lázeňství, přičemž na kvalitu života místních obyvatel nebyl brán dostatečný zřetel. Místní obyvatelé si stěžují na nízké platy, vysoké ceny, nedostatek pracovních příležitostí, nekvalitní veřejné služby. Bohužel situace v oblasti cestovního ruchu a lázeňství nebyla uspokojivá ani před současnou krizí vyvolanou pandemií

koronaviru. Lázeňská klientela stárne a nedaří se do města lákat mladší návštěvníky a další cílové skupiny. Město navíc nemá k dispozici odpovídající nástroje (finanční prostředky, vlastnictví strategických nemovitostí), jak situaci efektivně změnit. S majiteli lázeňské a turistické infrastruktury se obtížně komunikuje a obtížně se hledají společná řešení. Vedení města chce situaci změnit, ale velmi obtížně se prosazuje sdílená vize, jak by mělo město v budoucnosti vypadat. Přístupy preferované místními politickými stranami jsou odlišné.

## Scénáře budoucího vývoje

### POZITIVNÍ SCÉNÁŘ

Pozitivní scénář vývoje města Mariánské Lázně vychází ze skutečnosti, že by došlo k posílení vybraných opatření ze Strategického plánu města, který je cílený do roku 2031. Z průzkumů i rozhovorů se zástupci zainteresovaných stran vyplynulo, že za přínosné považují rozšíření nabídky vhodného bydlení a diferenciaci pracovních příležitostí.

Z hlediska bydlení se vedení města rozhodlo investovat do bytové výstavby (s různými způsoby financování, včetně kooperace se soukromým sektorem), a zároveň podpořilo rozvoj bydlení úpravou územního plánu a rychlejší změnou pravidel pro využívání vhodných nemovitostí včetně podpory jejich renovace. Na připravených stavebních parcelách jsou budovány rodinné domky. Město zároveň rozvíjí spolupráci s okolními obcemi v rámci regionu i MAS21, která umožní rozšířit nabídku možností pro bydlení v okolních obcích s ohledem na dobrou dostupnost a občanskou vybavenost. Nabídkou bydlení a podporou občanské vybavenosti pro všechny věkové kategorie představují Mariánské Lázně kvalitní místo pro život pro rodiny s (malými) dětmi i seniory. Kromě dostupnosti bydlení je pro ekonomicky aktivní obyvatele s rodinami podpořena rovněž různorodá nabídka pracovních příležitostí, která se kromě tradičního lázeňství zaměřuje na rozvoj pracovních míst v oblasti poskytování služeb ve vazbě na digitalizaci a další technologie. Tato nabídka je ze strany města podpořena infrastrukturou pro co-working, posílení optických kabelů (rychlého internetového připojení) a dalších aktivit, které umožní rozvoj podnikání v této oblasti. Nabídka pracovních příležitostí bude vhodně doplňovat lázeňské služby a cestovní ruch, proto nebude zaměřena na průmyslová odvětví, která by mohla poškodit pověst Mariánských Lázní jako zeleného města. Město se profiluje jako ideální místo pro práci z domova pro vyšší příjmové skupiny toužící po kvalitním a čistém prostředí pro život.

Pro dosažení výše uvedeného pozitivního scénáře by muselo město přistoupit k ofenzivní variantě strategie a v rámci stávajícího Strategického plánu rozvoje města výrazně podpořit především následující opatření:

- aktivní zapojení města v zájmových sdruženích a územních svazcích pro efektivní čerpání dotací,
- zásadní podpora kvalitního dotačního managementu a realizace projektů – tedy nejen mapování možností podpory, ale komplexní přístup (městu tak neunikají dotační a další příležitosti),
- revitalizace a regenerace panelových sídlišť za podpory města a dotací (rychlejší realizace než pouze zpracování studie),



- ohnisková podpora občanské vybavenosti města,
- rozvoj platformy spolupráce s místními podnikatelskými subjekty,
- podpora rozvoje lidských zdrojů v rámci školství i podnikatelů,
- podpora investičních příležitostí včetně využívání brownfieldů, vytvoření co-workingového centra (mimo jiné pro občany pracující z domova ve firmách z celého světa) nebo výstavba podnikatelského inkubátoru pro inovační firmy (nejen tvorba studií, ale jejich aktivní realizace).

## TRENDOVÝ SCÉNÁŘ

Tento scénář vychází z trendů, které byly odhaleny v rámci detailní analýzy při tvorbě Strategického plánu města Mariánské Lázně do roku 2030, které byly provedeny v průběhu roku 2016 a jsou stále ve větší míře platné s ohledem na výsledky šetření i zpětné vazby od zástupců klíčových zainteresovaných stran včetně vedení města.

V souladu s vizí, která byla při přípravě strategického plánu města, jsou Mariánské Lázně zelené město s kvalitním a využívaným veřejným prostorem, které rozvíjí své největší přírodní bohatství – léčivé přírodní zdroje. Město se bude blížit naplnění své vytyčené strategie s ohledem na blížící se konec období realizace strategického plánu města.

Mariánské Lázně jsou město vhodné pro život lidí, kteří hledají klidnější variantu pro bydlení, kde jsou dostupné pracovní příležitosti v místě nebo v okolí veřejnou dopravou. Město láká pozornost lázeňských hostů i dalších návštěvníků v souvislosti se svým zápisem na Seznamu kulturního dědictví UNESCO. Tento zápis zároveň přispívá k budování vhodné infrastruktury pro návštěvníky i obyvatele z hlediska občanské vybavenosti. Zápis UNESCO zároveň klade důraz na zvyšování kvality pracovních sil a rozvíjí nabídku pracovních míst pro kvalifikované zaměstnance.

V souladu se strategií vytváří vedení města podmínky pro rozvoj hlavního pilíře ekonomiky – lázeňství a cestovního ruchu a podporuje kulturní, sportovní a další aktivity pro zvyšování občanské vybavenosti města dle požadavků jeho obyvatel, kteří se podílí na těchto aktivitách aktivním zapojováním do rozhodování (např. formou hlasování v rámci participativního rozpočtu).

Konkrétní opatření jsou součástí pěti prioritních oblastí v rámci strategického plánu, které jsou více popsány v předcházející části. Jednotlivá opatření včetně dílčích projektů byla vyhodnocena metodou semafor a aktuální stav jejich plnění lze nalézt v příloze této případové studie. Město se musí zaměřit na nenaplněvaná („červená“) opatření v rámci strategického plánu.

## NEGATIVNÍ SCÉNÁŘ

Uvedený scénář vychází ze situace, že by se nepodařilo naplnit dílčí část plánovaného strategického záměru města, výrazně se projeví zhoršení dostupnosti zdravotní péče a nepodaří se zastavit demografické trendy (stárnutí populace a odliv obyvatelstva). Tato skutečnost vyplývá z dostupných analýz, šetření i názorů většiny zástupců zainteresovaných stran, kteří mají v této souvislosti obdobný pohled na možný negativní trend vývoje Mariánských Lázní.

Město nemá k dispozici dostupnou (dostatečnou) zdravotní péči pro všechny skupiny obyvatel ve všech oblastech, což akceleruje stěhování obyvatel z Mariánských Lázní a celého regionu. V souvislosti se stárnutím obyvatelstva navíc význam dostupnosti zdravotní péče roste. Pro seniory představuje problém rovněž nefungující nemocnice s nabídkou akutní péče, což může mít za následek další odliv obyvatelstva.

Pokles počtu obyvatel se negativně projeví na nabídce kvalifikované pracovní síly, což výrazně ovlivní rozvoj města i jeho ekonomiku. V případě nedostatku pracovníků v lepším případě nebudou zakládány nové firmy, v horším může dojít k úpadku některých tradičních lázeňských podniků.

Pokud chce vedení města Mariánské Lázně snížit pravděpodobnost toho, že nastane tento negativní scénář, musí v případě pokračování negativních trendů zvolit defenzivní opatření, která zabrání jejich prohloubení, případně alespoň zmírní jejich dopady. Z aktuálního strategického plánu by proto mělo podporovat níže uvedená opatření:

- zvýšení identifikace občanů s městem,
- podpora občanské vybavenosti města,
- podpora dostupnosti zdravotní péče včetně nemocnice Mariánské Lázně a spolupráce v této oblasti v rámci regionu,
- podpora zvyšování počtu obyvatel formou benefitů pro nové trvalé obyvatele města,
- jednotný a kvalitní systém sociálních služeb pro všechny věkové kategorie,
- podpora spolupráce se stávajícími podnikatelskými subjekty na území města.

Defenzivní strategie v daném případě neumožní rozvoj města, nicméně je nutné k ní přistoupit, aby nedošlo k prohloubení popsaných negativních trendů. Pro jejich včasnou identifikaci je třeba se na uvedenou situaci připravit a pracovat s tímto scénářem jako možnou rizikovou variantou.

## Moravské Budějovice

Moravské Budějovice leží nedaleko Třebíče, v Jihomoravském kraji. V současné době mají přibližně 7,3 tisíce obyvatel (2020).

Moravské Budějovice se jeví jako poklidné město bez větších ambicí do budoucnosti. Chtějí být městem pro lidi, kteří v něm žijí, a tomu přizpůsobuje také komunální politiku. Z jednání pracovní skupiny vyplývá, že neexistuje žádné klíčové téma, které by mělo město do budoucnosti řešit. Jedná se spíše o zlepšování situace v různých problémových oblastech (kvalita veřejných prostorů, doprava, podmínky pro podnikání, kvalita sociálních služeb, rozvoj školství apod.

### Scénáře budoucího vývoje

V roce 2030 bychom se o Moravských Budějovicích mohli dočíst:

#### POZITIVNÍ SCÉNÁŘ

Městu se podařilo zbrzdit úbytek počtu obyvatel zintenzivněním bytové výstavby, především individuální a postupně zvyšovat kvalitu jak komerčních, tak veřejných služeb. Především sociální infrastruktura a její kvalita se mj. významně podílí na setrvání obyvatel ve městě a udržení standardů v této oblasti. Zvyšováním kvality bydlení, vzdělávání, zdravotní a sociální infrastruktury a služeb, ale také prevencí a bojem s kriminalitou a zajištěním bezpečnosti ve městě včetně jeho přidružených obcí významným způsobem přispělo ke zvýšení atraktivity Moravských Budějovic pro bydlení a k zamezení intenzivního odchodu zvláště mladých a kvalifikovaných obyvatel.

Došlo také ke stabilizaci ekonomické funkce města. Snížila se dlouhodobá nezaměstnanost a zvýšil se počet nabízených pracovních míst. Bývalé průmyslové a zemědělské brownfieldy se proměnily v atraktivní podnikatelské prostory, ve kterých se usídlila řada malých podniků z oblasti výroby, obchodu a služeb. Vznikla zde také firma, která nabízí různé kurzy celoživotního vzdělávání.

Přestože město nedisponuje žádnými významnými kulturními ani přírodními památkami, tak se mu prostřednictvím cílené marketingové komunikaci podařilo zvýšit počet návštěvníků, kteří do města přijíždějí za pěkným prostředím a dobrou gastronomií, nebo kteří se pouze ve městě na krátkou dobu zastaví. Město dokázalo také využít kapacitu místních zařízení pro pořádání masových kulturních a sportovních akcí (nejenom akce „Václav Hudeček a jeho hosté“), k přilákání návštěvníků až z nedalekého Rakouska. V posledních letech dochází k pomalému, ale stabilnímu zvyšování podílu odvětví cestovního ruchu na ekonomice i zaměstnanosti ve městě.

Došlo také významnému zlepšení dopravní situace ve městě, a to díky dobudování obchvatu kolem celého města, který se stal součástí „Severojižního propojení Kraje Vysočina“. Investice do dopravní infrastruktury, budování cyklostezek, parkovišť, řešením silniční dopravy ve městě včetně dopravy v

klidu a bezmotorové dopravy se ve městě zvýšila nejenom bezpečnost řidičů i chodců, ale došlo také ke zkvalitnění života místních občanů a ke zvýšení konkurenceschopnosti zdejších podnikatelských subjektů. Přes problémy se postupnou rekonstrukcí podařilo udržet dlouhodobě kvalitní technickou infrastrukturu jak v jádrovém městě, tak i v jeho venkovských částech, a zabránit tak havarijním případům.

### **TRENDOVÝ SCÉNÁŘ**

Moravské Budějovice zůstávají poklidným městem. Lidé tu rádi bydlí, ale za prací musí stále více dojíždět do okolních měst. Město postupně investuje do kvality života místních lidí. Chce být městem pro všechny generace. Pozornost věnuje jak mladým lidem, rodinám s dětmi, tak seniorům, jejich počet v posledních letech roste. Podařilo se revitalizovat řadu veřejných prostorů ve městě. Velkou pozornost věnuje město také místní kultuře a zachování tradic pro nastupující generaci i turisty, kterých v poslední době přibývá.

### **NEGATIVNÍ SCÉNÁŘ**

Ekonomická funkce města se pomalu snižuje. Přes spolupráci města s podniky se nepodařilo zbrzdit počet pracovních míst ve městě a odchod některých podniků jinam. Ve městě se nachází řada nevyužívaných areálů i budov, kde se dříve provozovala průmyslová či zemědělská činnost. Přes snahy vedení města se nepodařilo vykoupit pozemky a vybudovat průmyslovou zónu. Podnikatelé zvažují odchod z města. Město získalo negativní image. Není již spojováno s kvalitním bydlením, což vede k odchodu dalších obyvatel z města. Odcházejí především mladí a kvalifikovaní lidé. Město zasáhla spirála úpadku.

## **Slavičín**

Slavičín leží v periferní poloze v Zlínském kraji. V současné době má 6,4 tisíce obyvatel.

Slavičín je sebevědomým malým městem opírajícím se o bohatou industriální minulost, která je zdrojem i do budoucnosti. Klíčovou rozvojovou oblastí je rozvoj bydlení a zvyšování kvality života pro místní obyvatele. Ve městě existuje také potenciál rozvoje aplikovaného výzkumu. Členové pracovní skupiny si dokáží také představit, že se ve městě usadí někteří z agenturních zaměstnanců, kteří pracují v místních podnicích.

## Scénáře budoucího vývoje

V roce 2030 bychom se o Slavičíně mohli dočíst:

### POZITIVNÍ SCÉNÁŘ

Městu se podařilo zvýšit počet nově postavených bytů. Do bydlení investovalo nejenom město Slavičín. Díky zasíťování pozemků se rozvinula také individuální bytová výstavba. Slavičín se stal také zajímavým místem pro developery, kteří si město oblíbili. Rozvoj bydlení vedl ke stabilizaci počtu obyvatel. Zajímavá práce v místních strojírenských firmách a ve Vojenském technickém ústavu výzbroje a munice do města přilákala nové obyvatele z řad vysokoškoláků, kteří si Slavičín oblíbili jako místo pro bydlení a trávení volného času. Ve městě se usadilo několik ukrajinských rodin, které se dobře integrovali. Řada lékařů v místní nemocnici jsou Ukrajinci. Město investovalo do kvality bydlení ve městě – byla postavena nová školka, revitalizací prošla základní škola a družina. Rekonstruován a modernizován byl také objekt nemocnice, polikliniky a sokolovny. Místní obyvatelé si zvykli, že se město stará o kvalitu jejich života. Město také podporuje udržitelný rozvoj, investovalo do zelené infrastruktury (řeší zasakování dešťové vody, výsadbu nových stromů). Podařilo se také pokračovat v revitalizaci městského centra a dosáhnout větší míry kompaktnosti zástavby. Lidé se naučili více využívat cyklo dopravu. Cyklostezky propojují jednotlivé části města a také rekreační zázemí. Slavičín se stal také oblíbeným výletním místem.

### TRENDOVÝ SCÉNÁŘ

Obyvatelé Slavičina oceňují poklidný vývoj města bez žádných zvrátů a významných změn. Populace města stárne, na což město reagovalo tím, že investovalo do bydlení pro seniory, postupně se snažilo rozšiřovat nabídku sociálních a zdravotnických služeb. Ve spolupráci s okolními obcemi si zakoupilo mikrobuse, kterým zajišťuje seniorům dostupnost služeb, které se nenacházejí v městě. Velkou pozornost věnuje také místní kultuře a zachování tradic pro nastupující generaci i turisty, kteří do města a okolí přijíždějí.

### NEGATIVNÍ SCÉNÁŘ

Místní průmyslové podniky ztratily zákazníky a byly nuceny redukovat počet zaměstnanců. Pouze část nezaměstnaných našla pracovní uplatnění v místě. Ekonomická stagnace a pokles uspíšil odchod dalších lidí z města. Vysoká nezaměstnanost a ztráta pracovních míst způsobila, že se také zhoršila atraktivita města pro bydlení. Investovat do bydlení v Slavičíně nemají zájem ani individuální investoři, ani developeři. Město je rádo, že se dokáže postarat o stárnoucí obyvatelstvo a zabezpečit mu dostatečné sociální služby. V městě se rozšířila kriminalita a objevily se sociálně-patologické jevy. Městu se nedostává finančních prostředků na obnovu městského majetku. O návštěvu města nemají zájem ani turisté, kterých ubylo, neboť Slavičín nenabízí odpovídající kvalitu služeb cestovního ruchu. Noví lidé ve vedení města se hádají, jak se ze vzniklých problémů dostat.

## 4. Adaptace jednotlivých měst na vybrané trendy

### Demografický vývoj sídel

***Trendy: Stárnutí populace, pokles počtu obyvatel, odchod mladých, vzdělaných a podnikavých lidí z venkova a malých měst do větších měst a metropolitních regionů a proces stěhování lidí z velkých měst a metropolitních regionů na venkov a do malých měst***

Jak ukázalo reprezentativní dotazníkové šetření obcí a měst v České republice, tak demografické změny jsou nejčastěji zmiňovanými trendy, které budou ovlivňovat vývoj malých měst v nejbližších cca 10 – 20 letech.

Pokud jde o stárnutí populace, tak se jedná o trend, který si uvědomují všechna vybraná města. Jedná se o změnu, která má kontinuální průběh a všechna sledovaná města s ní nějakým způsobem pracují. Většinou plánují rozšíření kapacit bydlení pro seniory. Předpokládají dále, že v dohledné době budou muset zvýšit výdaje na sociální a zdravotní služby. Chtějí většinou modernizovat příslušná zařízení a zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb.

Pokles počtu obyvatel, odchod mladých, vzdělaných a podnikavých lidí se týká všech vybraných malých měst s výjimkou Čelákovic. Ty řeší problém opačný. Snaží se regulovat počet nově příchozích obyvatel (prostřednictvím regulace bytové výstavby), aby mohly kontinuálně zvyšovat kapacity občanské vybavenosti.

Na základě obsahové analýzy strategických dokumentů a diskuse s místními aktéry lze říci, že pokles počtu obyvatel chápou sice jako hrozbu, ale její řešení spatřují v kontextu zvyšování kvality obytného a životního prostředí, v případě Broumova a Moravských Budějovic také v souvislosti s tvorbou nových pracovních a podnikatelských příležitostí. Pouze Broumov v souvislosti s přilákáním nových obyvatel předpokládá realizaci marketingové kampaně, která by se cíleně zaměřila na mladé lidi žijící v metropolitních regionech, vyhledávající alternativní způsob života, pro něž může být život na malém městě žádoucí hodnotou.

### Občanské vybavení

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

Pokud se jedná o obslužnou funkci, tak tu ze zkoumaných měst plní především Broumov (do budoucnosti lze očekávat její růst, neboť Broumov chce zažádat o rozšíření správního obvodu ORP o

část patřící dnes pod SO ORP Náchod) a Moravské Budějovice. V případě Čelákovic řada obyvatel využívá občanskou vybavenost hlavního města Prahy, takže město plní především obytnou a částečně ekonomickou funkci. V případě Slavičína je situace komplikovanější, neboť obcí s rozšířenou působností jsou Luhačovice, přestože Slavičín je přirozeným mikroregionálním centrem a má větší spádový region.

Realizovaný výzkum ukázal, že problém koncentrace občanského vybavení se dotýká spíše malých obcí a nejmenších malých měst (3 až 5 tisíc obyvatel), než zkoumané pětice malých měst.

**Maloobchod a komerční služby** jsou ve sledovaných malých městech v kontextu občanského vybavení hodnoceny relativně pozitivně. Nejvíce nespokojeni jsou obyvatelé Mariánských Lázní, a to hlavně z důvodu vyšších cen a orientace maloobchodní sítě na lázeňské hosty a turisty. Větší nespokojenost obecně je s komerčními službami (čistírny, opravny obuvi apod.) a v Broumově také s nedostatkem, resp. kvalitou stravovacích služeb (kavárny, cukrárny, restaurace). Většina obyvatel zkoumaných měst je připravena dojíždět za maloobchodem a dalšími komerčními službami do sídel vyššího řádu.

**Školství** – ve všech zkoumaných městech jsou lokalizovány střední školy. Existuje ale obava, že bude docházet ke koncentraci a rušení středních škol z důvodu jak malého počtu zájemců o studium, tak optimalizačních opatření krajských úřadů (týká se zvláště Moravských Budějovic a částečně také Broumova). Všechna města plánují investice do modernizace základních škol a předpokládají rozšíření kapacit mateřských škol. Velkou pozornost věnují také základnímu uměleckému školství.

**Zdravotnictví** je ve všech sledovaných malých městech nejhůře hodnocenou oblastí občanského vybavení. Na druhé straně je zapotřebí zmínit že kompetence obcí a měst jsou v této souvislosti značně omezené. Nejvíce připomínek mají občané k zabezpečení nemocniční péče, a to hlavně ve městech, která nemají nemocnici. Kromě toho existují problémy se získáváním lékařů, a to hlavně zubařů a dalších specialistů.

V oblasti **sociálních služeb** všechna řešená města plánují investovat do bydlení pro seniory a rozšiřovat a z kvalitňovat nabídku sociálních služeb.

**Kultura** hraje ve všech zkoumaných městech významnou roli. Přispívá ke zvyšování kvality života a pobytu v těchto městech. Zvláště v případě v případě Broumova, který se plánuje zapojit do soutěže o Evropské hlavní město kultury 2028.

**Sport** – všechna města, zvláště Čelákovice, Broumov i Moravské Budějovice věnují značnou pozornost sportu a podpoře sportovních klubů a uvědomují si, že právě tato oblast přispívá ke zvýšené atraktivitě malých měst z hlediska bydlení.

**Otázka integrovaných center služeb** se týká spíše malých obcí a nejmenších měst. Ve sledovaných malých městech jsme takové tendence nezaznamenali.

## Doprava a mobilita

### ***Trend: Hledání alternativních způsobů mobility***

Otázce mobility místních obyvatel věnují pozornost všechna zkoumaná města. Strategická opatření se týkají jak dopravní infrastruktury (dokončení obchvatů, zklidnění dopravy v městském centru, zkvalitnění místních komunikací, rozšiřováním parkovacích ploch apod.). Všechna města spatřují také potenciál v oblasti pěší dostupnosti a rozvoji cyklistické dopravy (zvláště Čelákovice, Mariánské Lázně a Moravské Budějovice). Některá věnují značnou pozornost městské hromadné dopravě a dostupnosti občanů z okrajových částí (zvláště Broumov, Mariánské Lázně, Moravské Budějovice).

V případě alternativních forem se diskutuje hlavně o mobilitě seniorů a provozování taxi na zavolání. Využívání jiných alternativních forem (e-bicycle, car-sharing apod.) nejsou v nejbližší době plánována, stejně tak jako se v nejbližší době nepředpokládá výstavba dobíjecích stanic pro elektromobily.

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

#### ***Trendy: koncentrace ekonomických příležitostí do měst a metropolitních regionů, pokles pracovních příležitostí v priméru a sekundéru, rozvoj nových podnikatelských příležitostí a využívání místních zdrojů.***

Úvodem je zapotřebí konstatovat, že (1.) o ekonomickém vývoji malých měst existuje velmi málo relevantních informací a (2.) ekonomický rozvoj není městskými samosprávami vnímán jako klíčová kompetence. Svoji roli malá města spatřují spíše v oblasti služeb pro obyvatele.

Všechna sledovaná malá města prošla po roce 1989 významnými strukturálními ekonomickými změnami, během nichž sice došlo k nárůstu počtu zaměstnanců v oblasti služeb, ale stále si s výjimkou Mariánských Lázní zachovávají průmyslový charakter. Obecně celá řada malých měst v ČR má vyšší podíl zaměstnanosti v průmyslu (ve srovnání s většinou evropských zemí). Týká se to jak Broumova, Čelákovice, Moravských Budějovic, tak i Slavičina. Ekonomická budoucnost zmíněných měst proto významně závisí na konkurenceschopnosti místních průmyslových podniků. Do budoucna sice bude pravděpodobně docházet k mírnému poklesu zaměstnaných v průmyslu, deindustrializace však bude spíše pozvolná.

Broumov, Mariánské Lázně a Slavičina plní významnou ekonomickou funkci – jsou mikroregionálními středisky zaměstnanosti. Moravské Budějovice v posledních letech zaznamenaly významnější pokles počtu pracovních míst (ve prospěch konkurenční Třebíče) a v případě Čelákovice převažuje obytná a obslužná funkce, nad funkcí ekonomickou.



Broumov kromě tradičních průmyslových odvětví, jako je textilní, strojírenský a dřevozpracující průmysl, vsází na rozvoj kulturně-orientovaného cestovního ruchu a částečně také na rozvoj informačních a komunikačních služeb (datové centrum apod.).

Budoucnost Čelákovic je nejenom v oblasti tradičních průmyslových odvětví, ale především v oblasti služeb, vč. znalostně náročných služeb. Do budoucnosti lze očekávat přesun některých vědecko-výzkumných kapacit nebo vysokoškolských zařízení do tohoto města s velmi dobrou dopravní polohou a atraktivitou pro bydlení.

Mariánské Lázně musí vyřešit otázku vhodných pracovních příležitostí pro méně kvalifikované místní obyvatele. Budoucnost je jistě v oblasti cestovního ruchu a služeb, která se ovšem musí přeorientovat na nové cílové skupiny.

Moravské Budějovice, jak již bylo naznačeno, ekonomickou funkci částečně ztrácejí. Budoucnost je v rozvoji malého a středního podnikání jak v oblasti výroby, tak obchodu, služeb a částečně také cestovního ruchu. Jedná se o město, jehož ekonomika může být do budoucnosti více orientována na tzv. rezidenční ekonomiku.

Slavičín má značný potenciál v oblasti průmyslové výroby (jeho výhodou je diverzifikovaná struktura místní ekonomiky, kterou netvoří pouze dodavatelé automobilového průmyslu) a existují zde i možnosti rozvoje aplikovaného výzkumu, který může místním firmám pomoci získat lepší pozici v rámci dodavatelských řetězců, resp. řetězců tvorby hodnot.

Využívání místních zdrojů je u jednotlivých měst značně diferencované. Nejvíce jsou využívány v Broumově (textilní tradice, dřevozpracující průmysl, kultura a místní genius loci) a v Mariánských Lázních (přírodní léčebné zdroje, tradice, výroba oplatek apod.). V ostatních malých městech lze hovořit spíše o tradiční průmyslové výrobě, která svými počátky zasahuje do období průmyslové revoluce v 2. polovině 19. století (Čelákovice, Moravské Budějovice, Slavičín).

Pracovní trh v Broumově a Moravských Budějovicích se od ostatních liší vyšší mírou dlouhodobé nezaměstnanosti, související s nízkou kvalifikační úrovní ekonomicky aktivních obyvatel.

Digitalizace a smart technologie nebudou v nejbližších letech podle zástupců sledovaných měst hrát významnější roli. Problémem se ukazuje, že většinou nedisponují lidmi, kteří by se v dané problematice orientovali (alespoň jsme na takové lidi v rámci rozhovorů a činnosti pracovních skupin příliš nenarazili). To, jak se kupř. současná krize, vyvolaná pandemií koronaviru projeví např. v oblasti home-office (práce z domova) je zatím obtížné předvídat.

Moderní koncepty lokálního/ regionálního rozvoje, jako lokální/ regionální soběstačnost, cirkulární ekonomika, zelená ekonomika, stříbrná ekonomika, klastrové iniciativy apod., jsou místními aktéry vnímána spíše jako marketingová hesla, než jako reálné možnosti, jak změnit současnou situaci.

Vybraných pět malých měst má tendenci spíše diverzifikovat své rozvojové aktivity, než aby se snažili se vůči ostatním vyprofilovat a zaměřit se na několik málo klíčových rozvojových oblastí.

## Urbanistický vývoj

***Trendy: zhoršování stavu technické infrastruktury a rostoucí nesoulad mezi počtem obyvatel sídel a rozsahem technické infrastruktury, rostoucí fyzická a sociální degradace sídel a negativní dopady klimatické změny na životní prostředí malých měst***

Otázce urbanistického rozvoje věnují všechna malá města významnou pozornost zvláště v kontextu revitalizace veřejných prostorů.

S nevyužívaným domovním a bytovým fondem se částečně setkáváme v Broumově a Moravských Budějovicích. V případě Broumova se jedná o několik domů v centru města a v sociálně vyloučených lokalitách, do kterého z různých důvodů nechtějí majitelé investovat. Ale ani v Broumově se nejedná o zvláště významný problém. V Moravských Budějovicích se jedná spíše o volné obchody nebo provozovny.

Žádné ze zkoumaných malých měst se neobává, že by se v dohledné době měl nevyužívaný domovní a bytový fond rozšiřovat a bylo by zapotřebí na něj reagovat.

Brownfieldy existují ve všech sledovaných městech. Nejzávažnější situace je v Mariánských Lázních, kde se polorozbořené stavby nachází v centrální, lázeňské části a přispívají k negativnímu image města. V ostatních městech se je většinou daří bourat nebo přeměnit na podnikatelské plochy či obytné zóny.

Fyzická revitalizace městských center buď proběhla (Čelákovice, Mariánské Lázně, Slavičín), nebo se plánuje (Broumov). V Moravských Budějovicích sice proběhla, ale je negativně hodnocena (dopravní zatížení městského centra, velké parkoviště v centru města, málo zeleně a odpočinkových míst apod.).

Velkou výzvou do budoucna pro všech pět sledovaných malých měst je oživení městských center jakožto míst pro setkávání lidí a trávení volného času.

## Spolupráce obcí

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

Meziobecní spolupráce je předmětem diskuse ve všech sledovaných malých městech. Většina z nich participují (aktivně či pasivně) na nějaké formě nadmístní spolupráce.

Z rozhovorů s místními aktéry vyplývá, že v případě Čelákovice meziobecní spolupráce v podstatě neexistuje, Slavičín se staví skepticky zvláště k meziobecní spolupráci na půdorysu SO ORP, Broumov a Mariánské Lázně spatřují problémy v oblasti financování aktivit. Někteří zástupci se zmiňují, že problémem meziobecní spolupráce je neochota menších sídel přispívat na občanskou vybavenost v malých městech, kterou prokazatelně využívají. Jediné Moravské Budějovice přisuzují meziobecní spolupráci strategický význam. Praxe tomu zatím ovšem neodpovídá. Výzkum ukázal, že ani v jednom ze zkoumaných malých měst nelze zatím meziobecní spolupráci chápat jako „důležitý nástroj, jak řešit problémy obcí“.

## 5. Zhodnocení strategického plánování vybraných měst

Všechna sledovaná města v době realizace tohoto projektu měla zpracovaný strategický plán (Broumov, Čelákovice, Mariánské Lázně, Moravské Budějovice), nebo začala nový vytvářet (Slavičín). Jedná se o města, která strategické plánování začala implementovat již v 90. letech minulého století a mají také bohaté zkušenosti s tvorbou, realizací a evaluací rozvojových projektů. Zvláště Broumov a Mariánské Lázně disponují odpovídajícími organizačními a plánovacími kompetencemi.

Strategické dokumenty jednotlivých měst se liší, ale společné mají to, že na jedné straně mají definovanou rozvojovou vizi a dlouhodobé a strategické cíle, které doplňují akčními plány na 2-4 roky. Nejedná se tudíž o strategické plány, které by určovaly, co by měli dělat za 10-15 let.

Také vidíme odklon od tradičního přístupu, který staví na velmi sofistikovaném systému cílů a podcílů, který vidíme např. v případě strategického plánu Moravských Budějovic. Tento přístup je nahrazován definováním problémovým oblastí s verbálním naznačením vazeb (příčin a důsledků), které mezi s nimi souvisejí.

Jedná se o dokumenty, které ve všech zkoumaných případech vycházejí z názorů místních obyvatel a podnikatelů. Na jejich tvorbě participují obyvatelé, neziskové organizace, zaměstnavatelé a další významní aktéři. Pouze v jednom případě je jejich zpracovatelem externí subjekt (Mariánské Lázně – firma Berman Group). To je důkazem toho, že sledovaná malá města již mají vytvořené dostatečné plánovací a organizační kapacity.

Výrazný participativní přístup ke strategickému plánování uplatňují v Čelákovících, o čemž svědčí i nadprůměrně pozitivní hodnocení vedení města místními obyvateli. O podobný přístup usilují také v Mariánských Lázních, ale pozitivní kroky nového vedení města zatím občané příliš nereflektují (alespoň podle výsledků našeho dotazníkového šetření).

Broumov uplatňuje spíše expertní přístup, kdy se strategické otázky rozvoje města diskutují za účasti představitelů městské samosprávy, místních organizací, podnikatelského klubu apod.

Za inspirativní považujeme strategické plánování v městě Čelákovice, kdy je definována celková vize rozvoje města a vize rozvoje v jednotlivých (osmi) klíčových oblastech. Jedná se v podstatě o popis toho, jak by situace v dané oblasti měla nebo mohla vypadat v daném případě v roce 2030. Zajímavé je také to, že strategický plán Čelákovice definuje misi (poslání) města, jakožto místního společenství. Jedná se o principy, z nichž strategické plánování rozvoje města vychází.

Dalším zajímavým případem je Broumov. Jeho silnou stránkou je, že je zapojen do celé řady organizací (rozvojových fondů, destinačních managementů atd.), které dokáže efektivně využívat při tvorbě a realizaci rozvojových projektů. Strategický plán vychází z rozvojové vize a definuje klíčové oblasti a návrhy možných opatření. Z hlediska strategického plánování je však důležitější pravidelné setkávání významných aktérů rozvoje města, kde se formulují klíčové rozvojové projekty. Jednání, jehož byly členové řešitelského týmu přítomni, daleko více připomínalo plánovací model tzv. projektového inkrementalismu, kdy se postupuje po malých projektových krocích. To znamená, že např. neplánují rozšíření železniční dopravy do Polska, dokud nezlepší nabídku v oblasti cestovního ruchu.

## **6. Zapojování mladých lidí do rozhodování o budoucnosti ve vybraných městech**

V rámci analytických prací byli kromě dospělých obyvatel malých měst osloveni také žáci 8. a 9. tříd základních škol a studenti škol středních. Ve všech zkoumaných městech (s výjimkou Slavičína, kde průzkum neprobíhal) byl tento přístup hodnocen pozitivně. Členové pracovních skupin byli překvapeni, že názory mladých lidí se radikálně neliší od názorů většinové populace. Rozdíly existují především ve vnímání prostředí malých měst. Mladí lidé jsou kritičtější k vzhledu veřejných budov a veřejných prostranství, více by investovali do školství, sportu anebo do ekologických opatření.

Bohužel realizace workshopů, kterých by se účastnili mladí lidé ze sledovaných měst, se z důvodu současné pandemie koronaviru neuskutečnila.

Představitelé zkoumaných měst byli seznámeni se současným trendem v zahraničí, v rámci něhož se mladí lidé zapojují do tvorby rozvojových vizí. Nelze říci, že bychom představitele některého z řešených měst přesvědčili natolik, aby začali otázku aktivního zapojení mladých lidí do rozhodování měst

systematicky řešit. Nejbliže k aplikaci tohoto přístupu mají v Čelákovících a v Mariánských Lázních. Obě města si uvědomují významu komunikace s veřejností v rámci komunální politiky.

## 7. Postoje členů pracovních skupin ke strategickému plánování rozvoje malých měst, založenému na práci s trendy a scénáři budoucnosti

Úvodem je zapotřebí uvést, že v české plánovací praxi je významně zakořeněn tradiční přístup k tvorbě strategických plánů měst. Práci s trendy a scénáři budoucnosti je v tomto kontextu možné chápat spíše jako alternativní nebo inovativní přístup, který není vhodný pro všechna města. Ověřování metodiky ukázalo, že lepší podmínky pro diskusi nad trendy a scénáři budoucnosti existují v malých městech, která se snaží uplatňovat participativní plánování a systematicky se snaží komunikovat s veřejností. K těmto městům patří především Čelákovice, Mariánské Lázně a také Broumov, kde diskuse měla spíše expertní charakter.

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

## 8. Závěrečná doporučení

### Doporučení, která zazněla v pracovních skupinách v rámci ověřování metodiky:

- Malá města na jedné straně kritizují současný dotační systém, na druhé straně si uvědomují, že budoucí rozvoj budou z větší části muset financovat z vlastních prostředků. **Nespoléhají se tudíž na podpůrné nástroje.**
- Cílem většiny podpůrných nástrojů je vyrovnávání, resp. odstraňování sociálních rozdílů (sociální bydlení, podpora sociálně vyloučených lokalit, podpora místní kultury apod.). Jak lapidárně vyjádřil jeden respondent: „na rozvoj sociálního bydlení není problém sehnat podporu, ale na tvorbu **nových pracovních míst** je to téměř nemožné“.
- **Chybí nástroje na podporu ekonomického rozvoje.** Malá města od 3 do 10 tisíc obyvatel (jako např. Broumov) uvádějí, že nemohou využít některé nástroje průmyslové politiky, které jsou určeny pro města nad 10 tisíc obyvatel. Bylo by proto vhodné, aby státní průmyslová politika více reflektovala potřeby malých měst, která jsou podle Agendy 2030, přijaté v prosinci 2020 významnými lokálními ekonomickými centry. Malá města ležící v periferních regionech mají také problémy s komerčními úvěry. Hodnota realizované stavby je díky periferní poloze a její bonifikaci, často nižší, než činila investovaná částka. To znamená do budoucnosti by se obzvláště v případě

malých měst, nacházejících se v periferní poloze, která sehrávají nejenom obytnou a obslužnou funkci, ale jsou i středisky zaměstnanosti, měla podpůrná politika cíleně orientovat na posilování jejich konkurenčních výhod.

### **Doporučení týkající se nastavení podpůrných programů/ nástrojů:**

- Vedle podpory **technické infrastruktury a veřejných/ sociálních služeb** ve větší míře podporovat rozvoj **podnikání v malých městech** (podporovat konkurenceschopnost malých měst jako mikroregionálních center). V této souvislosti je zapotřebí větší regionalizace státní průmyslové a obchodní politiky.
- Podporovat **bydlení** v malých městech (**nejenom sociální bydlení**) v kontextu revitalizace městských center. Jedná se o jednu z klíčových oblastí, která může pomoci posílit význam malých měst v sídelním systému.
- Při vytváření dotačních/ podpůrných programů více reagovat na **potřeby** malých měst.
- Podporovat **integrované rozvojové strategie**, nikoliv samostatné dílčí projekty.
- Podpora by měla být méně svazující – umožňovat realizaci většího počtu aktivit, **podporovat spolupráci** s dalšími subjekty apod.
- Systematicky podporovat (hlavně finančně) **meziobecní spolupráci**. Zvýhodňovat projekty, které podávají organizace meziobecní spolupráce.
- Podporovat aktivity, které uvádíme v části věnované doporučením pro malá města.
- Podporovat více **experimentování, pilotní projekty a chytrá řešení**. Součástí řešení takových projektů by měl být také **doprovodný výzkum**, který by monitoroval a kriticky evaluoval navržená řešení a realizované aktivity.

### **Doporučení pro malá města:**

- **Vytvářet struktury příznivé pro inovace** – to znamená takové prostředí, které bude rozvíjet iniciativy jak občanů, místních podniků, neziskových organizací a dalších subjektů. Předmětem podpory by měly být zvláště inovace, které zlepšují kvalitu života lidí, rozšiřují místní nabídku a zvyšují přidanou hodnotu.

- **Podporovat různé formy podnikání.** Podporovány by měly být především takové projekty, které přinášejí profit nejenom podnikatelům, ale také prospívají malým městům. Kromě kapitálu podnikatelům často chybí poradenství a obecná podpora ze strany malých měst.
- **Malá města a jejich správy by měly více experimentovat.** V této souvislosti by malá města měla sehrávat nové role jako zprostředkovatelé, moderátoři, koordinátoři, síťovatelé, iniciátoři a podporovatelé občanských, podnikatelských a kooperačních aktivit,
- **Rozvíjet malá města jako místa společného učení.** Obec, resp. malé město je dnes více, než jen správní jednotka. Do budoucnosti budou stále více místy učení jak dětí a mládeže, tak dospělých. V obci/ městě se mladý člověk učí, co je v životě důležité, začíná formovat svůj život a postupně společně s dalšími přebírá zodpovědnost za rozvoj města. Ústřední roli v aktivizaci občanského potenciálu a vytváření „komunální inteligence“ hrají místní knihovny, základní a střední školy, volnočasová centra pro mládež a další instituce.