



Podkladová studie k rozvoji venkova Ústeckého kraje prostřednictvím Programu integrovaného rozvoje obce

Studii zpracovaly:

Mgr. Kateřina Vyhnánková
Mgr. Alžběta Říhová

Odborná konzultace:

Mgr. Petr Jíra, Ph.D.
Ing. Tomáš Sýkora
RNDr. Eva Poslová
Ing. Michal Hejduk

Ústí nad Labem, listopad 2021

Podkladová studie k rozvoji venkova Ústeckého kraje prostřednictvím Programu integrovaného rozvoje obce

Studii zpracovaly:

Mgr. Kateřina Vyhnánková, Mgr. Alžběta Říhová

Odborná konzultace:

Mgr. Petr Jíra, Ph.D., Ing. Tomáš Sýkora, RNDr. Eva Poslová, Ing. Michal Hejduk

Institut kritického myšlení na Fakultě sociálně ekonomické Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem

a

Ústecký kraj

2021

Vytvoření studie financoval Ústecký kraj.

Studie neprošla grafickou a jazykovou úpravou.

Obsah

Seznam tabulek a obrázků.....	4
Seznam zkratk.....	5
1. Úvod.....	6
2. Analytická část.....	7
2.1. Charakteristika venkovského prostoru v Ústeckém kraji.....	7
2.1.1. Přístupy k typologii venkova v Ústeckém kraji.....	8
2.1.2. Souhrnná charakteristika venkova v Ústeckém kraji	11
2.2. Problematika lokálního a regionálního rozvoje – trendy v oblasti podpory rozvoje venkova	15
2.2.1. Strategické dokumenty a informační zdroje k problematice venkova Ústeckého kraje	16
2.3. Průzkum programů rozvoje venkovských obcí v Ústeckém kraji.....	19
2.3.1. Zadání výzkumu: obec jako klíčový aktér rozvoje venkova.....	20
2.3.2. Výběr vzorku obcí.....	22
2.3.3. Analýza programů rozvoje venkovských obcí.....	24
2.3.4. Závěry výzkumu	27
2.4. Rozvoj venkova v Ústeckém kraji	28
2.5. Metodika integrovaného rozvoje obce (IRO)	29
2.5.1. Základní idea integrovaného rozvoje obce	29
2.5.2. Vznik a historie přístupu IRO.....	30
2.5.3. Metodika pro podporu obce.....	31
3. Návrhová část: Program integrovaného rozvoje obce v Ústeckém kraji	32
3.1. Zdůvodnění programu.....	32
3.1.1. Principy přístupu IRO.....	33
3.2. Program integrovaného rozvoje obce v Ústeckém kraji.....	36
3.2.1. Vize	36
3.2.2. Institucionální garance	36
3.2.3. Hlavní cíl a priority programu.....	37
3.2.4. Cíle a aktivity Programu IRO v Ústeckém kraji v období 2022-2027.....	38
4. Implementační část.....	43
4.1. Nositelé programu a řízení programu	43
4.1.1. Řídící skupina	44
4.1.2. Manažerské skupina.....	44
4.1.3. Smlouva o spolupráci na programu.....	44
4.1.4. Roční plán realizace.....	44
4.1.5. Komunikační strategie	45
4.1.6. Úvodní kroky k zahájení Programu IRO v Ústeckém kraji v letech 2021-2022	46
4.2. Evaluace programu	46
4.2.1. Roční vyhodnocení Programu	46
4.2.2. Tentativní cíle evaluace	47
4.2.3. Evaluace Projektu IRO v konkrétní obci.....	47
Závěrečné shrnutí.....	49
Slovníček pojmů.....	51
Seznam použité literatury.....	54

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání dvou typologií členění území v Ústeckém kraji	9
Tabulka 2: Rozdělení venkovských obcí v Ústeckém kraji podle typologie pěti území SRÚK a čtyř velikostních kategorií podle počtu obyvatel	19
Tabulka 3: Velikostní rozložení obcí pro výzkum	22
Tabulka 4: Základní oblasti působení Programu IRO v obci.....	36

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vymezení venkovského a městského prostoru v Ústeckém kraji	9
Obrázek 2: Typologie území Ústeckého kraje	10
Obrázek 3: Typologie území Ústeckého kraje ve SRÚK	10
Obrázek 4: Lokalizace výzkumného vzorku 10 % venkovských obcí Ústeckého kraje	23
Obrázek 5: Geneze spolupráce na přístupu a metodice integrovaného rozvoje obce	30
Obrázek 6: Nástroje a události metodiky IRO pro působení v obci	31
Obrázek 7: Základní rysy přístupu IRO	33
Obrázek 8: Institucionální partnerství a garance Programu IRO v Ústeckém kraji	37
Obrázek 9: Strategické cíle Programu IRO v Ústeckém kraji.....	38
Obrázek 10: Schéma vztahů nositelů Priority II. Programu IRO v Ústeckém kraji a mechanismů řízení.....	43

Seznam zkratek

CLLD – Komunitně vedený místní rozvoj

ČSÚ – Český statistický úřad

DSO – Dobrovolný svazek obcí

GIS – Geografický informační systém

IKM – Institut kritického myšlení

IKM na FSE UJEP – Institut kritického myšlení na Fakultě sociálně ekonomické Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem

IRO – Integrovaný rozvoj obce

KRV – Koncepce rozvoje venkova

KÚÚK – Krajský úřad Ústeckého kraje

MAS - Místní akční skupina

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

MŽP – Ministerstvo životního prostředí

NSK – Národní stálá konference

OPZ – Operační program Zaměstnanost

ORP – Obec s rozšířenou působností

ORR – Odbor regionálního rozvoje (Krajského úřadu Ústeckého kraje)

POV – Program obnovy venkova

PRO – Program rozvoje obce

RRA – Regionální rozvojová agentura

RSK – Regionální stálá konference

SMO ČR – Svaz měst a obcí ČR

SMS ČR – Sdružení místních samospráv ČR

SRR – Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+

SRÚK – Strategie rozvoje Ústeckého kraje do roku 2027

SWOT – analýza silných a slabých stránek vnitřního prostředí (obce), a příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí (obce)

UJEP – Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem

ÚK – Ústecký kraj

1. Úvod

Důvodem pro vytvoření předkládané studie byla především absence obdobného dokumentu zaměřeného na rozvoj venkova v Ústeckém kraji, který by zohlednil jak specifika územního charakteru, tak tematické souvislosti v rámci regionálního rozvoje a potřeb venkovských území. Touto studií je zachycen apel na změnu postoje ke strategickému plánování, jeho širší a interdisciplinární pojetí směřující k resilienci venkovské obce a jejího společenství. Taková změna nevystačí s doručením nástrojů a metodik aktérům lokálního a regionálního rozvoje, ale je také dlouhodobou proměnou porozumění a postojů k tomu, co znamená rozvoj obce a cesta do budoucnosti.

V současnosti existují konkrétní dokumenty věnující se venkovu: Ačkoliv na národní úrovni vznikla Koncepce rozvoje venkova (MMR ČR, 2019), tak pro potřeby kraje není toto měřítko dostačující a je třeba rozpracovat podrobnější přehled situace vzhledem k implementaci nejen Strategie rozvoje Ústeckého kraje do roku 2027, ale také vzhledem k dalším krokům, kterými může kraj do budoucna podpořit a zajistit udržitelný rozvoj venkovských oblastí.

V oblasti regionálního rozvoje Ústeckého kraje lze v současné době identifikovat několik různých aktivit zaměřených na podporu venkova (viz blíže kap. 2.4). Ačkoliv jsou tyto aktivity realizovány v konkrétních oblastech (např. podpora regionálních producentů, dotace na obnovu zástavby, opravy komunikací aj.), chybí z hlediska strategického plánování rozvoje venkova ucelený dokument, který by zachytil problematiku komplexně. Nehledě na to, že většina intervencí a strategií pracuje často pouze s převážně hmotnými a ekonomickými operacemi – tj. dotace, projekty, stavby, infrastruktura atd., přičemž je pouze malá pozornost věnována rozvoji společnosti, sociálnímu prostředí mimo běžnou sociální péči a rozvoji komunitního života, sounáležitosti a tradic. Výjimku tvoří dílčí projekty zaměřené například na regionální výrobky, sportovní a kulturní akce atd., ale i přesto nelze podporu těchto dílčích aktivit považovat za rovnocenné strategické plánování rozvoje v obci.

Předkládaná studie si klade za cíl být vstupním přehledem toho, jak krajský regionální rozvoj na venkov nahlíží a jakým způsobem by bylo vhodné s touto tematikou dále pracovat.

Záměrem studie je zpracovat reflexi situace, výzev a rizik, které se v kontextu venkova ukazují. Ta je ilustrována mj. orientačním průzkumem programů rozvoje 10 % venkovských obcí Ústeckého kraje. Reflexe potom vede k formulování celostního přístupu k regionálnímu rozvoji, zejména k lokálnímu rozvoji venkovských obcí – k integrovanému rozvoji obce. Zaměřuje se specificky na venkovské území, tedy na venkovské obce a jejich obyvatele, kteří tento prostor tvoří, s ohledem na místní podmínky a kapacity. Studie klade klíčovou otázku, jak posilovat odolnost obce jakožto sociálního útvaru, tj. společenství, aby byla vnímavá vůči různým strukturálním změnám a hrozbám, od nesoudržnosti, neporozumění a konfliktů mezi lidmi, přes přírodní, až po hospodářské otázky.

V návrhové a implementační části představuje studie Program integrovaného rozvoje obce v Ústeckém kraji, jehož metodika a modely práce jsou pilotně ověřeny, takže může být v roce 2022 zahájen.

2. Analytická část

2.1. Charakteristika venkovského prostoru v Ústeckém kraji¹

Rozloha Ústeckého kraje je 5 339 km², což představuje 6,8 % rozlohy České republiky. Ústecký kraj se vyznačuje značnou rozdílností jak z hlediska přírodních podmínek, tak i z hlediska hospodářské struktury, hustoty osídlení a stavu životního prostředí.

V Ústeckém kraji žije 814.609 obyvatel v 354 obcích². Z toho 302 obcí jsou venkovské obce s počtem do 2000 obyvatel. Ty představují 2/3 území kraje a bydlí v nich pětina obyvatel.

Venkovský prostor v Ústeckém kraji je v této studii vymezen na základě dvou kritérií: počtu obyvatel v obci a hustotou zalidnění. Venkovské obce jsou obce do 1 000 obyvatel s hustotou zalidnění do 250 obyv./km² a obce do 2 000 obyvatel s hustotou do 100 obyv./km². Toto vymezení kopíruje metodiku ČSÚ, která byla stanovena ve spolupráci s Krajským úřadem Ústeckého kraje. Navzdory tomu, že se odlišuje několikero pojetí venkovského prostoru, je nutno poznamenat, že v případě Ústeckého kraje nepřinášejí odlišné metodiky výrazné rozdíly ve vymezení tohoto prostoru (jedná se vždy nanejvýš o několik obcí, které se přesunou z venkovského do městského prostoru, nebo naopak).

Venkovský prostor zaujímá 66 % rozlohy a 21 % obyvatel Ústeckého kraje.³ Ústecký kraj není díky své poloze, sídelní struktuře ani historii možné považovat jako celek za typicky venkovský kraj v tradičním slova smyslu. Celým krajem se z východu na západ táhne aglomerační pás velkých měst (Děčín-Ústí nad Labem-Teplice-Most-Chomutov), z nichž ani jedno nelze považovat za jediné hlavní centrum kraje. Mnoho původně malých obcí, které by mohly být považovány za venkov, především kvůli těžbě zanikly nebo se připojily k rychle rostoucím městům. Po obou stranách tohoto aglomeračního pásu se táhne venkovský prostor Ústeckého kraje.

Velká část venkovského prostoru se nachází v horských oblastech Krušnohoří či členitém kopcovitém terénu Českého středohoří, Českého Švýcarska a Šluknovského výběžku. Téměř polovinu celého venkovského prostoru tvoří oblasti Lounska a Litoměřicka, které se rozkládají v úrodných rovinatých oblastech Poohří a Polabí. Tuto oblast by bylo možné považovat za venkov v tradičním slova smyslu (velký význam zemědělství, stabilní společnost s menší rozvodovostí, potratovostí i dětmi narozenými mimo manželství či vysoký podíl bytů v rodinných domech)⁴.

V Ústeckém kraji jsou výrazné regionální rozdíly ve venkovském prostoru. Specifika oblastí vyplývají také z jejich různého historického vývoje, tj. německý vliv v Krušnohoří s tradičními

¹ Uvedené informace jsou založeny, pokud není uvedeno jinak, na datech a publikaci ČSÚ *Postavení venkova v Ústeckém kraji*. Český statistický úřad, Ústí nad Labem 2009, většinou doslovně, protože se jedná o přehledné a dobře vypovídající zpracování. Publikace ČSÚ z roku 2009 vytvořila systematické pojednání specificky o venkovském prostoru Ústeckého kraje. V tomto rozsahu již nebyly v dalších letech údaje aktualizovány. Pro účely této studie je využíváme jako orientační údaje s vědomím, že jde o data více než deset let stará, nicméně dávající orientační přehled o venkovském prostoru jako celku, což jiné veřejně dostupné datové soubory neposkytují. Tuto detailní statistickou zprávu o venkově v Ústeckém kraji by bylo vhodné aktualizovat - ve spolupráci Ústeckého kraje a statistického úřadu.

² Veřejná databáze ČSÚ z 30. 6. 2021, dostupné na <https://www.czso.cz/csu/xu>.

³ Aktuální údaj o počtu obyvatel je z r. 2021 (https://www.czso.cz/csu/xu/cz0420_lide_a_spolecnost). Oproti údajům ve studii z roku 2009 se zvýšil poměr o 4 % ve prospěch venkovských obcí.

⁴ ČSÚ *Postavení venkova v Ústeckém kraji*.

řemesly, architekturou a zvyky přetrvávajícími dodnes, oproti venkovu, který byl více vnitrozemský v zemědělsky úrodných oblastech.

Typické pro Ústecký kraj je také to, že často ani není možné učinit zjednodušený závěr o rozdílech mezi městským a venkovským prostorem v Ústeckém kraji. V případě některých charakteristik se jednotlivé venkovské oblasti projevují stejně jako města, přestože by se obecně mezi městy a venkovem daly očekávat velké odlišnosti (např. potratovost).⁵ Např. na území měst se rozkládá více než polovina dobývacích prostorů v kraji, na druhou stranu je zde také třetina lesních pozemků kraje. Celkově zaujímá zemědělská půda téměř 52 % území kraje, lesy se rozkládají na téměř 31 % a vodní plochy na 2 % území.

Nejvíce urbanizované jsou okresy Most, Teplice a Ústí nad Labem, kde je na venkově méně než 10 % obyvatel. Naopak v okresech Louny a Litoměřice představuje venkov více než třetinu obyvatel. V posledních třech dekáдах sledujeme nárůst počtu obyvatel venkova – stěhování na venkov. Tento trend lze popsat ze sociálního pohledu jako 3. typ venkova (suburbium), kde žijí lidé v podstatě městským způsobem života, a kde tedy utváření společenství může mít jiné nároky a formy než v tradičních venkovských lokalitách. Zatímco ve městech dlouhodobě počet obyvatel spíše klesá, na venkově neustále pozvolna roste. Přestože venkov přirozenou měnou obyvatel vymíral, zatímco města nikoliv, díky migraci byl celkový přírůstek venkova výrazně kladný. K největšímu nárůstu došlo v oblasti Děčínska (téměř o třetinu od roku 1991) a v Krušnohoří a Českém středohoří (o více než pětinu).⁶ Ve všech případech se jednalo o výhradně pozitivní vliv migrace. Na území venkovského prostoru připadá až 87 % migračního přírůstku celého Ústeckého kraje. Představitelnější je údaj, že ve venkovských obcích žije průměrně jen necelých 40 % rodáků, ostatní jsou přistěhovalí.⁷

2.1.1. Přístupy k typologii venkova v Ústeckém kraji

V posledních 15 letech se proměnily přístupy k vymezení typologie venkovských oblastí v Ústeckém kraji. V publikaci ČSÚ „Postavení venkova v Ústeckém kraji“ z r. 2009 je navržena typologie čtyř venkovských oblastí: Děčínsko, Krušnohoří, Lounsko-Litoměřicko a České středohoří, která respektuje socio-ekonomické odlišnosti jednotlivých oblastí vyplývajících z geografických specifik a historické kontinuity osídlení.

V roce 2015 navrhla studie „Typologie území Ústeckého kraje“⁸ členění území do čtyř typů: přírodně-rekreační, výrobní – městský, výrobní – venkovský, oblužný typ území. Z tohoto členění vychází také Strategie rozvoje Ústeckého kraje z r. 2017. Ta pracuje s typologií pěti území: Jádrová oblast, Poohří, Pánevň oblast, Rekreační oblast a Šluknovsko. Následující mapy představují tyto tři typologie. Uvádíme všechny tři, protože v kombinaci dávají poměrně dobrý obraz o venkovském území v kraji. Typologie SRÚK a typologie venkovských oblastí jsou usouvztažněny v níže uvedené tabulce.

⁵ Srov. *Postavení venkova v Ústeckém kraji*, 2009, s. 141.

⁶ Údaj je z roku 2009 odkud, podle současného trendu lze předpokládat, že se mohl ještě zvýšit.

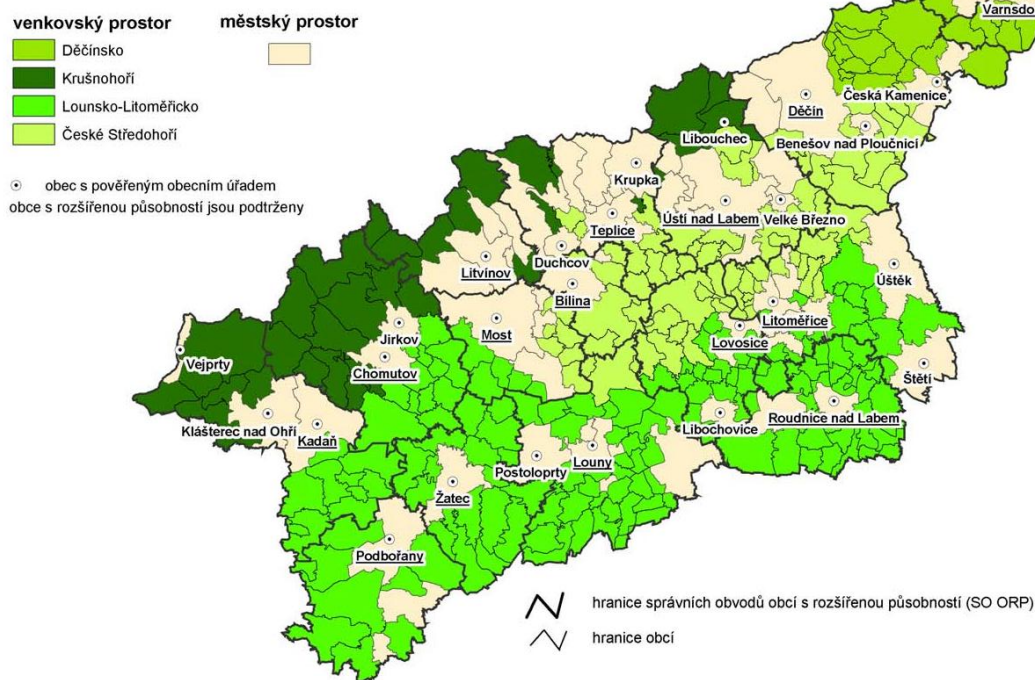
⁷ Srov. *Postavení venkova v Ústeckém kraji*, 2009, s. 33.

⁸ Novák, V., Koutský, J. *Typologie území Ústeckého kraje*, 2015, s. 8

Obrázek 1: Vymezení venkovského a městského prostoru v Ústeckém kraji. (Zdroj: Postavení venkova v Ústeckém kraji, 2009, s. 19.)

Vymezení venkovského a městského prostoru v Ústeckém kraji

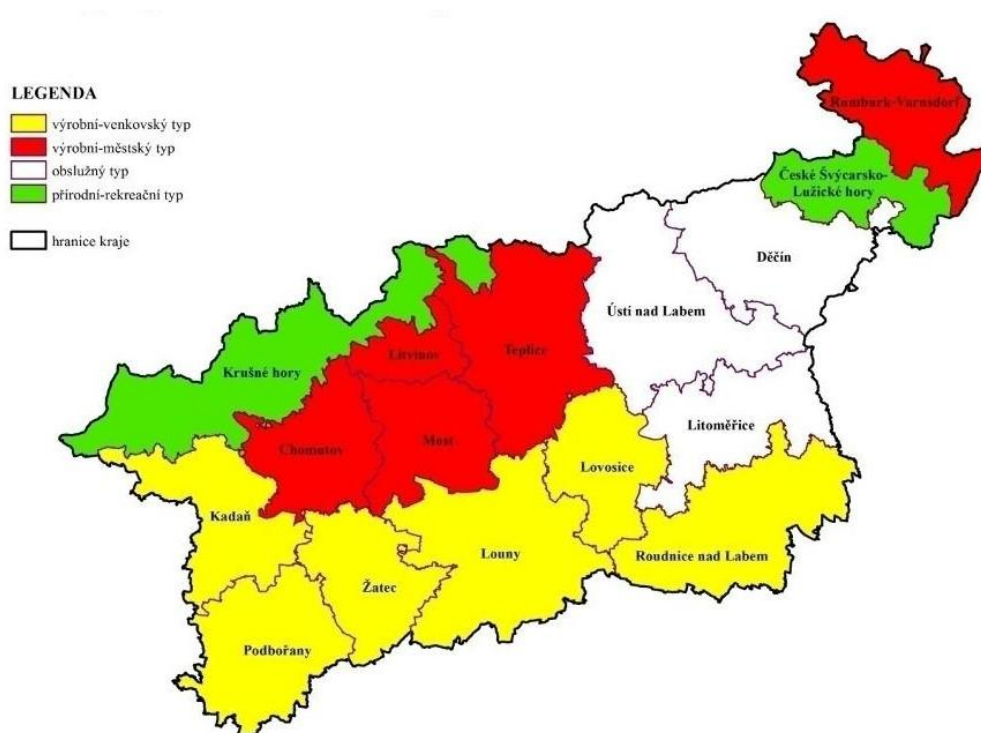
Venkovským prostorem jsou obce s velikostí do 1 000 obyvatel s hustotou zalidnění do 250 obyvatel/km²
a obce s velikostí do 3 000 obyvatel s hustotou zalidnění do 100 obyvatel/km²
(průměr let 2003 – 2007)



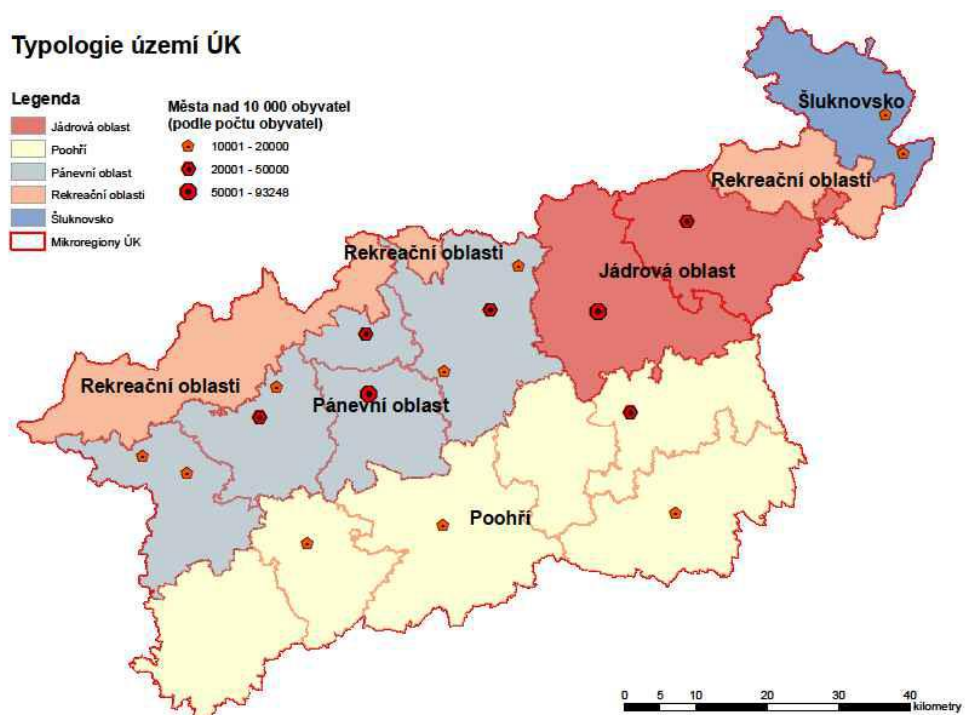
Tabulka 1: Porovnání dvou typologií členění území v Ústeckém kraji (vlastní zpracování)

Typologie 5 oblastí Ústeckého kraje (dle SRÚK z r. 2017)	Typologie 4 venkovských oblastí v Ústeckém kraji (dle ČSÚ a KÚÚK z r. 2009)	Pozn.
Pánevň oblast	České středohoří	Pánevň oblast tvoří, kromě městské aglomerace a oblastí těžby, venkovský prostor dvojího druhu: České středohoří v JV části a...
Poohří	Lounsko-Litoměřicko	... a zemědělská oblast Lounsko-Litoměřicko v JZ části. Lounsko-Litoměřicko tvoří většinu venkovského území Poohří.
Jádrová oblast	České středohoří	Venkovské obce v S části Poohří spadají do venkovské oblasti Českého středohoří. Jádrou oblast tvoří kromě městské aglomerace Ústí n. L. – Děčín venkovský prostor dvojího druhu: České středohoří v jižním pásu ...
Rekreační oblast	Krušnohoří	... a horská enkláva Tisá - Petrovice v SZ části Jádrové oblasti při hranici se SRN.
Šluknovsko	Děčínsko	Shoduje se. Většina venkovských obcí východní Rekreační oblasti pokrývá území Česko-saského Švýcarska. SZ cíp Šluknovského výběžku.

Obrázek 2: Typologie území Ústeckého kraje. (Zdroj: Novák, V., Koutský, J. Typologie území Ústeckého kraje, 2015, s. 8)



Obrázek 3: Typologie území Ústeckého kraje ve SRÚK. (Zdroj: Strategie rozvoje Ústeckého kraje do roku 2027, B. Návrhová část, 2017, s. 22.)



2.1.2. Souhrnná charakteristika venkova v Ústeckém kraji

Učinit vypovídající podrobný snímek venkova je do značné míry podmíněno dostupností dat na úrovni obcí, která zatím stále není dostatečná. Statistické podklady pojednávající venkov Ústeckého kraje jsou v uceleném zpracování dostupné z r. 2009 - viz odkazovaná studie ČSÚ, která se snaží z dostupných dat sestavit venkovský prostor v kontrastu k prostoru městskému. Upozorňuje na to, že zatímco v oblasti demografických charakteristik je nabídka poměrně široká, ekonomická oblast je omezena v podstatě pouze na údaje z Registru ekonomických subjektů. Pro hodnocení ekonomické a sociální situace jednotlivých oblastí kraje také chybí aktuální údaje o zaměstnanosti a pracovních místech. Na rozdíl od demografické oblasti jsou zdroje dat charakterizující hospodářství na úrovni jednotlivých obcí velmi omezené. Většina ukazatelů hospodářské statistiky, které ČSÚ nabízí na úrovni celé České republiky (či jednotlivých krajů), je založena na výběrových šetřeních, což neumožňuje získat a publikovat podrobné údaje za menší územní celky. Tím jsou možnosti hodnocení hospodářského vývoje a rozdílů mezi venkovským a městským prostorem relativně limitované. Některá zkoumání jsou odkázána na výsledky Sčítání lidu, domů a bytů, což v této dynamicky se měnící oblasti je nedostatečné. Údaje z SČBD za rok 2021 nejsou zatím dostupná. Data, která by mohla přiblížit občanský život, postoje a aktivitu občanů, jsou mizivá. Počty spolků a volební účast jsou jen orientačním indikátorem.

Předložený snímek vychází ze zmíněných dostupných zdrojů a z výše uvedeného důvodu dostupnosti podrobných údajů specificky o venkovském prostoru je především kompilací údajů a zprávy ČSÚ z r. 2009.

Předložený snímek venkova je vytvořen pohledem vnějšího faktografického pojednání venkovského prostoru prostřednictvím tradičních ekonomických a sociálních ukazatelů. Předkládáme jej zde pro úplnost pohledů na charakteristiku venkova, ovšem s vědomím, že statistika má k dispozici omezené ukazatele a není schopna zaznamenat plný obraz toho, co obnáší život na venkově, vypovídající o životních podmínkách konkrétní obce a konkrétních lidí. Pro účel této studie statistika jen dokresluje situaci venkova, podstatné jsou kvalitativní charakteristiky, jež budou nastíněny v další kapitole.

Ekonomický snímek

Je všeobecně přijímaným faktem, že města jsou centry ekonomického života. Ale je nutné přiznat, že pro hodnocení hospodářského života na venkově a ve městech výrazně narážíme na nedostatek relevantních údajů. K dispozici jsou v podstatě pouze počty ekonomických subjektů a jejich struktura podle odvětví, právní formy a počtu zaměstnanců (nikoliv však jejich výkonnost či jejich role na trhu práce). Navíc většinu těchto subjektů (cca 80 %) tvoří drobní podnikatelé bez zaměstnanců, u nichž z tohoto zdroje nelze zjistit, zda je pro ně toto podnikání hlavním zdrojem obživy, či zda se jedná jen o doplněk k jinému zaměstnání. I tak nám však tyto údaje něco prozrazují o podnikatelské aktivitě obyvatel. Je také potřeba překonat tradiční hodnocení, kdy s rozvojem internetu a nových forem práce (home office, částečné úvazky apod.) a zároveň s ohledem na počínající transformaci Ústeckého kraje jako post-uhelného regionu lze očekávat v blízké době změnu hodnocení významu vztahu město-venkov pro ekonomickou charakteristiku kraje.

Na ekonomický prostor venkova připadá zhruba pětina ekonomických subjektů Ústeckého kraje. Ekonomický význam měst je tak patrný, nicméně v relativním vyjádření na obyvatele se

projevuje mírná převaha venkovského prostoru. V posledních letech byl nárůst podniků (jak malých podnikatelů, tak obchodních firem) výrazně vyšší ve venkovském prostoru. To lze přisuzovat především právě relativně vyššímu počtu drobných podnikatelů: jednak je zde větší počet drobných zemědělců, ale také je zde větší potřeba podnikatelské aktivity, vzhledem k menšímu počtu pracovních příležitostí. Z venkovského prostoru je relativně nejvíce ekonomických subjektů v Rekreačních oblastech v Krušnohoří, což lze vysvětlit jednak blízkostí hranic, a částečně také větší vzdáleností od velkých ekonomických center kraje. Protože do měst se koncentrují obchodní společnosti, jež jsou hlavním zdrojem pracovních (zaměstnaneckých) příležitostí.⁹

Počet podnikatelů rostl na venkově více než dvakrát rychleji než ve městech a i v případě nových registrací obchodních společností venkov výrazně převyšoval města (počet obchodních společností se sídlem ve venkovském prostoru vzrostl o téměř 60 %). Vedle již zmíněného vlivu menšího množství pracovních příležitostí na venkově je patrně možné jako jednu z dalších příčin spatřovat i v relativně větší nasycenosti ekonomického prostředí ve městech oproti venkovu.¹⁰

Obyvatelé měst i venkova Ústeckého kraje jsou jako celek zhruba stejně ekonomicky aktivní. Ani mezi oblastmi neexistují příliš velké rozdíly. Ústecký kraj patří ke krajům s relativně nižším podílem primárního sektoru na zaměstnanosti (jak ve městech, tak na venkově), nižším podílem sekundárního sektoru (rovněž jak ve městech, tak na venkově) a poměrně vysokým podílem terciárního sektoru. Je nutné zdůraznit, že i na venkově je sektor služeb nejvýznamnějším zaměstnavatelem. Pokud jde o cestovní ruch, tak z dostupných ukazatelů lze konstatovat, že je to spíše venkovský prostor, pro nějž je cestovní ruch v Ústeckém kraji významnější. Jinými slovy, jedná se o kraj, jehož venkovský prostor se v odvětvové struktuře zaměstnanců nejvíce podobá městskému prostoru. Města jsou centry ekonomického života a jako takové jsou také nejvýznamnějšími regiony z pohledu zaměstnanosti (pracovních míst). Na venkově je sice mírně vyšší nezaměstnanost než ve městech, nicméně vývoj nezaměstnanosti v obou prostorech je víceméně shodný a potvrzuje se tak předpoklad, že v porovnání s průměrem ČR je v Ústeckém kraji nezaměstnanost vysoká a zároveň zde neexistují výrazné regionální rozdíly.¹¹ Značnou roli zde hraje také sezónnost (zejména v oblasti cestovního ruchu, příp. zemědělství).

ČSÚ uvádí, že statisticky lze zjistit, že **mladí lidé** (ve věku 15 až 24 let) jsou na venkově výrazně aktivnější než mladí lidé ve městech.¹² To jistě není nevýznamná informace, kterou je třeba v lokálních kontextech blíže prozkoumat (co znamená, jak se zjišťuje). Zejména ověřit, zda může vypovídat o ochotě a zvýšené participaci a angažovanosti, chuti rozvinout vlastní potenciál; zda může být znakem, že mladí lidé zamýšlejí své usazení na venkově vážně v delším časovém rozvrhu, a též ochotu se o území a jeho životní atraktivitu po všech stránkách zasadit.

Stěhování lidí na venkov

V celostátním srovnání patří Ústecký kraj mezi regiony s nejvyšším migračním přírůstkem lidí na venkově. Do těchto regionů se dále počítají aglomerace okolí Prahy, okolí Liberce a okolí

⁹ Srov. *Postavení venkova v Ústeckém kraji*, 2009, s. 37 a 39.

¹⁰ Tamt.

¹¹ Tamt., s. 47 a 123.

¹² Tamt., s. 47.

Českých Budějovic, přičemž v Ústeckém kraji je přírůstek rozprostřen takřka po celém území kraje.¹³

Zároveň je nutno konstatovat, že v detailním pohledu je lokální rozvržení různé a musí se zohlednit nejen ekonomická atraktivita lokality (většinou dojezdnost do měst, kde je koncentrována většina pracovních příležitostí, resp. pracovních míst), ale i místní podmínky k výstavbě (územní plán). Diskuse, která se k tomu ve venkovských obcích odehrává, není ze statistik zjištělná, ovšem právě ta je klíčová pro kvalitativní sledování sociálního klimatu venkova.

Pokud jde o bytovou výstavbu, venkov v posledních letech zažívá relativně vysoký příliv nových obyvatel z měst a s tím je samozřejmě spojena i potřeba bydlení (převážně v rodinných domech). Téměř 30 % všech nových bytů v kraji bylo postaveno právě na venkově. Intenzita bytové výstavby tak byla na venkově zhruba dvakrát větší než ve městech (u rodinných domů až třikrát vyšší). Z tohoto pohledu se nejvíce bytů stavělo (v relativním vyjádření) v Krušnohoří a na Děčínsku.¹⁴

Je důležité také poznamenat, že počet bytů na venkově zahrnuje takzvané přechodně obydlené byty, mezi něž jsou započítány i chaty a chalupy, tedy objekty využívané k rekreaci, nikoliv k trvalému bydlení. To se může odrazit i v kvantitativním poměru, kdy je pro venkovský prostor Ústeckého kraje typické, že je v něm relativně více bytů než ve městech. Například v turisticky oblíbených regionech, jako je České Švýcarsko v oblasti Děčínska, tvoří tyto byty více než čtvrtinu všech bytů. Existují zde i obce, kde je trvale obydlených bytů méně, než chalup a chat (např. Janov či Kytlice).¹⁵ Jedná se o skutečnost, která je také významná z pohledu sociálního (rekreanti/obyvatelé), zároveň se tyto vztahy mohou proměňovat v souvislosti s nastupující změnou pracovního režimu (flexibilní úvazky, home office). A také má tento jev významný vliv na rozpočty venkovských obcí.

Dojezdnost do měst

Analýza dojížděky za prací a do škol je dnes považována za klasický ukazatel pro konstrukci obrazu venkova.¹⁶ V kraji převažují obce se záporným saldem dojížděky. Ve valné většině případů se jedná o populačně menší obce, v nichž zpravidla chybí větší množství pracovních příležitostí a školy či školky. I mezi populačně nejmenšími obcemi se ovšem naleznou výjimečné obce, do nichž dojíždí do zaměstnání více osob, než z nich celkově vyjíždí do zaměstnání i škol. Příkladem jsou turistická střediska Loučná pod Klínovcem a Hřensko, nebo obce, kde je díky lokalizaci relativně větších zaměstnavatelů zvýšená nabídka pracovních příležitostí.¹⁷ Převážná část obyvatelstva venkovského prostoru žije v obcích, ze kterých je sídlo příslušného správního obvodu ORP dostupné individuální dopravou do 29 minut (52 %) do 14 minut (42 %), což je v rámci ČR nadprůměrný výsledek.¹⁸

¹³ Tamt., s. 96.

¹⁴ Tamt., s. 49.

¹⁵ Tamt., s. 50.

¹⁶ Srov. *Koncepce rozvoje venkova*.

¹⁷ SRÚK. *Podrobný analytický profil kraje*, s. 11

¹⁸ *Postavení venkova v Ústeckém kraji*, 2009, s. 107.

Občanská vybavenost

Další důležitou otázkou pro život je občanská vybavenost sídla. O tom vypovídají statistické ukazatele počtu škol, zdravotnictví, služeb a vybavení pro volný čas.

Mateřské školy jsou v necelé polovině venkovských obcí. Základní školy jsou pouze v necelé třetině venkovských obcí, přičemž ale pouze polovina těchto škol pokrývá celou povinnou školní docházku do 9. třídy.¹⁹

Za statistický ukazatel volného času (vybavenosti obcí pro volný čas) je považována existence veřejné knihovny v obci. K dispozici je mají obyvatelé více než tří čtvrtin venkovských obcí. Knihovny jsou nejrozšířenějším a často jediným kulturním zařízením ve venkovských obcích.²⁰

Tak jako otázka zřízení školy v obci, tak i otázky pokrytí zdravotními službami (alespoň ordinací praktického lékaře), poštovními službami, obchodem a základními službami pro obyvatele, se odvíjejí od místních podmínek, zejména od vzdálenosti a dojezdnosti do města. Je zapotřebí je zkoumat detailněji přímo v lokalitě očima obyvatel; na úrovni krajské statistiky lze konstatovat občanskou satisfakci, což je příliš hrubý rastr pohledu. V některých odlehlých oblastech je problémem zejména dostupnost nemocnic.

Občanská a politická participace

Úroveň občanské a politické participace občanů je jedním z významných kritérií měření vyspělosti občanské společnosti. Statistiky pracují se dvěma ukazateli – s volební účastí a počtem neziskových organizací.

ČSÚ uvádí, že v Ústeckém kraji je volební účast na venkově dlouhodobě lehce vyšší než ve městech. V komunálních volbách jsou rozdíly ve volební účasti mezi městy a venkovem nejmarkantnější – 37 % účasti ve městech oproti 60 % na venkově (údaj je z roku 2009²¹ a uvádíme jej jen pro ilustraci). ČSÚ interpretuje tento rozdíl jako větší pocit sounáležitosti se svou obcí v malých sídlech oproti anonymitě měst.

Další možností, jak měřit participaci obyvatel v občanské společnosti z dostupných datových zdrojů, je počet neziskových organizací. Je patrné, že v přepočtu na obyvatele je více těchto subjektů (zejména spolků) na venkově. Počet neziskových organizací (v přepočtu na 1000 obyv.) je ve městech – necelé 3, a na venkově – více než 4.²²

¹⁹ Tamt., s. 53.

²⁰ Tamt., s. 56.

²¹ Tamt., s. 57.

²² Tamt., s. 118.

2.2. Problematika lokálního a regionálního rozvoje – trendy v oblasti podpory rozvoje venkova

Přehled současných trendů v regionálním a místním rozvoji je opřený o dokumenty tří úrovní:

- Sumární přehledy teorie a praxe regionálního a lokálního rozvoje v českém prostředí a v zahraničí
- Národní a regionální strategické dokumenty²³
- Metodiky strategického plánování a managementu v obcích v ČR.

Můžeme v nich pozorovat, že v současném přístupu k regionálnímu a lokálnímu rozvoji dominuje ekonomicko-manažerské paradigma. Jako aplikace ekonomických teorií, případně ekonomicko-sociologických teorií se otázky regionalistiky zabývají výkonností hospodářství, které tvoří páteř regionu, transformačními ekonomickými procesy, růstem produkce (a to i v postindustriálním výkladu), vytvářením podpory podnikání a inovativnosti. V poslední době se stále intenzivněji akcentují environmentální přístupy (v souvislosti s Green Deal apod.), mnohdy však se silnou vazbou na ekonomickou výkonnost a s ní souvisejícími dopady do sociální oblasti.

S ohledem na obyvatele regionu se pak zabývají kategoriemi, jako je zaměstnanost, tvorba pracovních příležitostí a výše příjmů. Zároveň se do strategických úvah a plánů dostávají otázky spokojenosti obyvatel s životem v regionu, jejichž cílem je, aby lidé v regionu zůstávali a nestěhovali se jinam. Silná vazba na ekonomicky vedené teorie řeší otázky spokojenosti hlediskem utility, užitečnosti, tedy nakolik je pro lidi užitečné v místě bydlet. Jako indikátory úspěšnosti jsou uváděny: pracovní příležitosti (dostupnost práce), dostupnost služeb pro zajištění života a volného času, kvalita životního prostředí. To je způsob, jak je konstruováno posuzování kvality života v regionech. Od tohoto pojetí se odvíjejí intervence k posilování místní identity, pocitu sounáležitosti, podpoře místních tradic a místních iniciativ. Rozvíjí se regionální marketing, který pohlíží na obec či lokalitu jako na produkt (tzv. komodifikace), jehož zákazníci jsou občané nebo turisté. Starost o kvalitní život lidí se - ve snaze jej zařídit čili efektivně zorganizovat - podřídila mainstreamovému ekonomickému uvažování, tedy utilitaritě, výkonnosti a kvantifikovatelnosti.

Obec však není dána nějak fakticky, tzn. obec není objekt, věc, produkt. Není to danost, ale dění, které se stále utváří. Obec je především útvar sociální. Obvyklé strategie se zaměřují především na péči o statky a infrastrukturu, a metodicky zanedbávají sociální rozměr obce, tedy péči o společenství.

²³ Především jde o Strategii regionálního rozvoje ČR 2021+ a Koncepti rozvoje venkova (MMR 2019), a dále s ohledem na regionální působnost - o Strategii rozvoje Ústeckého kraje do roku 2027.

Navzdory tomu, že ve vývoji regionalistiky v posledních desetiletích sledujeme odklon od závislosti na ekonomických teoriích a je deklarován stále větší akcent na sociální hybatele rozvoje, jako jsou teorie endogenního růstu, otázka lídrů v regionálním rozvoji, znalostní společnost, institucionální sítě, ale i důraz na neformální instituce v institucionální ekonomii a výzkum hodnotových orientací v sociologii apod., se však zdá, jako by nebyl stále nalezen ten správný klíč, který by ekonomické paradigma překonal.

Při strategickém plánování a řízení rozvoje nesmí být přehlížena institucionální dimenze, jak je předestřena v tzv. nové institucionální ekonomii. V praxi je zásadní zohlednit jak formální instituce (pravidla, zákony, organizace), tak neformální instituce (zvyky, tradice, sociální normy a hodnoty, mezilidské kontakty, vztahy a neformální sítě, kulturu, náboženství, identitu), které jsou nezbytné k budování důvěry. Globální zpráva OSN o lidských sídlech vyzdvihuje úlohu strategických plánů pro místní rozvoj a regeneraci a v této souvislosti zdůrazňuje, že „strategické územní plánování má také zásadní institucionální rozměr“²⁴. Pochopení místních institucí je proto klíčové pro návrh a implementaci účinných strategií místního rozvoje.

2.2.1. Strategické dokumenty a informační zdroje k problematice venkova Ústeckého kraje

Aktuálně dostupné strategie a dokumenty vztahující se k regionu Ústeckého kraje se nezaměřují specificky na popis venkovského prostoru. Lze konstatovat, že obecně převládá nedostatek dat z venkovských oblastí. Kromě zmíněného materiálu ČSÚ z roku 2009 (Postavení venkova v Ústeckém kraji), který je dnes již překonán novou typologií členění kraje, a především socio-ekonomickými proměnami v území, není k dispozici materiál s komplexním zpracováním problematiky venkova.

Níže je uveden soubor datových a informačních zdrojů, s nimiž pracuje Odbor regionálního rozvoje Krajského úřadu Ústeckého kraje, se stručným komentářem ve vztahu k venkovu.

Český statistický úřad

Jedná se o základní zdroj statistických dat pro území Česka, kraje, okresů, ORP, případně i obcí. Nejčastěji jsou využívány ročenky, časové řady, veřejná databáze nebo různé regionální analýzy. ČSÚ je nejen díky svému krajskému pracovišti v Ústí nad Labem velmi vhodný partner pro konzultace, objednávky dat a další spolupráci. Nevýhodou je existence většiny dat na úrovni krajů a jejich absence na úrovni okresů nebo obcí. Cenným zdrojem dat jsou pravidelné cenzy, ačkoli desetiletý interval v dynamicky se vyvíjejícím světě neposkytuje dostatečnou reflexi aktuálního vývoje.

Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+

Pro oblast regionálního rozvoje je SRR národním strategickým dokumentem, jehož tvůrcem je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Je zpracován v celostátním měřítku a v komplexním pojetí, avšak z hlediska rozvoje venkova je příliš obecný. Výhodou je typologie území a definice jednot-

²⁴ *Global Report on Human Settlements*. UN-Habitat, 2009, s. 61.

livých území včetně venkova. SRR operuje převážně s pojmem *venkovské zázemí*, jehož definice vychází pravděpodobně z dichotomického pojetí, tzn. je jím myšleno veškeré území nespádající do metropolitních území a aglomerací. Vzhledem k funkci regionálních center (dojížd'ka do zaměstnání a škol) je tomuto typu území věnována samostatná pozornost. V této kategorii je i zbývající část venkovského prostoru (mimo zázemí metropolí a aglomerací). Podstatné je, že SRR operuje s celkem pěti typy území (resp. tématy): metropolitní území, aglomerace, regionální centra a jejich venkovské zázemí, strukturálně postižené kraje a hospodářsky a sociálně ohrožená území. Těchto pět témat se vzájemně prolíná a nejedná se tedy o územně skladebné problémy, nýbrž o problematiku vzájemně se překrývající. Proto je potřeba zdůraznit, že některá území (urbánní i venkovská) mohou spadat do více témat. Zároveň platí, že každé území je součástí alespoň jednoho tématu. Toto členění je z hlediska strategie vhodné, ale nepřináší samostatné vyčlenění venkova, ale jeho chápání jako součást uvedených území/témat. Dokument současně reflektuje trend posledních let, kterým je zvýšená snaha o integrovaná²⁵ řešení, a to jak v městském, tak i ve venkovském prostoru. Těžištěm využitelnosti SRR je tedy souhrn definic pojmů, identifikace typových opatření a doporučující vazba na různé dotační tituly.

Strategie rozvoje Ústeckého kraje do roku 2027

SRÚK je základním rozvojovým a zastřešujícím dokumentem Ústeckého kraje. Území kraje je pro potřeby dokumentu rozděleno do pěti oblastí, ovšem nikoliv na základě administrativního členění, ale dle typologie, která reflektuje územní specifika kraje. SRÚK tedy postupně analyzuje stav a potřeby v tzv. Jádrové oblasti, Pánevni oblasti, Rekreačních oblastech, Poohří a na Šluknovsku. Vedle cílů v každé oblasti je v dokumentu identifikováno několik tzv. souhrnných priorit Ústeckého kraje, které jsou zpřesněny šesti cíli. Jedním z nich je také *Zvýšit životaschopnost venkova*, který v sobě obsahuje stabilizaci počtu obyvatel, zlepšení sociálně-ekonomické situace, dopravní dostupnost, infrastrukturu, služby, cestovní ruch aj.

Koncepce rozvoje venkova

Dokument zpracovaný Ministerstvem pro místní rozvoj slouží jako základní koncepční materiál pro strategické řízení rozvoje venkova tak, aby byl zajištěn dynamický a vyvážený rozvoj regionů ČR. Koncepce (KRV) je především obecným rámcem s řadou definic, ze kterého lze dobře vycházet při další práci s územím. Dokument rozpracovává územní dimenzi podpory regionálního rozvoje ve vztahu k venkovu, a to i s ohledem na různorodost venkova. Podobně, jako SRR, je i KRV důležitým metodickým a definičním zdrojem pro to, jak uchopit venkov. Mezi úvodními částmi figuruje diskurz v pojetích venkova. Autoři jsou si vědomi toho, že diskuze ohledně vymezení venkova a jeho definice nedospěje nikdy ke svému konci a zůstává vždy otevřená. Pro potřeby KRV byla zformulována definice, která ovšem není univerzálně platná a jediná možná. Zájmové území KRV vychází z uznávané sociogeografické regionalizace ČR od M. Hampla a M. Marady (2015), jejímž těžištěm je analýza dojížd'ky za prací a do škol. Zájmové území KRV – venkov – je definováno jako geografický prostor zahrnující územní obvody obcí, které nejsou středisky. Jedná se tedy o implicitní vymezení venkova založené na statistické ana-

²⁵ „Integrovaný rozvoj obce“, jak jej představujeme v návrhové části této studie, se zcela zásadně liší od pojetí „integrovaných řešení“ SRR. V pojetí SRR jde o intenzivní nástroj kohezní politiky ve smyslu propojování dotačních zdrojů do jednoho území. Pojetí integrovaného rozvoje obce se zaměřuje na vnitřní integraci, spojení obyvatel v hodnotových postojích, vizích obce a jejich uskutečňování.

lýze, které zohledňuje prostorové vztahy mezi jednotlivými obcemi a míru jejich centrálních funkcí (tzv. střediskovosti). Venkovem jsou tedy ty obce (v rozsahu celých územních obvodů), které nemají v sídelním systému významnější postavení, neplní centrální funkce, příp. pouze v malém rozsahu, a nevytvářejí si vlastní zázemí většího rozsahu (pro které by plnily obslužnou funkci). Tyto atributy pochopitelně v prostoru významně korelují s dalšími potenciálními definičními znaky venkova (cit. KRV).

Strategie CLLD

Na území Ústeckého kraje je devět místních akčních skupin, které zpracovávají své Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. Tyto dokumenty jsou pro regionální rozvoj kraje konkrétními a zásadními nástroji pro čerpání prostředků EU s cílem rozvíjet venkov, vycházejí ze stejné metodiky a zohledňují přitom potřeby dílčích mikroregionů. Ve strategiích CLLD je identifikován relativně velký potenciál pro užší využití vzhledem k průniku aktivit a provázání se strategií kraje.

Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem

Výhodou pro práci v oblasti regionálního rozvoje je přítomnost regionální univerzity. Zejména Fakulta sociálně ekonomická s Katedrou regionálního rozvoje a veřejné správy se již dlouhodobě zapojuje do spolupráce s Odborem regionálního rozvoje Krajského úřadu Ústeckého kraje. Částečně je rovněž zapojena Přírodovědecká fakulta s Katedrou geografie, jejíž akademičtí pracovníci figurují v řadě výzkumných aktivit a projektů, jejichž výstupy jsou dalším zdrojem informací o území. Výstupem této spolupráce jsou nejčastěji průzkumy a analýzy podle požadavků kraje, které jsou dále v praxi využívány. Odborné diskuse umožňuje také platforma Forpolis, které se účastní akademičtí pracovníci a aktéři regionálního rozvoje. Spolupráce s Institutem kritického myšlení FSE UJEP směřuje k integrovanému rozvoji obce a realizaci takových intervencí v území v rámci třetí role univerzity. Potenciál pro spolupráci je zde rovněž i nadále do budoucna.

Studentské práce (zpravidla bakalářské, diplomové) jsou dalším příkladem spolupráce, ačkoli v tomto případě jde spíše o zpracování menšího tématu dle požadavku kraje. Využití takovýchto prací na poli regionálního rozvoje představuje doplňkovou či rozšiřující zdrojovou základnu.

Odborné články, periodika, sborníky

Podle potřeby je využíváno rovněž odborných periodik a sborníků. Zpravidla jsou využívány účelově pro rozšíření povědomí a studium velmi konkrétního tématu, dohledání specifické informace či seznámení se s aktuální situací v oboru. Například lze uvést časopisy Urbanismus a územní rozvoj, Ochrana přírody, Krása našeho domova, Zpravodaj MŽP, dílčí publikace MMR aj. Dalšími zdroji, převážně věcného významu, jsou vlastivědné sborníky muzeí (např. Most, Louny aj.), ročenky a výroční zprávy institucí apod., ve kterých lze dohledat velmi konkrétní informace. Použití tohoto typu zdrojů je spíše doplňkové, neboť přináší pouze vybraná témata, ale o to detailněji popsaná.

Souhrnný komentář ke zdrojům dat a jejich využití v rozvoji venkova

Obecně lze konstatovat, že mezi zdroji chybí statistická data, která by byla dostupná do úrovně obcí. Cílem Ústeckého kraje je životaschopnost venkova. K tomu, aby mohl vytvářet podmínky

pro její posílení, je třeba lépe zanalyzovat území. Zájem je především o podrobnosti z oblasti dojížděky do zaměstnání a za vzděláním, či k sociálně-ekonomické situaci. Často tato data existují, ale pro kraje nebo okresy či ORP. I v tomto měřítku ale dochází ke zkreslování situace v rámci okresu, kdy jeho „středisko“ vykazuje výrazně odlišné hodnoty od obcí venkovských, a tím dochází k chybné interpretaci.

Zatím nedostatečně využívaný potenciál v sobě skrývají data od mobilních operátorů (Big Data) nebo geografické informační systémy (GIS) či jakékoliv jiné mapové výstupy. Problémem je opět úroveň dostupnosti dat nebo pouze územně nesourodé dílčí výstupy. V Ústeckém kraji se dále rozvíjí platforma pro jednotná a otevřená data (Portabo), která je postupně naplňována daty z různých oblastí. Momentálně nepřináší potřebné informace z oblasti rozvoje venkova, ale mohla by být důležitým a komplexním informačním zdrojem pro řadu podkladových analýz.

Mezi další zdroje lze uvést také SMO ČR, SMS a další územní partnery, kteří se mj. setkávají na platformě RSK/NSK, kde dochází ke sdílení informací a zkušeností. Pojmem posledních let jsou tzv. SMART řešení, která jsou zatím spíše jen v koncepční než reálně rovině. Jejich ideou jsou taková řešení, která umí pracovat s daty v každém reálném okamžiku a na jejich základě lze řídit a zefektivňovat fungování sídel.

2.3. Průzkum programů rozvoje venkovských obcí v Ústeckém kraji

Vedle statistických poznatků o venkovském území a strategií jeho rozvoje, které jsou tvořeny optikou větších územních celků, je vhodné zabývat se detailněji otázkou rozvoje v měřítku samotné venkovské obce.

V Ústeckém kraji je 302 venkovských obcí o velikosti do 2000 obyvatel. Takto vypadá jejich rozčlenění do skupin podle velikosti a lokalizace v kraji.

Tabulka 2: Rozdělení venkovských obcí v Ústeckém kraji podle typologie pěti území SRÚK a čtyř velikostních kategorií podle počtu obyvatel (zdroj dat: ČSÚ, vlastní zpracování)

počet obyv.	Jádrová oblast	Pánevní oblast	Poohří	Rekreační oblast	Šluknovsko	celkem
1-500	20	29	95	24	2	170
501-1000	16	20	42	5	5	88
1001-1500	4	13	12	1	2	32
1501-2000	1	2	7	0	2	12
celkem	41	64	156	30	11	302

V rámci této studie byl zpracován orientační výzkum 10% vzorku venkovských obcí v Ústeckém kraji zaměřený na pojetí strategie rozvoje obce – příprava, realizace a evaluace programu rozvoje obce. Vzhledem k tomu, že jde o první orientační, nízkorozpočtový průzkum, byla zvolena metoda textové analýzy veřejně přístupných dat bez interakce se zástupci obce (desk research). Průzkum slouží k vytvoření snímku a zachycení trendu, jak jsou programy rozvoje obce ve venkovských obcích koncipovány.

Bylo by vhodné na tento orientační průzkum navázat podrobnějším výzkumem s využitím hloubkových rozhovorů, jehož cílem by bylo zjištění osobních postojů a zkušeností s PRO u místních aktérů.

2.3.1. Zadání výzkumu: obec jako klíčový aktér rozvoje venkova

Obec je jedním z klíčových aktérů rozvoje území, proto je zapotřebí se zabývat tím, jak uchopila otázku svého budoucího směřování. V ČR neexistuje zákonná povinnost obce rozvojový program mít, nicméně je již obvyklou praxí, že obce strategické plány zpracovávají, ať už z vnitřní potřeby sjednotit se na vizi a strategii k ní vedoucí, nebo i pod vnějším tlakem dotačních titulů, které podmiňují čerpání dotace vytyčenými strategickými cíli, tj. de facto zpracovaným písemným strategickým plánem obce. V českém prostředí je dostupných několik metodik rozvojového programu obce, ale nepanuje žádná metodická závaznost (otázka zpracovatele, participace občanů, metodiky plánování, implementace a evaluace, časový horizont programu apod.). Průzkum slouží k základní orientaci, zda a jak venkovské obce k otázce svého rozvoje prostřednictvím programu rozvoje obce (§ 84 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích) přistupují. Přesto však většina obcí postupuje podle oficiální Metodiky tvorby veřejných strategií, která je fixuje na tradiční ryze manažerský přístup. Tuto podmínku mnohdy dávají i do zadávacích podmínek pro zpracovatele, a tím omezují prostor pro kreativitu, která by při plánování rozvoje měla být klíčová.

V této práci lze navázat na poznatky z výzkumné práce J. Ježka²⁶, který provedl výzkum strategického plánování obcí v celostátním měřítku v r. 2015. Díky těmto existujícím výsledkům lze nyní ověřit některé jeho hypotézy konkrétně pro venkov Ústeckého kraje, a navázat upřesněním a rozšířením výzkumných otázek k celostnímu pojetí rozvoje obce, jak je představen autory této studie podrobněji v kapitole č. 3.

Pro stanovení **hlavního výzkumného problému** formulujeme nejprve vizi integrovaného (celostního, celkového) rozvoje obce, vůči níž výzkumné otázky klademe. Ideou integrovaného rozvoje obce, která představuje celostní přístup ke skutečnosti, se snažíme postihnout jak vnějšně stanovitelné, faktické otázky rozvoje (kdy jde o rozvoje předmětných skutečností obce, jako je např. infrastruktura a občanská vybavenost apod.), tak vnitřní, nezpředmětnitelné otázky, které zahrnují především vytváření podmínek pro jeho kvalitní uskutečňování (jde především o komunikaci, mezilidské vztahy a hodnotovou orientaci obyvatel obce, tedy vytváření odolnosti obecního společenství vůči budoucím výzvám a strukturálním změnám).

V tomto smyslu rozlišujeme dva přístupy k rozvoji obce.

- A. Program rozvoje obce (dále PRO) je statický dokument zpřehledňující problémy a potřeby na jedné straně a projekty, které je v krátké době vyřeší, na straně druhé (tj. pragmatický projektový management). Jde o plán.
- B. Nebo je PRO koncipován jako dlouhodobá strategie, která vnímá obec jako neuzavřené dění utvářené lidmi a považuje rozvoj společenství (hodnoty, vztahy, komunikace, sdílená vize apod.) za nezbytnou součást strategie a samotné realizace rozvojového pro-

²⁶ J. Ježek, 2015

gramu, tj. je takto zanesena i do úrovně aktivit (management jako součást duchovní kultury). Jde o uskutečňování.

Hlavní hypotézou, kterou průzkumem ověřujeme, je domněnka, že rozvojové programy jsou pojmány spíše jen na faktické úrovni (ad A), a nevěnují se rozvoji společenství obce (ad B), tj. program rozvoje venkovské obce neuvažuje sociální rozvoj ve smyslu odolnosti společenství vůči budoucím výzvám a strukturálním proměnám.

Způsob zpracování rozvojového programu může indikovat, kterým z těchto dvou směrů se obec vydala. Pro směr B, který předkládáme jako ideál, vůči němuž rozvojové programy jednotlivých obcí zkoumáme, jsou klíčové tyto otázky:

1. Dá se z PRO vyrozumět, zda je program de facto zastřešujícím procesem pro otázku budoucnosti a rozvoje obce?

Podotázky a stopy, které sledujeme v programu rozvoje obce:

- a) Do procesu přípravy jsou zapojeni občané (veřejné projednání, přípravné skupiny, zapojení jednotlivců, zájmových skupin, spolků, místních podniků a dalších organizací).

2. Je to záležitost, platforma dlouhodobá?

- a) Je nastíněno, jak se program bude realizovat. Tj. proces PRO nekončí sepsáním dokumentu, naopak tím začíná a určuje, jak se cíli a aktivitami spějícími k jejich naplňování a jejich evaluací vůči vizi lidé v obci zabývají.

3. Je to záležitost koordinovaná?

- a) Je určena osoba nebo spolupráce s externistou, který je odborníkem na provázení touto reflexí a evaluací.
- b) Je v obci skupina aktivních lidí, která se vizí a rozvojem zabývá a vtahuje do těchto otázek další občany.

4. Je to záležitost koncepční?

- a) Je stanovena sdílená vize obce.
- b) Vůči této vizi jsou stanoveny strategické cíle či priority (názvosloví není ustálené).
- c) Strategické cíle jsou rozpracovány do aktivit.
- d) Počítá se s pravidelnou evaluací efektivity a kvality strategie a jednotlivých opatření.
- e) Z prezentace dat v jednotlivých částech programu (typicky analytická – návrhová – implementační – evaluační, ale nemusí nutně být takto pojmenováno a členěno) je zřejmá linie sebeporozumění obci, její roli a vizi. Části na sebe navazují, jedna rozvíjí druhou, nejsou tu přebytná data a žádné klíčové informace nechybí.

5. Je z PRO cítit, že obec je vnímána jako společenství lidí, kteří ji utvářejí?

- a) Jsou používána dějová slovesa v 1. os. plurálu (např. shodli jsme se, směřujeme). To je spíše doplňkový aspekt, ovšem leccos o vztahu tvůrců k dílu vypovídá.
- b) Jsou stanovena veřejná projednání či pracovní skupiny.
- c) PRO zmiňuje kvalitu mezilidských vztahů.

- d) PRO zmiňuje dialog a společné hledání hodnot, které obyvatele spojují.
- e) Tyto záměry jsou promítnuty do strategických cílů.
- f) Tyto záměry jsou promítnuty do aktivit.

2.3.2. Výběr vzorku obcí

V Ústeckém kraji je celkem 354 obcí, z toho jsou 302 venkovské obce s počtem do 2000 obyvatel. 10% vzorek činí 31 obcí. Vzorek byl sestaven stratifikovaným náhodným výběrem se stanovením dvou základních podmínek: pokrytí celého území a reprezentativního vzorku velikostních kategorií obcí.

1) Územní rozložení obcí: vzorek pokryje celé území Ústeckého kraje.

Bylo zvoleno územní členění podle ORP (obce s rozšířenou působností). V Ústeckém kraji je 16 území ORP. Z každého byly vybrány dvě obce; z území ORP Bílina byla vybrána pouze jedna obec.

2) Velikostní rozložení obcí: vzorek pokryje všechny velikosti obcí.

Byly stanoveny čtyři velikostní kategorie obcí (1-500, 501-1000, 1001-1500, 1501-2000 obyv.). Každá by měla být ve vzorku zastoupena, ideálně poměrem k celkovému velikostnímu rozložení obcí.

Tabulka 3: Velikostní rozložení obcí pro výzkum. (Zdroj dat: ČSÚ, vlastní zpracování)

Velikostní kategorie obcí	Venkovské obce v ÚK (celkem 302 obcí)		Výzkumný vzorek (celkem 31 obcí)	
	Počet obcí	%	Počet obcí	%
1-500	170	56	11	36
501-1000	88	29	9	29
1001-1500	32	11	10	32
1501-2000	12	4	1	3

Z prvního vzorku 31 obcí bylo nutné více než třetinu obcí vyřadit (12 obcí) a nahradit jinou obcí. Těchto 12 obcí bylo pro design výzkumu irelevantní, protože nemá veřejně dostupný PRO. (Průzkumem nebylo zjišťováno, zda PRO nemá vůbec zpracovaný, nebo jej jen nemá zveřejněný.) Poměrně důležité je zjištění, že vzorek obcí, které nemají PRO veřejně dostupný, je co do velikosti různorodý.²⁷ Tyto obce byly nahrazeny jinou obcí při snaze o rovnoměrné rozložení územní a velikostní.

Výzkum byl realizován v období červen – srpen 2021, tedy z dostupných dat aktuálních v daném období.

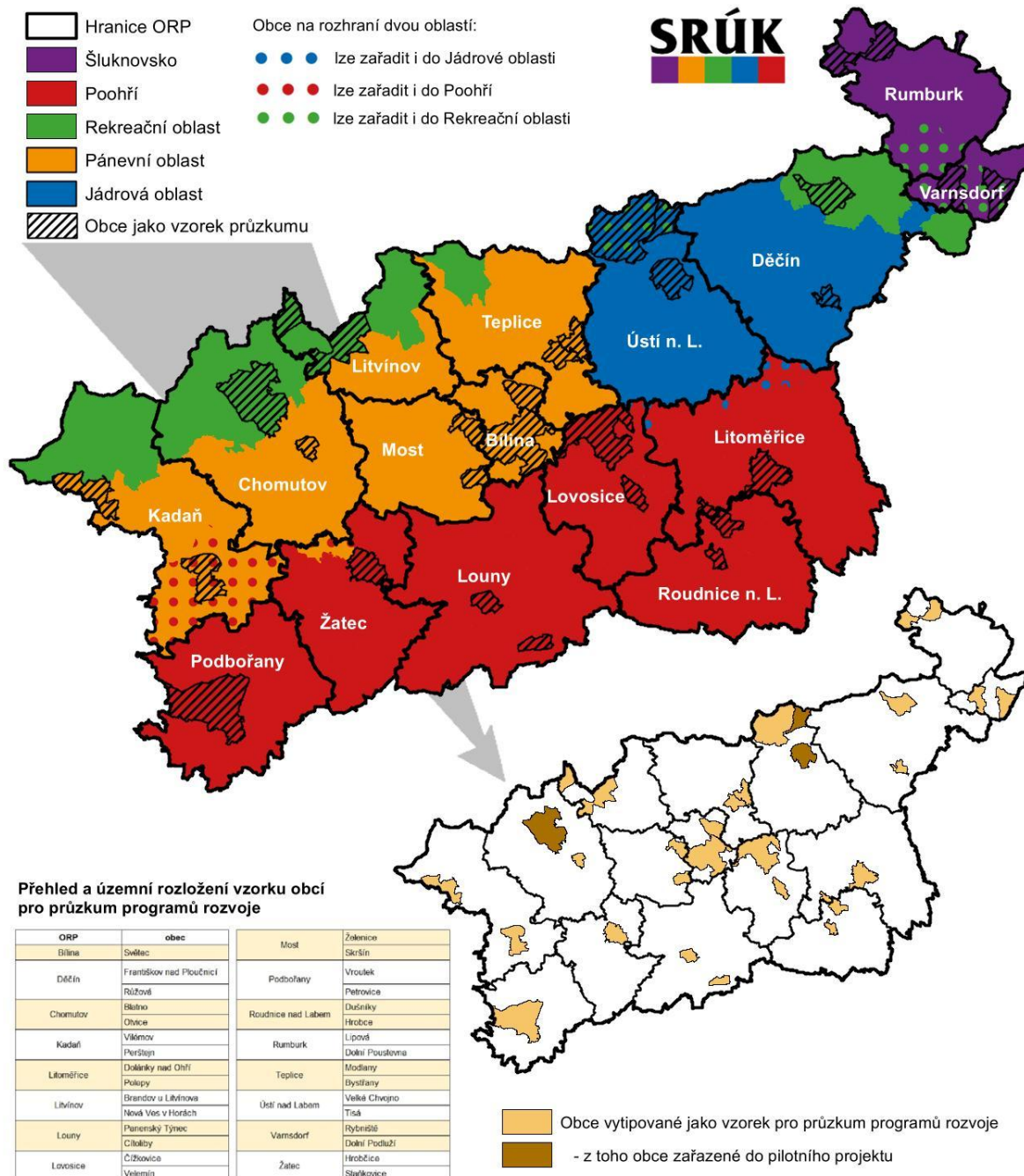
Vzorek zahrnuje také tři obce, které jsou modelovými obcemi v pilotním ověřování metodiky integrovaného rozvoje obce (IRO) v letech 2019-2022 (Tisá, Blatno, Velké Chvojno).

²⁷ Jednalo se o 5 obcí z velikostní kategorie č. 1 (1-500 obyv.), 2 obce z druhé kategorie, 4 obce ze třetí a 1 obec ze čtvrté kategorie.

Obrázek 4: Lokalizace výzkumného vzorku 10 % venkovských obcí Ústeckého kraje (vlastní zpracování, SRÚK)

Typologie regionů dle Strategie rozvoje Ústeckého kraje do roku 2027

se znázorněním lokalizace vzorku obcí zahrnutých do průzkumu programů rozvoje venkovských obcí pro účely Podkladové studie k rozvoji venkova Ústeckého kraje prostřednictvím Programu integrovaného rozvoje obce (2021)



2.3.3. Analýza programů rozvoje venkovských obcí

Strategické plány analyzovaných obcí Ústeckého kraje byly posuzovány z několika základních hledisek.

1. Zpracování jednotlivých částí programu rozvoje obce

Celkově lze konstatovat, že 2/3 obcí zpracovávají pouze analytickou a návrhovou část programu, tj. program rozvoje obce je především popisem stávající situace (zpravidla historie obce a přehled demografických a socio-ekonomických dat) a popisem aktuálních problémů, resp. projektů, které je řeší. Pouze desetina obcí (tedy 3 obce ze zkoumaného vzorku) má zpracovány všechny 4 části, tj. obsahuje vedle dvou zmíněných také představu o tom, jak se bude PRO uskutečňovat (implementační část) a vyhodnocovat (evaluační část). Pětina obcí má PRO zpracovaný pouze jako seznam krátkodobých projektů (tj. neobsahuje analytickou, implementační ani evaluační část).

Prvním sledovaným aspektem byly **analytické části** PRO. V pětině PRO není analytická část zpracována. V ostatních 80 % programů je patrné, že jsou víceméně konstruovány stejným způsobem: obsahují základní informace a charakteristiku obce, historii obce, základní demografické ukazatele o místním obyvatelstvu. Zpravidla následují informace o technické a dopravní infrastruktuře obce, o ekonomické situaci obce a obecním hospodaření. Dále obsahují zmínku o občanské vybavenosti a problematice životního prostředí. V této kapitole bývá také analyzován lokální cestovní ruch či správa obce.

Druhé analyzované hledisko byla **návrhová část**. Pokud je v PRO zpracována, má opět napříč obcemi velmi podobnou skladbu. Desetina obcí nemá tuto klíčovou část ve svém rozvojovém dokumentu zpracovanou. Více než třetina obcí má pak návrhovou část sestavenou velmi stroze. Většinou se jedná o stanovení základních cílů v bodech, bez větších komentářů. Tyto cíle jsou ve všech sledovaných obcích podobné. Jedná se především o kvalitní občanskou vybavenost pro místní populaci, kvalitní životní prostředí, odpovídající dopravní a technickou infrastrukturu či revitalizaci veřejného prostoru. V návaznosti na tyto stanovené cíle je v návrhové části sestaven seznam projektů či opatření, které jsou postaveny tak, aby obci pomohly zlepšit situaci právě v cílených oblastech.

Třetím sledovaným aspektem ve strategických plánech byla jejich **implementační část**, tj. plán, jak budou cíle a aktivity realizovány, koordinovány, aktualizovány. Ta v 90 % strategických plánů úplně chybí. Implementační část má tedy zpracovanou pouze desetina zkoumaných obcí (3 obce). Ty zmiňují důležitost efektivní spolupráce jednotlivých aktérů na realizaci rozvoje obce, a to konkrétně obce, spolků, občanů i subjektů vně obce. Všechny tři tyto obce hovoří o vytvoření pracovní skupiny, kterou jednotlivé obce nazývají jinak, např. výbor pro rozvoj obce nebo komise pro strategické plánování. Nezapomínají se však otázkou procesů aktivizace dalších občanů a vytváření dialogu občanů o budoucnosti obce.

Totéž lze říci o **evaluační části** strategického plánu, kterou v těchto dokumentech nemají obce ve výrazné většině případů vůbec obsaženou; nastíněna je pouze ve 20 % případů. Pokud je tato část v dokumentu zahrnuta, je v ní pouze stručná informace o veřejném setkání v průběhu tvorby dokumentu či návrhu dalších kroků. Tyto informace však nebývají nijak blíže specifikovány.

vány. Výjimku tvoří jeden plán, který hovoří o důležitosti evaluace; avšak podrobnější záznamy a také její výstupy chybí (nejsou veřejně dostupné).

Další nedílnou součástí programu rozvoje obce jsou **SWOT analýzy**, tj. analýzy silných a slabých stránek obce, a jejich příležitostí a hrozeb. Ty jsou zpracovány zhruba v 75 % programů, a to stejným způsobem, formou jednoduché matice nebo lineárním seznamem stručných bodů. SWOT analýza je vodítkem ke stanovení cílů pro obec.

Převážná většina analyzovaných programů měla jasně formulovanou **vizi obce**. Pouze 1/6 rozvojových dokumentů neměla směr, kterým se chtějí rozvíjet, definovaný. Vize byly ve většině případů velmi podobné, někdy i doslovně stejné: aby obce byly příjemným, bezpečným a oblíbeným místem pro život; ten by měl být naplňován kvalitním životním prostředím a dostatečnou občanskou vybaveností. Způsob, jak jsou vize v programu predestřeny, potvrzuje příliš mechanický manažerský přístup.

2. Smysl a účel programu rozvoje obce

Více než 80 % PRO bylo **vytvořeno** přímo obecním zastupitelstvem. Ve zbylých 20 % případů se jednalo o zpracování externím dodavatelem. Třetina obcí ze zvoleného vzorku nemá PRO veřejně k dispozici (tyto obce byly ve vzorku pro uskutečnění výzkumu nahrazeny). Průzkumem nebylo zjišťováno, zda tyto obce nemají program zpracovaný, nebo jej jen nezveřejňují. Nicméně obě varianty indikují vztah zastupitelstva obce k problematice rozvoje obce. To nebylo v tomto designu zjišťováno; spíše by to byla otázka individuálních případů obcí a úkol s využitím exploračních metod.

Třetina obcí okolnosti vzniku ani **účel programu** neuvádí. Více než polovina obcí (téměř dvě třetiny) uvádí, že účelem je vytvořit koncepční dokument, který směřuje k celkové prosperitě obce (stanovení koncepce rozvoje obce, stanovení rozvojových priorit, formulaci opatření a projektů, které budou na území obce realizovány). Formulace účelů se pochopitelně různí. Třetina z nich uvádí vedle tohoto účelu také to, že strategie je podkladem pro účast obce v dotačních programech. Vzhledem ke způsobu zpracování, který klade důraz na přehled projektů především investičního charakteru, lze usuzovat, že ve skutečnosti jsou fundraisingové důvody relevantní pro více než jen tuto inzerovanou třetinu programů.

Zmiňované důvody programu, jako sjednotit obec a nastavit celkovou vizi rozvoje, jsou pojednány v oficiální písemné podobě programů, avšak otázkou zůstává, zda jde jen o vzletné věty, někdy dokonce inspirované v jiných dokumentech, nebo skutečnou sdílenou vizi, k níž se obec snaží směřovat. Skladba a zaměření PRO totiž zpravidla neukazují cestu, jak k této vizi jít. Toto lze považovat za klíčový bod v krajské podpoře venkovským obcím – ukázat obcím, jak o vizi a cestě přemýšlet, jak je identifikovat a jakými způsoby rozvoje k ní směřovat.

3. Téma společenství obce a její resilience

Jedním z nejpodstatnějších analyzovaných aspektů PRO bylo sledování péče o společenství obce. Explicitně o **společenství** nemluví žádný z programů. Dalo by se očekávat, vzhledem k formulovaným vizím, že bude v programu starost o společenství či alespoň snaha o společný dialog občanů zmíněna, např. jako hledání společných hodnot a dialog občanů a zájmových skupin o budoucnosti obce, zapojení obyvatel do dění v obci, existence komunikační platformy, kde

se tento dialog a participace s nějakou víceméně pravidelností odehrává apod. Tyto sledované aspekty se přímo nevyskytovaly v žádném z analyzovaných rozvojových dokumentů.

60 % programů rozvoje sledovaných obcí se vůbec otázkou společenství nezabývá (ať už by bylo pojmenováno různě, jako např. péče o občany, podpora spolkové činnosti, občanská participace, eliminace konfliktů mezi skupinami obyvatel, sociální soudržnost apod.).

Ostatních 40 % programů se touto otázkou zabývá, avšak jen v obecnější rovině ve formulaci vize, ve SWOT analýze a strategických cílech (alespoň v jedné z těchto částí). Dvě z těchto obcí zmiňují téma jako hrozbu (ve SWOT analýze) - nepospolitost, neparticipace mladých lidí a jejich odchod z obce. Ostatní obce téma zmiňují spíše jako přání, vizi, ideální stav (různá znění z PRO můžeme shrnout slovy, jako dobré vztahy, zapojení občanů do dění v obci, kvalita soužití). Není však zpracována do cílů a aktivit, které by značily cestu, jak těchto vizí a globálních cílů dosahovat – tj. nejsou obsaženy v detailním implementačním plánu.

Pouze 3 z uvedených 40 % obcí téma **společenství uchopilo také jako prioritu či strategický cíl**. Jsou to obce Tisá, Blatno a Hrobčice. Pozn. Tisá a Blatno jsou zapojeny také jako modelové obce v projektu IKM Communitas, který je pilotním ověřováním Programu integrovaného rozvoje obce v letech 2019-2022, a starostové těchto obcí uvítali účast v projektu právě proto, že by jim metodika IRO mohla pomoci najít klíč k realizaci podpory společenství v obci.

V některých obcích lze přesto sledovat alespoň nějaké náznaky o zapojení občanů do dění v obci. Přibližně ve třetině obcí je doložena snaha o **zapojení obyvatel do přípravy PRO**. Zpravidla jde ve všech případech o zapojení občanů prostřednictvím jednorázového dotazníkového šetření v přípravné fázi programu, které se snaží prostřednictvím otázek na obyvatele, někde i na další instituce, jako např. místní spolky, školu, podniky apod., definovat potřeby a představy. Jen výjimečně je dotazník prezentován, závěry zjištění prezentovány nejsou. Jde tedy jen o konstatování, že se dotazování realizovalo. V některých obcích je zmíněno i veřejné projednání programu rozvoje obce (probíhá většinou jedno, spíše výjimečně více projednání v období zhruba půl roku), většinou se jedná o projednání programu jako dokumentu, písemného plánu, nikoli strategie jako myšlenky.

Až na tři výše míněné výjimky neřeší žádný z programů **zapojení aktivních občanů do uskutečňování programu**, tedy do procesu strategického managementu obce. Ti byli nanejvýš přizváni k veřejnému projednání cílů PRO v době tvorby dokumentu. Do budoucna PRO neustavuje procesy, které by zapojení občanů aktivizovaly, dávaly mu platformu (např. alespoň ve formě pracovní skupiny, pravidelné evaluace, platformy pro stálý dialog veřejného a soukromého sektoru apod.)

Když téma dialogu v obci shrneme, lze konstatovat, že ve třetině obcí je nějak indikováno pojetí procesu strategického plánování jakožto procesu, který zastřešuje dialog občanů o budoucnosti obce. Po připočtení několika programů, kde je snaha o zapojení veřejnosti do dění v obci deklarována ve vizi či ve SWOT analýze, lze shrnout, že pro polovinu obcí je rozvojový program skutečně potenciální platformou pro dialog o budoucnosti obce, avšak zpravidla nevědí, jak ji realizovat. Chybí jim další postup samotné realizace strategie a dlouhodobá koncepce zapojení obyvatel v budoucnosti.

2.3.4. Závěry výzkumu

Z výše zmíněného textu je zřejmé, že hypotéza výzkumu se potvrdila: rozvojové programy jsou pojmány spíše jen na faktické úrovni a nevěnují se celostnímu uskutečňování programu a vytváření odolného společenství obce. Program rozvoje venkovské obce neuvažuje sociální rozvoj ve smyslu odolnosti společenství vůči budoucím výzvám a strukturálním proměnám. Pokud vůbec bere obec při tvorbě rozvojového programu v potaz participaci a zapojení obyvatel do dění, tak je to způsobem dotazníkového šetření a eventuálně následného veřejného projednání návrhů, které lze považovat za jednorázovou aktivitu, která pomáhá stanovit cíle a koncepci rozvoje obce a následné projekty či opatření. Participace je pak mylně vykládána jako jednorázové zapojení, účast občanů na nějakém jednání ke konkrétnímu problému. Participaci je však třeba chápat jako celoživotní aktivní přístup lidí ke svému životnímu prostoru. Další dlouhodobější angažovanost veřejnosti, případně vytváření její platformy v obci nejsou v programech plánovány ani realizovány. Implementační část programu rozvoje obce neuvažuje se zapojením aktivních občanů do procesu strategického managementu obce. Dokonce ani dílčím způsobem v návrhu realizace rozvoje obce, jako jsou například konkrétní projekty, není angažmá obyvatel pojednáno.

V programu rozvoje obce je ve více částech zmíněna v širokém pojetí problematika společenství obce. Je to zřejmé například z analytických částí, kde se řeší společnost, spokojenost a satisfakce občanů (spíše ve smyslu občanské vybavenosti a služeb), spolková činnost, kulturní aktivity. Dále se sjednocenost obyvatelstva objevuje také ve SWOT analýzách. V návrhových částech se však s tímto aspektem a konceptem sjednocení společnosti nepracuje a nejsou formulovány žádné další kroky či opatření, které by k vytváření společenství napomáhaly. Celý program je obvykle koncipován jako „co může radnice nabídnout lidem“, nikoli jak lidé společně svou obec utvářejí.

Výzkum tedy potvrdil Ježkovy premisy²⁸, že v procesu PRO je kladen důraz především na fázi plánování (tj. zpracování dokumentu). Fáze implementace a fáze evaluace je upozaděna, resp. v programu obvykle není řešena. PRO je spíše koncipován jako operační nástroj (akční plán) pro přípravu krátkodobých projektů, než že by šlo o ucelenou strategii a kontinuální proces; a zabývá se více analýzou stavu než koncepcí budoucího rozvoje. Takový program, zdá se, je navržen spíše za účelem legitimizovat budoucí rozhodování samosprávy, než za účelem skutečně plánovat (hledat otázky a odpovědi, které dnes nemáme, protože nedostatečně reflektuje závěry analýz).

Přístup k PRO se vzdává snahy o koordinované integrované čili celostní řízení rozvoje obce. Usiluje hlavně o zpřehlednění a shrnutí problémů, které jsou v současné době o obci známy. Jedná se o formu plánování, jejímiž východisky jsou spíše nekoordinované a postupné kroky, tedy samostatné projekty.

Nicméně v polovině obcí je rozvojový program skutečně považován za vhodnou a relevantní platformu pro dialog o budoucnosti obce, avšak zpravidla nevědí, jak ji realizovat. Chybí jim další postup samotné realizace strategie. Toto lze považovat za klíčový bod v krajské podpoře venkovských obcí – jak jim pomoci strategii realizovat. Tj. ukázat obcím, jak o vizi odolné obce a cestě k ní přemýšlet, jak je identifikovat a jakými způsoby rozvoje k ní směřovat.

²⁸ J. Ježek, 2015

2.4. Rozvoj venkova v Ústeckém kraji

V současné době realizuje Ústecký kraj několik dílčích aktivit směřujících k podpoře venkova. Pro přehled uvádíme jejich výčet se stručným popisem:

Program obnovy venkova (POV)

Program poskytuje účelové dotace a jeho záměrem je podpora harmonického rozvoje zdravého životního prostředí, udržování přírodních a kulturních hodnot venkovské krajiny a rozvoj ekologicky nezávadného hospodářství.

Soutěž Vesnice roku / Soutěž Moje obec – Můj domov

Soutěž pro obce o velikosti do 2000 obyvatel s cílem zviditelnit úsilí malých obcí ve zlepšování vzhledu obce.

Má vlast cestami proměn

„Má vlast cestami proměn“ je název národní putovní výstavy, kterou kraj spoluorganizuje a současně v rámci ní ukazuje příznivé proměny zanedbaných míst v krajině a sídlech.

Informační a metodická podpora obcím ve venkovských oblastech Ústeckého kraje (MAS)

Informační a metodická podpora je zaměřena na problematiku evropské regionální politiky zejména vzhledem k využití dotačních prostředků z ESIF a formulaci projektových záměrů v obcích.

Podpora absorpční kapacity 2021 (RRA)

Publikace ve formě tzv. dotačního zpravodaje – měsíčního newsletteru regionálního rozvoje, který je přehledem nástrojů podpory pro obce a města, firmy a podnikatele.

Motivační zájezdy starostů

Odbor regionálního rozvoje Krajského úřadu Ústeckého kraje ve spolupráci se Spolkem pro obnovu venkova Ústeckého kraje pořádá pro starosty měst a obcí od roku 2017 každoročně tzv. motivační zájezdy s cílem výměny zkušeností a informací mezi starosty obcí v kraji. Ročně se jich účastní kolem 60 starostů.

Podpora místních akčních skupin (MAS)

Podpora pro realizaci projektů MAS v Ústeckém kraji je poskytována formou dotačního titulu „Podpora komunitního života na venkově“ pro daný kalendářní rok. Je zaměřena na projekty podporující pozitivní myšlení, rozvíjející volnočasové aktivity a činnosti vedoucí k celkovému posílení komunity občanů.

Podpora řemeslné výroby

Ústecký kraj podporuje prostřednictvím sítě koordinátorů řemeslnou výrobu a regionální potraviny. Je vydáván katalog řemeslné výroby.

Integrovaný rozvoj obce (IRO)

Přístup a metodika k rozvoji venkovských obcí, který klade důraz na resilienci (odolnost a soběstačnost) místních společenství (community resilience). Metodiku připravuje a ověřuje Institut kritického myšlení a FSE UJEP ve spolupráci s Odborem regionálního rozvoje Krajského úřadu Ústeckého kraje. Více v kapitole č. 2.5. a následujících.

2.5. Metodika integrovaného rozvoje obce (IRO)

2.5.1. Základní idea integrovaného rozvoje obce

Obce zpravidla mají svůj strategický program rozvoje zaznamenaný v písemném dokumentu, který, jak potvrdil průzkum, je obvykle orientován na aktuální potřeby rozvoje jednotlivých aspektů, lépe řečeno tematických oblastí či úkolů, které jsou v obci identifikovány. V naprosté většině případů jde o rozvoj infrastruktury v obci (výstavba a rekonstrukce, dopravní obslužnost, občanské služby a vybavenost, vč. správy školských zařízení, ekonomika obce, zejm. řešená jako otázka podpory cestovního ruchu, a ochrana životního prostředí v katastru obce).

Projektovat budoucnost obce pouze skrze ekonomicko-manažerské paradigma je limitující, neboť vede vždy jen k rozvoji jednotlivých oblastí, řekněme kulis, v nichž se má odehrávat život. Otázka kvality života však stojí jinak, můžeme ji přiblížit jako zdravý plnohodnotný (smysluplný a naplněný) život. A ten má s ekonomicko-infrastrukturním zajištěním společného jen něco, spíše jej značně přesahuje. Mnohem více se blíží k otázkám, které pociťujeme jako palčivé, národní či krajská strategie naznačují jejich důležitost, nicméně obtížně se promítají do implementace, jako by nebyl nalezen klíč, jak je řešit – jde o cíle, jako jsou slovy SRÚK: posilování místní identity, zvýšení residenční atraktivity, rozvoj soudržné společnosti a harmonické soužití, zmírněná polarizace společnosti, eventuálně i participace občanů.

Bylo by tedy nedostatečné pohlížet na obec jen jako na území, hmotu staveb, shluk domů a lidí, kteří se tam pohybují. Obec je především živým děním, je pletivem akcí a interakcí lidí. A to, jací lidé v obci jsou, jak se vztahují k sobě navzájem a jak se vztahují k tomu, co je jim společné, co je a bude pro ně společně dobré, to vytváří ducha a kulturu obce. Zcela jinak se cítíme v obci, kde se lidé jen míjejí, a jinak v obci, kde žijí pospolitým životem.

Je třeba klást si otázky, které se pokusí opustit, lépe řečeno překročit zaběhnutou metodiku sběru dat a zaběhnutou metodiku tvorby veřejných strategií. Tím není myšlena kritika a zamítnutí těchto přístupů. Je tím myšlena odvaha a schopnost podívat se z jiné perspektivy, neboť, metodologicky vzato, ta může značně obohatit současné pohledy a řešení, a ukázat na něco, co nám dosud uniká. Jde tedy o to klást si otázky, které otevrou naši vnímavost a akceschopnost k tomu, co je celek obce a jak jej rozvíjet. S odkazem na tuto celkovost a celistvost je tento přístup pojmenován jako „integrovaný rozvoj obce“ (IRO)²⁹.

²⁹ Pojmenování „integrovaný rozvoj obce“ není integrovaným nástrojem ve smyslu kohezní politiky. Jde o užití stejného pojmu, ovšem se zcela odlišným významem. Kohezní politika užívá slovo „integrovaný“ pro vyjádření spojení, koordinace jednotlivých řešení a jejich financování. IRO klade důraz na původní význam latinského slovesa „integro“

2.5.2. Vznik a historie přístupu IRO

Přístup a metodika integrovaného rozvoje obce (IRO) byl navržen Institutem kritického myšlení, který vznikl v roce 2015 jako platforma pro spolupráci univerzit a vysokých škol s nadacemi a nadačními fondy s akcentem na podporu třetí role univerzit spočívající především v ochraně vyšších hodnot a duševního a duchovního zdraví společnosti.

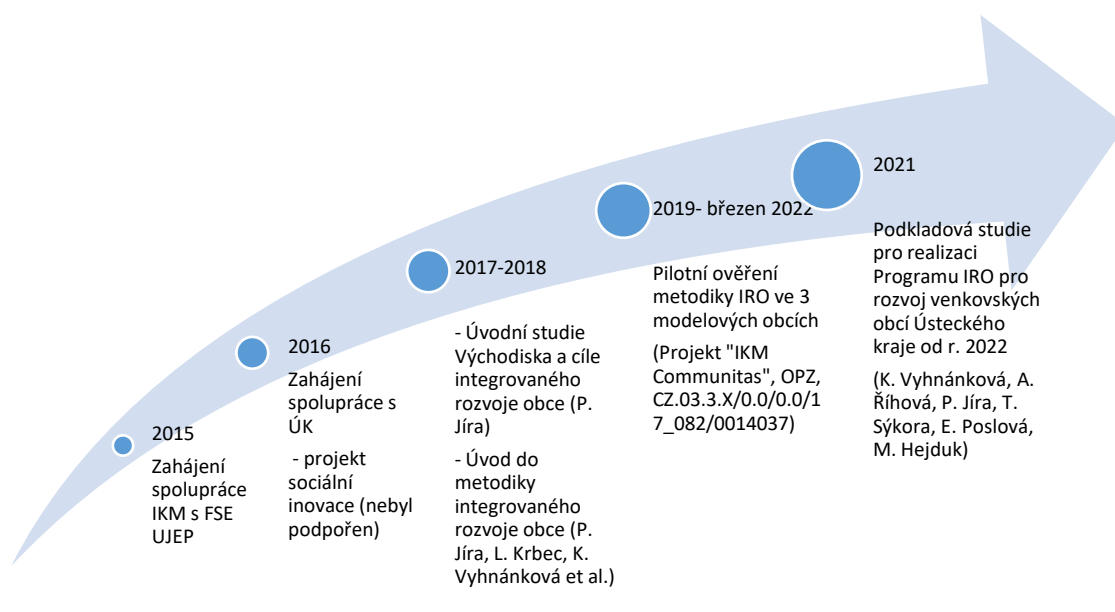
V roce 2015 byla uzavřena smlouva o spolupráci s FSE UJEP, v roce 2020 vzniklo na fakultě pracoviště IKM na FSE UJEP, které je výzkumným pracovištěm, které zároveň usiluje o přímé působení v regionu v rámci tzv. třetí role univerzity. V roce 2016 byla zahájena spolupráce s Odborem regionálního rozvoje Krajského úřadu Ústeckého kraje, který financoval vytvoření studií:

- Jíra, P. *Východiska a cíle integrovaného rozvoje obce*. Ústí nad Labem: Ústecký kraj, 2018
- Jíra, P., Krbec, L., Vyhnánková, K. *Úvod do metodiky Integrovaného rozvoje obce*. Ústí nad Labem: Ústecký kraj, 2018 (interní publikace)

V roce 2019 se Institutu kritického myšlení na FSE UJEP podařilo získat dotaci z Operačního programu Zaměstnanost a projekt integrovaného rozvoje obce byl zařazen mezi sociální inovace Ministerstva práce a sociálních věcí. Projekt pod názvem „IKM Communitas“ (č. CZ.03.3.X/0.0/0.0/17_082/0014037) má implementovat a ověřit metodiku IRO ve třech modelových obcích Ústeckého kraje (Tisá, Blatno a Velké Chvojno), zpracovat model působení a připravit odborné kapacity IKM, UJEP a Ústeckého kraje na dlouhodobou podporu obcím v regionu. Projekt je realizován v letech 2019-2022 a jeho výstupem budou mj. případové a evaluační studie. Ústecký kraj je zásadním stakeholderem této sociální inovace.

V roce 2021 pokračuje spolupráce s Odborem regionálního rozvoje Krajského úřadu Ústeckého kraje na formulování Programu integrovaného rozvoje obce v Ústeckém kraji, který by umožnil dlouhodobou cílenou podporu venkovským obcím v kraji. Návrh tohoto programu je předmětem této studie, resp. její návrhové a implementační části (viz kapitoly č. 3 a 4).

Obrázek 5: Geneze spolupráce na přístupu a metodice integrovaného rozvoje obce (vlastní zpracování)



jako dění vnitřního spojování, sjednocování, tedy v přeneseném významu prostřednictvím aktérů rozvoje, tj. obyvatel obce skrze společné hodnoty, vize a vztah k budoucnosti obce.

2.5.3. Metodika pro podporu obce

Metodika integrovaného rozvoje obce a model práce s aktéry lokálního a regionálního rozvoje, zejména se starosty a aktivními lidmi ve venkovských obcích, je zpracován v samostatných textech.

Zde předkládáme schematický přehled základních nástrojů a událostí, s nimiž metodika integrovaného rozvoje obce pracuje. Jejich vysvětlení je uvedeno v kapitole Slovníček pojmů.

Obrázek 6: Nástroje a události metodiky IRO pro působení v obci (vlastní zpracování)



Specifikem Programu IRO je, že nejde o implementaci řešení (metodiky, procesů), které by byly už předem vytvořeny a bylo by možno je jednoduše předat a v obci je zavést. Naopak, řešení spočívá ve změně návyků, postojů a myšlení lídrů, a napomáhá tomu, aby oni sami hledali své jedinečné řešení ve své obci. To je jádrem metodiky IRO. Jde o program dlouhodobé podpory - provázení a hledání lidí, kteří budou zralými, vzdělanými a kultivovanými osobnostmi, odpovědnými ve své obci, kteří podporují a mobilizují ostatní občany v obci. Neboť je zjevné, že bez duchovní a manažerské elity, která nese ideály demokratické společnosti a dokáže je uskutečňovat, společnost uvadá.

Metodika je založena na specifickém přístupu k managementu, který nazýváme „management konkrescentní skutečnosti“, jenž se má metodicky vyrovnat s nastíněným problémem, resp. s potížemi spojenými s objektivací ve společenských výzvách a odpovědích. Protože cíle typu posilování identity a soudržnosti nelze z jejich podstaty objektivovat, tj. řešit intervencemi „zvenčí“, nýbrž jedině v obci a mezi občany, v jejich konkrétní situaci, ovšem s nezbytnou podporou průvodců, jejichž odbornou a metodickou připravenost pro tento nesnadný úkol zajišťuje jediná regionální univerzita v kraji, tj. Univerzita J. E. Purkyně prostřednictvím Institutu kritického myšlení na FSE UJEP.

3. Návrhová část: Program integrovaného rozvoje obce v Ústeckém kraji

Návrhová část studie předkládá koncepční návrh Programu integrovaného rozvoje obce v Ústeckém kraji (Program IRO v Ústeckém kraji) jako programu dlouhodobé podpory rozvoje venkovských obcí v regionu, který vytvářejí Institut kritického myšlení, Fakulta sociálně ekonomická Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem a Ústecký kraj.

Návrhová část obsahuje zdůvodnění programu a jeho návaznost na Strategii rozvoje Ústeckého kraje do roku 2027, jeho institucionální zajištění, jeho cíle a typové aktivity.

3.1. Zdůvodnění programu

Cíle SRÚK jsou vedeny zastřešující vizí dobrých a dlouhodobě udržitelných podmínek k životu a soužití v regionu, a jsou pojednány kombinací v zásadě těchto čtyř aspektů: sociální soudržnosti, výkonnosti ekonomiky, fungující infrastruktury a kvality životního prostředí. Strategie otvírá pole pro působení, akce a kooperace celé škály lokálních a regionálních aktérů od municipalit přes neziskový sektor a podpůrné lokální či regionální agentury k podnikatelským subjektům.

U všech cílů počítá se zapojením obcí, kterých je v Ústeckém kraji celkem 354. Z toho 302 obcí jsou venkovské obce s počtem do 2000 obyvatel. Ty představují 2/3 území kraje a bydlí v nich pětina obyvatel. Většina z nich jsou malé obce do tisíce obyvatel. Venkovské obce zpravidla nemají organizační aparát a odborné kapacity pro komplexní agendy, jak obec rozvíjet. Hovoříme o obcích, kde na úřadě pracuje úzký tým lidí, není výjimkou, že jej tvoří jen starosta a 2-3 další osoby. Jsou často tedy odkázány na podporu externích expertů. V některých mikroregionech se daří sdílet některé agendy a spolupracovat na nich, zejména prostřednictvím DSO, MAS apod.

V obecnosti lze konstatovat, že jsme svědky spíše roztržštěných, nesoudržných přístupů k rozvoji obce, a to nejen v Ústeckém kraji, ale napříč celou ČR a dalšími evropskými státy.³⁰ Zpravidla se zabývají více analýzou stavu než koncepcí budoucího rozvoje a neukazují cestu do budoucnosti; a zabývají se spíše přípravou konkrétních krátkodobých projektů, než že by šlo o ucelenou strategii a kontinuální proces. Ačkoli obec je především útvar sociální, strategie se zaměřují především na péči o statky a infrastrukturu, a metodicky zanedbávají sociální rozměr obce, tedy péči o společenství, což se netýká pouze explicitně sociální politiky, ale pojetí *societas* a *communitas* obce vůbec - odpovědnost občanů za mezilidské vztahy, kulturu a kultivovanost prostředí a sdílenou vizi budoucnosti. Slovy preambule české ústavy: občanů, kteří „jsou si vědomi svých povinností vůči druhým a zodpovědnosti vůči celku“.

Při řešení otázky budoucnosti, resp. životaschopnosti regionu je zapotřebí uvažovat nejen institucionální hráče a jejich strategie, ale též samotné obyvatele. Perspektiva člověka – obyvatele je přitom jaksí závažnější a závažnější, než perspektiva instituce a jejích pracovníků. Společenská vitalita je jedním z nezbytných fenoménů každé společnosti. „Koneckonců je to vždy člověk, kdo

³⁰ Srov. např. J. Ježek, 2015, J. Bernard, 2019, J. Blažek, 2020, M. Cabaj a L. Weaver, 2016, V. Hruška, 2011 a vlastní průzkum uvedený v kap. 2.

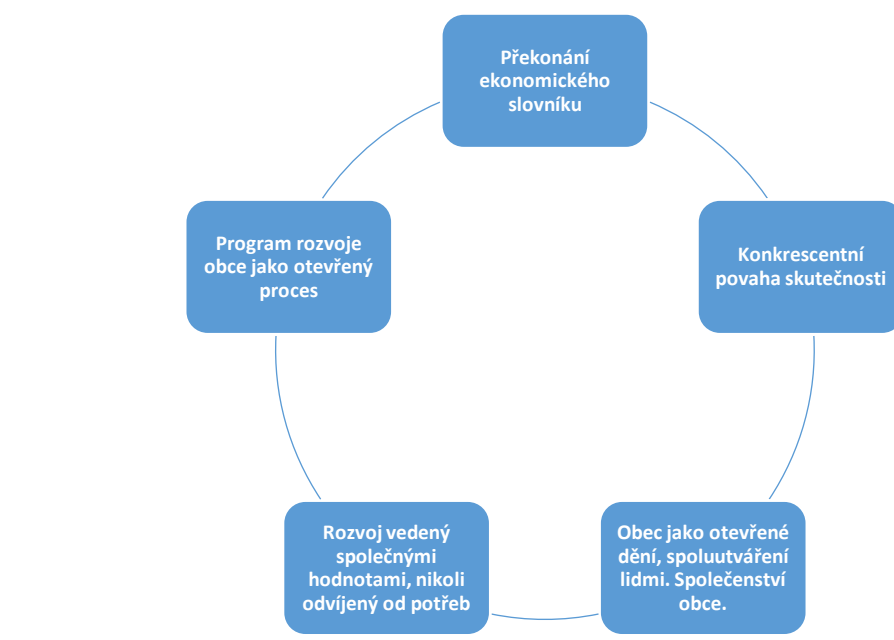
se musí zasadit o udržitelný rozvoj svého životního prostoru“, jak pregnantně vystihla nizozemská regionalistka Ina Horlingsová³¹, zabývající se výzkumem a řešením sociální vitality venkovských regionů.

Důraz na zapojení obyvatel do diskuse o vizi místa, v němž žijí, pracují, vychovávají děti a v němž chtějí důstojně zestárnout, je základní linie programu IRO. Nejde však o pouhou diskusi o vizi, ale též její uskutečňování místními lidmi, tedy nikoli z moci vnějšího tlaku či pobídek, ale z vnitřního odhodlání vytvořit odpovědně pro současné i přicházející generace dobré místo k životu. Důležité je uvažovat o člověku a jeho intervencích nikoli jako o osamoceně, individuální bytosti, ale v kontextu mezilidských vztahů a vztahu k tomu, co má být. Otázka lokálních lídrů se potom jeví jako otázka jejich schopnosti vytvářet v obci komunitní platformu jakožto prostor pro dialog o vizi a společných hodnotách, které kultivují mezilidské vztahy, vytvářejí společenství obce a připravují jej (tedy sebe sama) na přicházející výzvy a proměny společnosti a prostředí, jimž je třeba všem generacím odpovědně čelit. Rysem velkých dějinných výzev je, že otevírají zcela nové otázky, s nimiž se žijící generace obvykle dosud nesetkaly a nemají s nimi zkušenost. Ale jsou tu i výzvy každodenního soužití, které si lidé ve společenství většinou uvykli přestat klást společně, a kladou se spíše individuálně, pokud vůbec. To jsou otázky kultury soužití, spravedlivé společnosti, duchovního a duševního zdraví, které společně zakládají skutečnou kvalitu lidské existence, jež se v současné rétorice bohužel často redukuje na životní komfort.

Je tedy potřeba najít způsoby, jak venkovské obce podpořit – najít metody, nástroje a institucionální podporu pro lidi z venkovských obcí, aby přispívali k pěstování dobrých podmínek pro život a posilovali soběstačnost a odolnost své obce (community resilience).

3.1.1. Principy přístupu IRO

Obrázek 7: Základní rysy přístupu IRO (vlastní zpracování)



³¹ I. Horlings, 2010, s. 95.

Překonání ekonomického slovníku

Překonání ekonomicko-manažerského slovníku a slovníku politik - civilnější pojmenováním, bližším lidskému životu, a lidem představitelnějším a uchopitelnějším, je důležitý úkol, který má přiblížit otázky rozvoje od institucí k lidem, aby se k ní mohli vztahovat jako ke své bytostné záležitosti.

Ekonomické pojmy, jako sociální kapitál, sociální stabilizace území, upevňování místní identity nebo regionální marketing pohlízejí na obec či lokalitu jako na produkt, jehož producenty či zákazníky jsou občané nebo turisté. Tato slova zakládají v našem myšlení představu užitekčnosti a tržních mechanismů.

Rovněž slovo „hodnoty“ pochází ze slovníku ekonomie. Raději bychom měli užívat „ctnosti“ nebo ještě lépe „co je dobré“ – „co má být“.

Konkrescentní povaha skutečnosti

Otázka, co je vlastně skutečnost, může snad na tomto místě zaskočit. Ale každý manažer, lídr a aktivní člověk, který projektuje záměry a jejich realizaci, tedy uskutečnění, se skutečností de facto zachází. Je tedy nezbytné se ptát, s čím a jak zacházíme.

Na obranu vůči převažujícímu současnému reduktivnímu myšlení nazýváme skutečnost konkrescentní³² (z lat. *concreresco* – srůstat, srůstáním vznikat), neboť je událostným děním, v němž srůstá její předmětná a nepředmětná stránka. To je pro náš navyklý způsob předmětného myšlení obtížné pojmově uchopit, ale můžeme si to zde schematicky přiblížit na dvou bodech. Prvním je časovost události (skutečné není jen to, co aktuálně jest, ale i to, co již není, a to, co ještě není, co k nám teprve z budoucnosti přichází a vyzývá nás k uskutečnění). Druhým je, že naše vědomí neumí pracovat s celou skutečností, a proto nemá porozumění pro niternou, nepředmětnou, vnitřní stránku události. Ve snaze ji uchopit ji potom chybně zpředměťuje, objektivuje, tj. činí statickou věc (*factum*) z toho, co se chvěje. Avšak tzv. fakta jsou pouze malým výsekem probíhajícího dění.

Pojetí a management konkrescentní skutečnosti patří k základním východiskům IRO.

Obec jako otevřené dění, spoluutváření lidmi. Společenství obce.

Skutečnost je tím, co se neustále děje a mění v událostech, které k nám přicházejí z budoucnosti; je pak především tím, co teprve přichází, co se teprve bude dít a nastane – a uskuteční se také prostřednictvím nás. Svět není mimo nás (*factum*), ale jsme v něm účastní. Je tedy třeba odložit pohled na obec jako na věc, kterou máme před sebou (a pouze si do ní promítáme své představy a potřeby). Pokud bychom se dívali na obec takto, jako na slepenec staveb a služeb (infrastruktury) pro lidi, devalvovali bychom tím lidskou existenci na pouhého uživatele statků.

Obec nestojí proti člověku jako danost, ale jako výzva k uskutečnění programu, který směřuje ke zlepšení či k proměně jeho světa.³³ Pohlížejme na ni především jako na společenství lidí, kteří

³² S pojmem konkrescentní skutečnosti operují myslitelé filosofie nepředmětnosti N. A. Whitehead a L. Hejdánek.

³³ L. Hejdánek, 1965.

ji spoluvytvářejí svými postoji a jednáním a udávají tak nyní její budoucí podobu (ducha, kulturu, zvyklosti).

Přesvědčení a zkušenost obyvatel, že zvládnou vyřešit své problémy sami (nečekají na pomoc zvenčí, které se jim stále účinně nedostává), je posiluje nejen v další aktivitě, ale i v jejich soudržnosti. Soběstačnost a svépomoc zvyšují odolnost komunity vůči vnitřním i vnějším hrozbám. Vnitřní hrozbou je zejména sociální nerovnost, vnějšími mohou být omezené zdroje pro kvalitní život (energie, financování služeb apod.)³⁴

Rozvoj vedený společnými hodnotami, nikoli odvíjený od potřeb

Není však tak snadné se na společné vizi shodnout. Lidé se často domnívají, že pracují na společném problému, ale přitom pracují s různými pohledy na povahu a základní příčiny problému a na jeho řešení. Výsledky, k nimž docházejí, budou tedy pravděpodobně roztržité, a ne společné.³⁵

Metodika IRO učí lidi v obci klást si otázku po rozvoji obce jinak než klasickým postupem analýzy potřeb, kterým začínají dnes dominující přístupy ke strategickému plánování. Ty dokonce nejprve zjišťují potřeby v místě, a potom teprve z nich (sic!) vyvozují poslání a vizi obce. IRO v úvodní analýze klade otázku „kdo jsme, kam jdeme a co pro to máme udělat“. To je otázka po společných hodnotách. Počet potřeb je nekonečný (potřeby lidí rozdělují), počet hodnot je omezený (hodnoty lidí spojují).

Pokud se lidé dokáží navzdory svým odlišným zájmům a pozicím shodnout (kdo jsme a co nás spojuje), a je pak tedy jejich vize budoucnosti založena na společných hodnotách a místních příbězích, které otevírají srdce a mysl lidí novým možnostem, vytváří to klima pro nové nápady a povzbuzuje tvořivost a podnikavost lidí. Tak mění půdu, na které se odehrává každodenní život.

Program rozvoje obce jako otevřený proces

Program rozvoje není výsledek, ale začátek. Program má spíš charakter rozvrhu, postoje a porozumění světu. Vytvářením programu do něj občané vtělují své porozumění, co je posláním obce. A na to je třeba se po čase znovu a opakovaně ptát, ověřovat, zda platí. Implementace programu nespočívá v „odškrtnutí hotového“, ale otvírá pole pro vytváření komunitní platformy, kde se vede dialog a hledají se strategie k proměně obce. Evaluace programu není bilancí čísel a výkonnosti, ale schopností lídrů zhodnotit, kam se doputovalo, co na tom je hodnotné a dobré, protože to určuje další směr.

³⁴ Srov. např. ABCD, D. Bulley, 2013.

³⁵ M. Cabaj a L. Weaver, L., 2016.

Tabulka 4: Základní oblasti působení Programu IRO v obci (vlastní zpracování)

Základní hodnoty politiky a veřejné sféry:

Úcta ke kvalitě života každého jedince; přesvědčení, že potřebujeme bohatší a angažovanější občanský život; idea jedince odpovědného za společenství a jeho budoucnost.

Strategický management obce:

Způsob plánování, realizace a vyhodnocování programu rozvoje obce se snahou o celostní pojetí. Jde o specifický způsob otevřeného managementu, jenž by měl vést společenství obce k přemýšlení, dialogu a v konečném důsledku ke zvýšení soběstačnosti a odolnosti (resilience) daného společenství, jež není v dlouhodobém horizontu udržitelná z veřejných rozpočtů, jak trend jasně ukazuje.

Sociální politika obce či mikroregionu:

Péče o duševní a tělesné zdraví všech občanů, péče o zdravé soužití. Patří sem i péče o slabší a zranitelné, která je oblastí soužití, kde se reálně nejvíce projevuje a nejlépe demonstruje míra soudržnosti společenství.

3.2. Program integrovaného rozvoje obce v Ústeckém kraji

3.2.1. Vize

Ústecký kraj je region, který považuje **obec za klíčového aktéra rozvoje venkova**. Podporuje **rozvoj odolnosti místních společenství ve venkovských obcích** (community resilience), protože soudržné společenství vytváří spravedlivou společnost a dokáže lépe čelit krizím a reagovat na nové výzvy, které přicházejí ve všech sférách života.

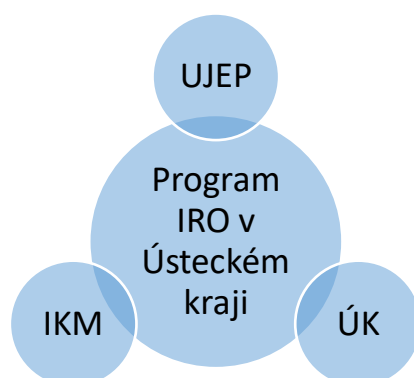
3.2.2. Institucionální garance

Program integrovaného rozvoje obce v Ústeckém kraji (Program IRO v Ústeckém kraji) vzniká jako program dlouhodobé podpory venkovským obcím v regionu. Partnery programu jsou Institut kritického myšlení s FSE UJEP, kteří jsou garantem odborné a metodické stránky programu, a Ústecký kraj, který umožňuje jeho uskutečňování.

Hlavními partnery programu jsou:

- **Institut kritického myšlení**, jako platforma lidí z akademického a nadačního světa, zastoupený Nadačním fondem WebDialog
- **Fakulta sociálně ekonomická Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem**,
- **Ústecký kraj**.

Obrázek 8: Institucionální partnerství a garance Programu IRO v Ústeckém kraji



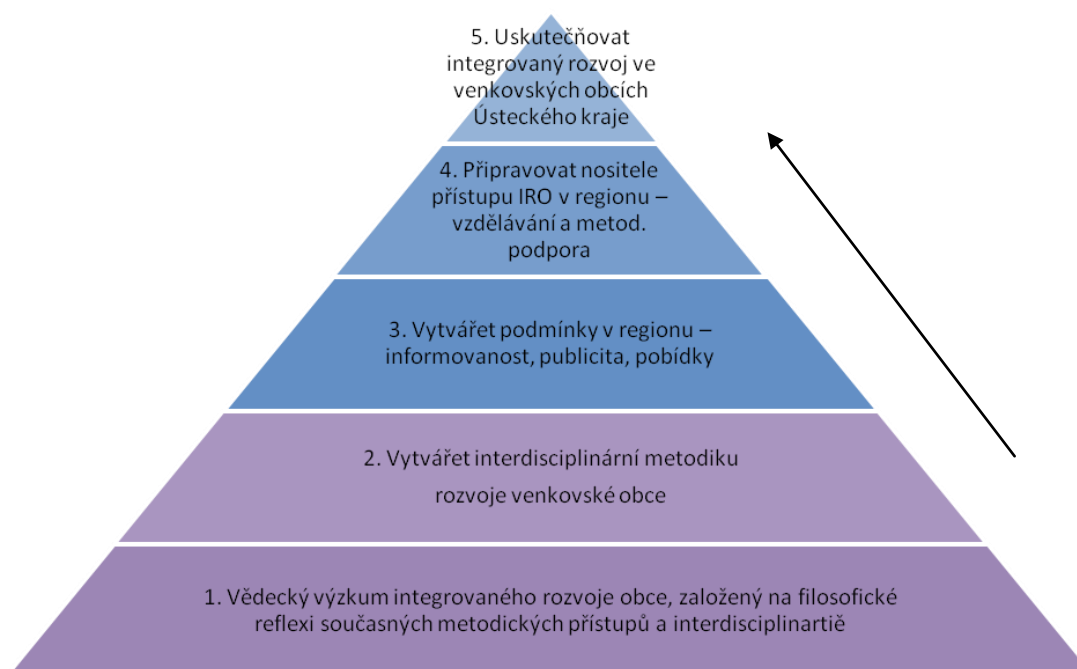
3.2.3. Hlavní cíl a priority programu

Hlavním cílem programu je vytvořit interdisciplinární metodiku pro integrovaný rozvoj obce a pěstování odolnosti a soběstačnosti venkovské obce a jejího společenství (resilient community) a zprostředkovat ji dlouhodobou podporou v regionu a provázením aktérů lokálního a regionálního rozvoje.

Priority programu:

- I. **Výzkumné a metodické centrum Programu integrovaného rozvoje obce – platforma pro výzkum, interdisciplinární dialog a mezinárodní spolupráci**
(spolupráce IKM a FSE UJEP)
 1. Vědecký výzkum rozvoje obce, založený na filosofické reflexi současných metodických přístupů a interdisciplinaritě
 2. Vytváření interdisciplinární metodiky integrovaného rozvoje venkovské obce
- II. **Program IRO pro venkovské obce v Ústeckém kraji – přímá podpora aktérů lokálního a regionálního rozvoje**
(spolupráce IKM, FSE UJEP a Ústeckého kraje)
 3. Vytváření podmínek v regionu – informovanost, publicita, pobídky
 4. Příprava nositelů přístupu IRO v regionu – vzdělávání a metodické vedení
 5. Uskutečňování integrovaného rozvoje ve venkovských obcích Ústeckého kraje – provázení obcí a evaluace dopadu

Obrázek 9: Strategické cíle Programu IRO v Ústeckém kraji



Základnou programu je vědecko-výzkumný program IKM s FSE UJEP, jehož cílem je prohlubovat znalosti o integrovaném rozvoji obce a propracování interdisciplinární metodiky pro pěstování vnitřní odolnosti (resilience) venkovské obce. Tyto dva cíle (fialové podbarvení) naplňují první prioritu programu.

Na ně navazuje druhá priorita programu, která přispívá z hlediska akademického sektoru k naplňování tzv. třetí role regionální univerzity, tj. přímé působení na aktéry v regionu. Cíle 3-5 (modré podbarvení) rozvíjí IKM a FSE UJEP ve spolupráci s Ústeckým krajem, který také tyto aktivity kofinancuje.

3.2.4. Cíle a aktivity Programu IRO v Ústeckém kraji v období 2022-2027

Tato kapitola obsahuje podrobný popis pěti specifických cílů programu. Cíle byly stanoveny na základě zjištěných potřeb v území. Každý cíl je zpracován v samostatné tabulce, která předkládá zjištěné nedostatky, popisuje jejich očekávanou změnu a navrhuje typové aktivity, které k ní povedou.

Specifický cíl:
1. Vědecký výzkum rozvoje obce, založený na filosofické reflexi současných metodických přístupů a interdisciplinaritě
Vstupní problém:
- Rozvoj obce (zpracovaný v programu rozvoje obce) nesměřuje k rozvoji obce jako celku, nýbrž jen k vybraným jednotlivým oblastem, které se jeví jako aktuální problémy (zejm. infrastrukturně-ekonomické). - Současné metodiky (tvorba veřejných strategií dle MMR) usilují o komplexitu agregovaným způsobem, tj. jednotlivých témat, oblastí. Na obec je pohlíženo jako na předmět (fakta), který vidíme před sebou, proto je metodika schopna rozvíjet jen vnější, viditelnou stránku obce. Opomíjena je samotná realizace rozvoje obce, která je děním vztahů a komunikace občanů.
Očekávaná změna (cíl):
Překročit reduktivní pohled dominantních metodik na obec. Zabývat se limity odborných disciplín v nahlížení na předmět a metody zkoumání. Vytvářet interdisciplinární celostní (integrovaný) přístup k obci a jejímu rozvoji, který vychází především z filosofického pojetí celostního (nereduktivního) vědění, psychologického pojetí lidského společenství jako komunity, pojetí institucionální ekonomie, která zdůrazňuje úlohu hodnot ve společnosti, pojetí regionalistiky, která usiluje o integrovaný rozvoj obce, a pojetí managementu konkrétní skutečnosti, který respektuje tentativní (nepředmětné) a manažerské (předmětné) cíle všech svých aktivit při plánování a organizování rozvoje obce, jenž směřuje k vytváření spravedlivé a vzdělané společnosti.
Typové aktivity:
- Vědecko-výzkumná činnost s cílem hledat udržitelný socio-ekonomický model odolné obce (resilient community) - Vytváření multidisciplinárního týmu pro základní a aplikovaný výzkum - Mezinárodní spolupráce - Vědecké publikace - Postgraduální studijní program

Specifický cíl:
2. Vytváření interdisciplinární metodiky integrovaného rozvoje venkovské obce
Vstupní problém:
- Současné metodiky (např. tvorba veřejných strategií dle MMR) usilují o komplexitu agregovaným způsobem, tj. jednotlivých témat, oblastí. Na obec je pohlíženo jako na předmět (fakta), který vidíme před sebou, proto je metodika schopna rozvíjet jen vnější, viditelnou stránku obce. - Nástroj ObcePRO i externí zpracovatelé programu rozvoje obce přispívají jen krátkodobým (jednorázovým) nástrojem pro vytvoření dokumentu, neřeší však uskutečňování programu, čímž podporují iluzi, že sepsáním dokumentu je strategický proces završen, resp. otevírá fázi realizace, která je definována jako naplnění vytyčených krátkodobých úkolů (opatření).
Očekávaná změna (cíl):
Zpracovat integrovaný přístup k obci do metodiky pro aktéry lokálního a regionálního rozvoje. Cílem programu je vytvořit interdisciplinární metodiku pro integrovaný rozvoj obce a pěstování odolnosti a soběstačnosti obce a jejího společenství (resilient community), se zaměřením na venkovské obce. Metodicky uchopit způsoby, jak má venkovská obec realizovat svůj rozvoj celostním (integrovaným) přístupem, tj. rozvíjet jak její vnější stránku (např. infrastruktura a občanská vybavenost), tak i její

vnitřní stránku (soudržná, spravedlivá, vzdělaná, odpovědná společnost), která tu faktickou teprve zakládá. • Metodicky uchopit, jak může obec překonat ryze pragmatické otázky kolem přítomných problémů a potřeb ekonomicko-infrastrukturního a organizačního rázu. Tomuto překonání pomůže, že se součástí programu rozvoje obce stane vytváření komunitní platformy nebo-li programu péče o komunitu („její“ hodnoty, kulturu, duševní zdraví apod.), který bude jeho integrální součástí, ba jeho východiskem.
Typové aktivity:
• Vytvoření a ověření základní metodiky integrovaného rozvoje obce, kde hlavními pilíři jsou vytváření komunitní platformy a inovace strategického plánování, resp. všech procesů strategického managementu. ○ Komunitní koordinátor IRO v obci ○ Program péče o odolnou komunitu, její kulturu a zdraví • Rozpracování dílčích částí metodiky pro efektivnější působení koordinátora IRO, např.: ○ Program rozvoje obce jako otevřený proces (dění) ○ Hodnotová analýza a její použití ve strategickém plánování ○ Posilování community resilience /odolnosti obce a jejího společenství ○ Společenství, komunita a vytváření komunitní platformy (filosoficko-psychologický model) ○ Soudržná a spravedlivá společnost ○ Specifika evaluace integrovaného přístupu

Specifický cíl:
3. Vytváření podmínek v regionu – informovanost, publicita, pobídky
Vstupní problém:
Ústecký kraj hledá způsoby, jak myšlenku a metodiku integrovaného rozvoje šířit do venkovských obcí: • na úrovni základního povědomí starostů a aktivních občanů a institucí, • na úrovni hlubší znalosti přístupu, • na úrovni podpory implementace přístupu v obci.
Očekávaná změna (cíl):
• Ústecký kraj je region, který považuje obec za klíčového aktéra rozvoje venkova. Podporuje rozvoj odolnosti místních společenství v malých obcích (community resilience), protože soudržné společenství dokáže lépe reagovat na krize, posiluje vzájemnost, je vnitřně pevnější, dokáže mobilizovat vnitřní potenciál, je lépe koordinováno. • Vytváří podmínky pro šíření a porozumění integrovanému přístupu v regionu a pro jeho implementaci v obcích.
Typové aktivity:
• Odborné a popularizační texty pro starosty a další aktéry lokálního a regionálního rozvoje • Tematické kulaté stoly pro starosty • Roční sympozium IRO pro aktéry lokálního a regionálního rozvoje • Síťování aktérů lokálního a regionálního rozvoje a zprostředkování znalosti IRO • Vytváření základního týmu Programu IRO, který realizuje komunikaci a zprostředkování znalosti IRO obcím a dalším aktérům • Motivační a dotační pobídky pro obce na přípravu a zahájení integrovaného rozvoje obce a zpracování strategie • Pobídky a ko-financování pracovní pozice komunitního koordinátora v obci • Příprava rozšíření dotačního titulu, např. Program obnovy venkova nebo dotace CLLD pro MAS

Specifický cíl:
4. Příprava nositelů přístupu IRO v regionu – vzdělávání a metodické vedení
Vstupní problém:
Na nositele IRO v regionu, mikroregionu a obci je kladen nárok poměrně komplexní znalosti v oblasti strategického plánování, managementu, vytváření komunity, facilitace komunikace mezi veřejným a soukromým sektorem, evaluace, schopnosti kritického myšlení a duchovního managementu. Integrovaný přístup znamená vnitřní zakotvenost, tj. nejde o expertní přístup, který by v obci agregoval speciální znalosti jednotlivých oborů, ale o integrovaný přístup, který je schopen držet jeden člověk – komunitní koordinátor projektu IRO v obci. Tito lidé musí být pečlivě vybráni ve spolupráci IKM, FSE UJEP a starosty obce, a systematicky vzdělávání před zahájením činnosti v obci a dále průběžně při jejím výkonu.
Očekávaná změna (cíl):
Aktéři lokálního a regionálního rozvoje porozumí a zvnitřní přístup integrovaného rozvoje obce. • Cílená edukace starostů • Realizace vzdělávacího programu pro koordinátory IRO v obci • Díky aktivnímu přesahu do území venkovských obcí v ÚK je žádoucí, aby základní znalosti o Programu IRO měli i pracovníci ORR KÚÚK, MAS, DSO a další aktéři lokálního a regionálního rozvoje
Typové aktivity:
• Vytvoření a financování činnosti základního týmu Programu IRO v ÚK, který realizuje vzdělávací programy • Vzdělávací program pro starosty vybraných obcí a další aktéry (KÚÚK, MAS, DSO apod.) • Vzdělávací program pro koordinátory IRO – intenzivní příprava min. 6 měsíců před zahájením působnosti v obci • Metodické vedení, edukace a intervize koordinátorů IRO v obci při jejich působení v obci

Specifický cíl:
5. Uskutečňování integrovaného rozvoje ve venkovských obcích Ústeckého kraje – provázení obcí a evaluace dopadu
Vstupní problém:
• Program rozvoje obce (PRO) je spíše statickým dokumentem než dlouhodobým programem uskutečňování v pravém slova smyslu. • Definovaná vize se neodráží v opatřeních a aktivitách, které se objevují v návrhové části PRO a díky tomu nedochází k jejímu naplňování. • Není provázána analytická a návrhová část. • Především chybí způsob implementace, který by pojímal obec jako společenství občanů, nikoli jen jako úřad, který zařídí podmínky pro občany. • Občané nejsou v uspokojivé míře zapojení do úvah o budoucnosti obce a do jejího rozvoje. • Rozvoj obce je pojmán jako pragmatický. Neobsahuje otázky kvality soužití, ducha společenství, klimatu obce atp.
Očekávaná změna (cíl):
Postupně přibývá venkovských obcí, v nichž se realizuje integrovaný rozvoj obce. Program rozvoje obce není jen statickým dokumentem a seznamem krátkodobých projektů, ale je skutečně dlouhodobým programem ve smyslu uskutečňování proměn a rozvoje obce, pěstování soudržného, odpovědného a odolného společenství,

které je schopno čelit vnitřním i vnějším krizím a hrozbám. Cílem je pozvolný nárůst počtu obcí, tj. důležitá je kvalita zakotvení přístupu v obci, nikoli plošná implementace v regionu (ve střednědobém výhledu).

Typové aktivity:

- Příprava podmínek pro zahájení Projektu IRO v obci (přípravná fáze):
 - Identifikace a příprava nositelů přístupu IRO: starosta, skupina aktivních občanů, komunitní koordinátor
 - Příprava organizačních a finančních podmínek pro realizaci, smlouvy mezi partnery Programu IRO a obcí
- Realizační fáze
 - Vytváření komunitní platformy prostřednictvím koordinační skupiny pro uskutečňování projektu, která je složena ze zástupců zastupitelstva a vybraných osobností z neziskových organizací i soukromého sektoru, které jsou uznávanými autoritami v obci
 - Podpora soudržné a vzdělané společnosti prostřednictvím dlouhodobého Programu komunitní péče o kulturu a zdraví, který vytváří prostředí pro komunikaci
 - Vytváření spravedlivé společnosti prostřednictvím aktivní sociální politiky obce
 - Hledání toho, co „má být“, prostřednictvím tvorby a průběžné evaluace programu rozvoje obce
- Evaluace dopadu Programu IRO v obcích

4. Implementační část

Implementační část podkladové studie Programu integrovaného rozvoje obce v Ústeckém kraji definuje způsob řízení a evaluace programu. Program integrovaného rozvoje obce v Ústeckém kraji navazuje na cíle Strategie rozvoje Ústeckého kraje do roku 2027 a je připraven k realizaci ve stejném časovém horizontu, tj. v letech 2022-2027.

4.1. Nositelé programu a řízení programu

Program IRO je realizován ve dvou prioritách:

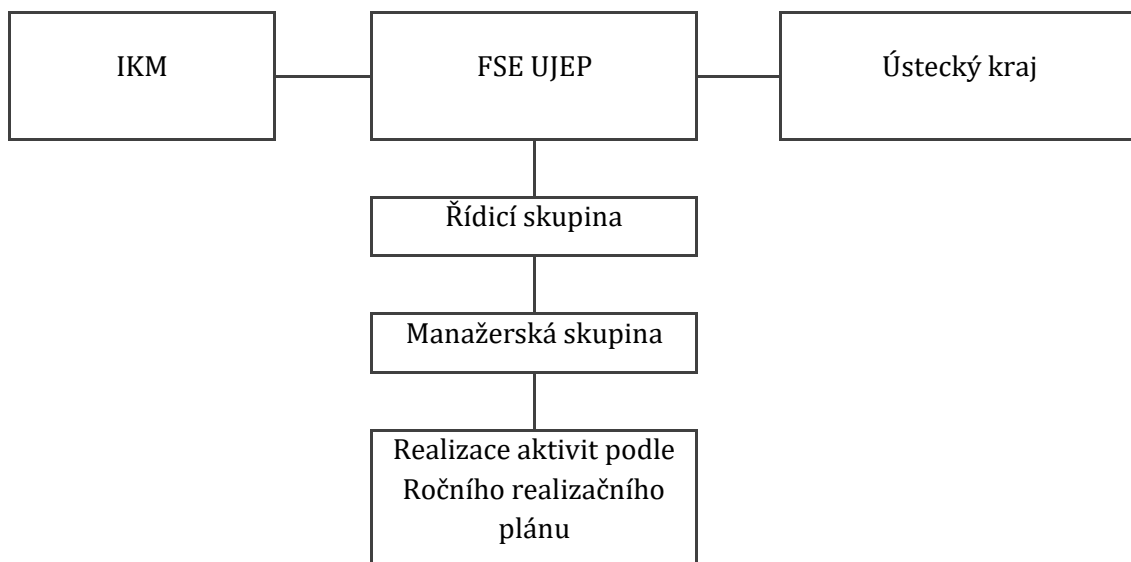
Priorita I.: Vědecko-výzkumný program

- Řízení, realizace a evaluace programu: IKM (Nadační fond WebDialog) a FSE UJEP.
- Role Ústeckého kraje jako aplikačního garanta výzkumu a metodiky.

Priorita II.: Realizace programu v území

- Vztahy nositelů a mechanismy řízení II. priority uvádí následující schéma.
- Řídicí procesy jsou ve dvou liniích:
 - a. Lidé a instituce:
 - Řídicí skupina
 - Manažerská skupina
 - b. Řídicí dokumenty:
 - Smlouva o spolupráci na programu vč. společně schváleného dlouhodobého programu
 - Roční plán realizace
 - Komunikační strategie.

Obrázek 10: Schéma vztahů nositelů Priority II. Programu IRO v Ústeckém kraji a mechanismů řízení



4.1.1. Řídící skupina

Řídící skupina je složena ze zástupců tří partnerských institucí programu. Jejími členy jsou děkan FSE UJEP, předseda Rady IKM, vedoucí Odboru regionálního rozvoje Krajského úřadu Ústeckého kraje. Řídící skupina schvaluje Roční realizační plán a provádí evaluaci programu na roční bázi.

4.1.2. Manažerské skupina

Manažerské skupina zajišťuje koordinaci aktivit na základě schváleného Ročního realizačního plánu a společné Komunikační strategie programu. Manažerská skupina je složena ze zástupců tří partnerských institucí programu, kteří aktivně činnosti programu vykonávají. Manažerskou skupinu koordinuje hlavní manažerka Programu IRO v Ústeckém kraji A. Říhová, která je zástupkyní IKM. Dále skupinu tvoří T. Sýkora za FSE UJEP, E. Poslová za ORR KÚÚK. Manažerská skupina připravuje Roční plán realizace programu a Komunikační strategii programu. Hlavní manažerka jej předkládá ke schválení řídicí skupině do 31. října předcházejícího roku. Pro zajištění realizace II. priority programu je nutné ze strany Ústeckého kraje zajistit minimální finanční zajištění v rozsahu 1,0 úvazku na činnost hlavní manažerky A. Říhové.

4.1.3. Smlouva o spolupráci na programu

Studie doporučuje projednat možné smluvní ukotvení realizace programu.

4.1.4. Roční plán realizace

Roční plán realizace obsahuje aktivity na daný kalendářní rok v letech 2022 – 2027 ve struktuře tří specifických cílů II. priority Programu IRO v ÚK, k nimž je přiřazen čtvrtý týkající se řízení programu, resp. jeho II. priority. Struktura ročního plánu je:

- 1. Vytvoření podmínek pro uskutečňování priority č. II Programu IRO v Ústeckém kraji, jehož partnery jsou IKM, FSE UJEP a Ústecký kraj**
 - 1.1. Činnost řídicí skupiny programu, složené ze zástupců tří partnerů, která schvaluje realizační plán a provádí evaluaci programu na roční bázi
 - 1.2. Činnost manažerské skupiny, která zajišťuje koordinaci aktivit podle Realizačního plánu a společné Komunikační strategie programu
 - 1.3. Finanční zajištění realizace aktivit prostřednictvím základního týmu a dalších expertů
- 2. Vytváření podmínek v regionu – informovanost, publicita, pobídky**
 - 2.1. Propagace a publicita Programu IRO v území Ústeckého kraje podle schválené komunikační strategie (základní informace pro starosty, MAS, mikroregiony a další aktéry; oslovení obcí k účasti v Programu IRO)
 - 2.2. Uspořádání seminářů, kulatých stolů, symposia IRO pro představitele obcí a další aktéry lokálního a regionálního rozvoje v Ústeckém kraji

- 2.3. Příprava motivačních pobídek a dotačních titulů pro venkovské obce a MAS na přípravu a zahájení integrovaného rozvoje obce vč. ko-financování komunitních koordinátorů v obcích (Program obnovy venkova, výzvy SCLLD na MAS apod.)
- 2.4. Spolupráce s dalšími institucemi na zajištění podmínek pro realizaci Programu IRO ve venkovských obcích v Ústeckém kraji.

3. Příprava nositelů přístupu IRO v regionu – vzdělávání a metodické vedení

- 3.1. Vytvoření a koordinace modelu vzdělávání starostů, který bude otevřen od r. 2022 na FSE UJEP
- 3.2. Realizace edukačních aktivit pro starosty venkovských obcí (např. tematické kulaté stoly)
- 3.3. Individuální komunikace s vybranými starosty s perspektivou účasti jejich obce v Programu IRO (na měsíční bázi)
- 3.4. Vytvoření a realizace vzdělávacího programu pro komunitní koordinátory a další aktéry lokálního rozvoje, který bude otevřen v r. 2023 na FSE UJEP (termín 2023 stanoven kvůli termínu komunálních voleb 2022)

4. Uskutečňování integrovaného rozvoje ve venkovských obcích Ústeckého kraje – provázení obcí a evaluace dopadu

- 4.1. Pokračování Projektů IRO v modelových obcích (Tisá, Blatno, Velké Chvojno - zahájení Projektů IRO v 2019+)
- 4.2. Výběr dalších obcí (druhá vlna 2022+, atd.)
- 4.3. Zahájení přípravné fáze Projektů IRO v dalších obcích (druhá vlna obcí 2022+, atd.), resp. později realizační fáze dvouleté spolupráce s obcí
- 4.4. Evaluace dopadu Projektů IRO v obcích

4.1.5. Komunikační strategie

Komunikační strategie bude vytvořena pro koordinaci komunikace programu v území. Předběžně v následující struktuře:

- a. Cíle komunikační strategie
- b. Cílové skupiny – určení, na které skupiny budou vybrané nástroje komunikační strategie cíleny
- c. Prostředky komunikace – jakým způsobem budou cílové skupiny informovány (osobní rozhovory, skupinová setkání, mailing, média, komunikační kanály Ústeckého kraje a univerzity atd.)
- d. Sdělení pro cílové skupiny – sdělení, prostřednictvím kterého se cílové skupiny mají dozvědět o přínosech Programu IRO pro obce
- e. Spolupráce s vnějšími partnery a získávání finančních prostředků z vnějších zdrojů
- f. Spolupráce s médii
- g. Načasování komunikační strategie v čase – realizační plán nastavuje uskutečňování komunikační strategie v čase, tedy kdo a jak má být osloven, a v jakém čase
- h. Odpovědné osoby – osoby, které nesou odpovědnost za jednotlivé nástroje komunikační strategie

- i. Zpětná vazba a vyhodnocování úspěšnosti komunikace
- j. Rozpočet – vyčlenění financí na jednotlivé nástroje komunikační strategie (pokud to bude nutné).

4.1.6. Úvodní kroky k zahájení Programu IRO v Ústeckém kraji v letech 2021-2022

V letech 2021 a 2022 je potřeba realizovat úvodní kroky k vytvoření podmínek pro uskutečňování priority č. II Programu IRO v Ústeckém kraji:

1. Studie doporučuje uzavření smlouvy o realizaci Programu IRO v ÚK na roky 2022-2027 mezi ÚK a IKM na FSE UJEP (*období 2022-2027 je stanoveno v souladu s platností SRÚK*)
2. Ustavení a zahájení činnosti řídicí skupiny programu, složené ze zástupců tří partnerů, která schvaluje roční realizační plán a provádí evaluaci programu na roční bázi
3. Ustavení a zahájení činnosti manažerské skupiny, která zajišťuje koordinaci aktivit podle Ročního realizačního plánu a společné Komunikační strategie programu
4. Finanční zajištění realizace aktivit prostřednictvím základního týmu a dalších expertů.

4.2. Evaluace programu

Evaluace Programu IRO v ÚK je nastavena v souladu s cíli a procesy evaluace SRÚK. Pravidelné hodnocení kvality a efektivity programu je důležité pro jeho kvalitní implementaci.

4.2.1. Roční vyhodnocení Programu

Evaluace na roční bázi sleduje, zda jsou nastavené priority a cíle skutečně naplňovány. Analogicky k evaluaci SRÚK bude také v Programu IRO v ÚK zpracována roční zpráva, kterou předkládá hlavní manažerka programu řídicí skupině. Zpráva bude též předmětem širší reflexe odborníků a realizátorů Programu.

Roční zpráva se vztahuje k cílům a plánovaným aktivitám Ročního plánu realizace, tj. v zásadě k okruhu 4 cílů:

1. Kvalita a efektivita zajištění a řízení programu
2. Vytváření podmínek v regionu – informovanost, publicita, pobídky
3. Příprava nositelů přístupu IRO v regionu – vzdělávání a metodické vedení
4. Uskutečňování integrovaného rozvoje ve venkovských obcích Ústeckého kraje – spolupráce s obcemi

A bude obsahovat následující informace:

- pokrok dosažený při realizaci jednotlivých opatření Programu,

- pozitivní a negativní aspekty realizace Programu v uplynulém roce,
- celkové shrnutí realizace Programu v předchozím období s uvedením hlavních zjištění a návrhů klíčových opatření na následující rok.

4.2.2. Tentativní cíle evaluace

Hlavním cílem evaluace je ověřit, zda a do jaké míry zvolené intervence skutečně vedou k předpokládaným dopadům a průběžně navrhopvat takové úpravy a změny (adaptivní přístup), které k předpokládaným cílům povedou ve větší míře (strategické učení).

Vzhledem ke komplexitě a provázanosti vztahů a vazeb v obci nicméně není vhodné, ani věrohodně možné izolovaně prokazovat kauzalitu jednotlivých dílčích kroků. Kauzální souvislost mezi aplikací vybraných nástrojů intervence a očekávanými dopady dovozujeme z vybraných teoretických východisek, jejichž platnost byla ověřena v jiném kontextu a je odbornou komunitou širěji přijímána (viz metodické a evaluační studie pilotního projektu „IKM Communitas“).

Důležitou součástí přístupu IRO je také vyhodnocovat porozumění aktérů proměnám, které program v porozumění skutečnosti obce a jejímu rozvoji umožňuje. Tj. součástí evaluace je i reflektivní práce ve smyslu zhodnocení (kam, jak a proč jsme se posunuli), nikoli jen mechanické vyhodnocení (co a nakolik jsme splnili). V otázce evaluace nejde jen o kontrolu a kvantifikující vyhodnocení splněných předmětných cílů, ale o evaluaci událostí vůči tentativním cílům, která otevírá možnost lépe porozumět své situaci a povaze toho, kam směřovat.

4.2.3. Evaluace Projektu IRO v konkrétní obci

Hlavním cílem Programu IRO v ÚK je přispívat k tomu, aby obec uskutečňovala svůj celkový (integrováný) rozvoj a vytvářela odolné společenství, schopné odpovědné a samostatné cesty do budoucnosti a schopné čelit krizím a přicházejícím, často dosud neznámým výzvám.

Očekávané dopady v obci:

1. Obec lépe využívá vlastní zdroje a potenciál, je samostatnější, odolnější, méně závislá na intervencích a podpoře zvnějšku, je partnerem dalších aktérů lokálního a regionálního rozvoje.
2. Komunitní platforma je nositelem sdílené vize společné budoucnosti obce, která je východiskem pro rozvoj obce.
3. Více lidí v obci je ochotno se aktivně podílet na společném.
4. V obci jsou lepší vztahy, více důvěry a ochoty vzájemně si naslouchat.
5. Solidarita a ohled na slabší v obci („aktivní sociální politika“) jsou integrální součástí a nosným prvkem rozvojového programu obce a odráží se ve změně priorit a určení investic v obci.
6. Více lidem se dostává přiměřená a vítaná pomoc z jejich okolí v obci, a kde je to potřeba i ze zdrojů mimo obec.

Hlubší porozumění a proměna aktérů:

Skutečná změna má hlubší kořeny, než jen zavedení nových nástrojů, postupů a metodik. Porozumění nelze dojít pouze tím, že člověk dostane informace, součástí je i změna postojů a myšlení, která se odehrává v „hlubší rovině“, než je kognitivní učení. Někteří autoři v této souvislosti hovoří o *normativně-reedukativním přístupu ke změně*.³⁶

Komunitní platforma má směřovat k tomu, aby byla zároveň manažerskou i duchovní elitou obce, tudíž musí vyvažovat procesy pragmatického strategického plánování rozvoje obce a jeho dílčích projektů s kultivací a vzdělaností jejich tvůrců. Toto je kritický bod Programu IRO a je úkolem realizátorů na úrovni krajského programu i realizátorům v obcích a mikroregionech tyto složky stále vyvažovat, protože sklouznutí k jednostrannému pojetí by znehodnotilo výsledek buď k pouze pragmatickému plánování, nebo k nepraktickému intelektualismu.

Proměny, kterými lidé při vytváření společenství a pěstování jeho resilience, procházejí, ukazuje evidence a odborná literatura, ve třech stupních. V tomto trojstupňovém rámci je vytvořena metodika působení v obci, a také v něm bude prováděna evaluace Projektu IRO v obci:

1. Informace a znalosti
2. Dovednosti a jednání
3. Postoje a hodnoty.

Evaluace Projektu IRO v obci se odehrává ve 3 aktivitách:

1. Vstupní evaluace obce
2. Výstupní evaluace Projektu IRO v obci (předpokládá se zhruba tříleté období Projektu IRO, tj. úvodní komunikace a přípravná fáze po výběru obce (cca 12 měsíců) a realizační fáze (cca 24 měsíců)
3. Průběžná roční reflexe s aktéry v obcích.

Na konci Projektu IRO v obci bude zpracována detailní případová studie, která postihne specifika implementace v obci a umožní vzájemné srovnání mezi obcemi a evaluaci přístupu, postihnoutí trendů a specifik.

Případová studie bude ověřovat dopad současného využití obou intervenčních nástrojů (komunitní platforma a komunitní koordinátor) společně s advokační činností a změny u cílových skupin, kdy budou v časových odstupech sledovány jejich postoje, jednání/chování, znalosti/porozumění a životní situace, resp. jejich proměny.

³⁶ Quinn a Sonenshein, 2008, str. 69nn.

Závěrečné shrnutí

- **Cíle SRÚK** jsou vedeny zastřešující vizí dobrých a dlouhodobě udržitelných podmínek k životu a soužití v regionu, a jsou pojednány kombinací v zásadě těchto čtyř aspektů: sociální soudržnosti, výkonnosti ekonomiky, fungující infrastruktury a kvality životního prostředí. SRÚK otvírá pole pro působení, akce a kooperace celé škály lokálních a regionálních aktérů od municipalit přes neziskový sektor a podpůrné lokální či regionální agentury k podnikatelským subjektům.
- U všech svých cílů počítá SRÚK se zapojením obcí, kterých je v Ústeckém kraji celkem 354. Z toho **302 obcí jsou venkovské obce** s počtem do 2000 obyvatel. Ty představují 2/3 území kraje a bydlí v nich pětina obyvatel. Většina z nich jsou malé obce do tisíce obyvatel.
- **Obec je jedním z klíčových aktérů rozvoje území**, proto je zapotřebí se zabývat tím, jak je schopna uchopit otázku svého budoucího směřování.
- Venkovské obce zpravidla nemají organizační aparát a odborné kapacity pro komplexní agendy, jak obec rozvíjet. Jsme svědky spíše **roztříštěných, nesoudržných přístupů k rozvoji obce**, a to nejen v Ústeckém kraji, ale napříč celou ČR a dalšími evropskými státy.
 - Zpravidla se zabývají více zachycením známého stavu než koncepcí budoucího rozvoje a neukazují cestu do budoucnosti.
 - Zabývají se spíše přípravou konkrétních krátkodobých projektů, než že by šlo o ucelenou strategii a kontinuální proces.
 - Realizace strategie uchopují zpravidla jako realizaci předmětných projektů v oblasti ekonomicko-infrastrukturní. Ačkoli obec je především útvar sociální, strategie metodicky zanedbávají sociální rozměr obce ve smyslu společenství a jeho resilience.
- **SRÚK tyto cíle týkající se posilování resilience obce a jejího společenství definuje** jako posilování místní identity, zvýšení residenční atraktivity, rozvoj soudržné společnosti a harmonického soužití, zmírněná polarizace společnosti, participace občanů.
- Je tedy **potřeba najít způsoby, jak venkovské obce podpořit v této dimenzi rozvoje** – najít metody, nástroje a institucionální podporu pro lidi z venkovských obcí, aby přispívali k pěstování dobrých podmínek pro život a posilovali soběstačnost a odolnost své obce (community resilience). To má dvě úrovně:
 - Vytvořit interdisciplinární metodiku pro integrovaný rozvoj obce a pěstování odolnosti a soběstačnosti obce a jejího společenství (resilient community), se zaměřením na venkovské obce.
 - Zprostředkovat ji lidem z venkovských obcí a dalším aktérům lokálního a regionálního rozvoje dlouhodobější podporou a provázením.
- **Vizí integrovaného rozvoje obce** (tj. rozvoje celistvého a celkového), se snažíme postihnout
 - jak vnějšně stanovitelné, faktické otázky rozvoje (kdy jde o rozvoje předmětných skutečností obce, jako je např. infrastruktura a občanská vybavenost apod.),

- tak vnitřní, nezpředmětnitelné otázky, které zahrnují především vytváření podmínek pro jeho kvalitní uskutečňování a vytváření odolnosti občanského společenství vůči budoucím výzvám a strukturálním změnám, ale i dlouhodobé komunikační platformy pro otázky, problémy a výzvy současné.
- **Program rozvoje obce – jeho revize a potřeba celostního řešení:**
 - Program rozvoje obce je příležitostí, zastřešujícím procesem, platformou pro otázku budoucnosti a rozvoje obce, na níž participují vedle zastupitelstva též obyvatelé obce a další subjekty v obci.
 - Podmínkou dobrého rozvojového programu je, že lidé v obci změní i přístup k pojetí managementu. Program rozvoje obce má být koncipován jako dlouhodobá strategie, která vnímá obec jako neuzavřené dění utvářené lidmi a toto dění považuje za nezbytnou součást strategie.
 - Tyto cíle má umět strategický program zpracovat i do úrovně cílů a aktivit, resp. nekončit plánovací fází, ale zaměřit se na koncepční uskutečňování programu v celé jeho šíři včetně evaluace, kam se obec ve svém pojetí posunula a co pro to udělala.
- K tomu slouží **Program integrovaného rozvoje obce v Ústeckém kraji** (Program IRO v Ústeckém kraji), který vytvářejí jako program dlouhodobé podpory rozvoje venkovských obcí v regionu - Institut kritického myšlení, Fakulta sociálně ekonomická Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem a Ústecký kraj.

Slovníček pojmů

vycházející z myšlenkového zázemí Programu integrovaného rozvoje obce

COMMUNITAS - laskavost, vlídnost, smysl pro společenství.

DIALOG - nejde o pouhý názorový střet, nýbrž o střet lidský. Podmínkou je tudíž nikoli pouze angažovanost myšlení, nýbrž celého člověka; jde o otevřenost jednoho "nitra" pro druhé. V dialogu jsme také ochotni vystavit své slabiny, nikoliv pouze své silné stránky, tj. nevědomost, pochybnost, pocit selhání, nejistoty. Netaktizujeme, své vědomosti i slabosti, resp. sebe sama dáváme cele k dispozici druhému, o něžž máme adresný zájem. Druhý je důležitější než věc, o níž se přeme, respektive než "má pravda" a "mé vítězství" v diskusi.

EVALUACE - není bilancí čísel a výkonnosti, ale schopnosti lídrů zhodnotit, kam se doputovalo, co na tom je hodnotné a dobré, protože to určuje směr. Nejde jen o kontrolu a kvantifikující vyhodnocení splněných předmětných cílů, ale o evaluaci událostí vůči tentativním cílům, která otvírá možnost lépe porozumět své situaci a povaze toho, kam směřovat. Zde bude zapotřebí uvažovat o hodnocení jako o procesu, ve kterém dochází k proměně hodnotícího i hodnoceného.

HODNOTY – reflexe hodnot by nám měla pomáhat orientovat se v různých životních situacích a konfliktech. Hodnoty jsou jakési ukazatele, směrovky, bez nichž se v situacích jako takových nemůžeme orientovat.

KOMUNITA – je ideál, nárok, k němuž se lidé v obci přibližují. Je to dění vztahů a komunikace mezi lidmi, vzdělanost a kultivovanost lidí, kteří ji tvoří. Komunita je vnitřně spojené, zakotvené společenství. Definují ji nejen dobré mezilidské vztahy, ale také touha po tom, co je společně dobré (communitas).

KOMUNITNÍ PLATFORMA – je dění, dění vztahů a komunikace mezi lidmi; vzdělanost a kultivovanost lidí, kteří ji tvoří; a zájem o to společné a o to, co „má být“. Tvoří ji zástupci občanské společnosti, veřejných institucí, soukromého sektoru a zástupců znevýhodněných skupin.

KOMUNITNÍ KOORDINÁTOR - společně se starostou je hlavním hybatelem a realizátorem aktivit Projektu IRO v obci. Jedná se o osobu, která postupně objevuje místní společenství, propojuje občany a spolky, společně s nimi hledá společné hodnoty, které obec spojují, a naopak se snaží identifikovat takové faktory, které lidi od sebe vzdalují a z obce tvoří soubor anonymních jednotlivců. Pozici komunitního koordinátora vidíme ve třech rovinách. Jako terénního výzkumníka, jako facilitátora komunikace mezi skupinami obyvatel i mezi jednotlivci, a jako osobu, která uvádí v život téma sociální politiky v obci.

KOORDINAČNÍ SKUPINA - prostřednictvím starosty a komunitního koordinátora Projektu IRO celý projekt připravuje a koordinuje jeho uskutečňování. Základ tvoří aktivní členové zastupitelstva, vybraní členové výborů a komisí a další neformální lídři z veřejného a soukromého sektoru.

KULTURNÍ HODNOTY – mají nadosobní charakter. Kulturní hodnoty jedince vzdělávají, obracejí jej z jeho soukromého světa ke společné sféře. Dialog o nadosobně platných kulturních hodnotách má stejný charakter jako politická sféra obecně: není založen na exaktním, a proto donucujícím vědění, nýbrž na soudnosti a kultivovanosti jedinců.

LÍDŘI V OBCI – zralé a kultivované osobnosti, lidé, kteří jsou aktivní v otázkách života v obci. Sami uskutečňují a dokáží zapojit ostatní. Elita je definována především odpovědností.

MANAGEMENT KONKRESCENTNÍ SKUTEČNOSTI - ukazuje na to, že tentativní cíle jakoby vtiskáváme do rozhodování v konkrétních situacích. Vždy v každé situaci tak srůstá ne-před-mětná a před-mětná stránka. Nesrůstá sama od sebe, ale výkonem lidí, kteří tak ovšem nečiní ze své vlastní vůle, ale propůjčují své úsilí jako odpověď na přicházející výzvu toho, co má být, jež ovšem není nějakým abstraktním nárokem, nýbrž je adresně oslovuje v jejich konkrétní situaci. Pro to je třeba ovšem pěstovat citlivost či vnímavost a specifické způsoby reagování.

MANAŽERSKÝ CÍL – předmětné, předem stanovené cíle.

OBEC – je základní územní samosprávné společenství občanů. Je především živým děním, je pletem akcí a interakcí lidí. A bylo by tedy nedostačující pohlížet na obec jen jako na území, hmotu staveb, shluk domů a lidí, kteří se tam pohybují. Naší snahou je osvětlit paragraf v zákoně o obcích, že *obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem* (§ 2 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích), a nabídnout kroky, jak dojít k naplnění.

PLÁN KOMUNITNÍ PÉČE O DĚTI, SENIORY, RODINU, O ZDRAVOTNĚ A SOCIÁLNĚ ZNEVÝHODNĚNÉ - lidé nejsou cílové skupiny či lidské zdroje, protože tím je snižována jejich důstojnost. Každý člověk má svou vlastní identitu, mají být respektována jeho práva a svoboda, kdy rozhoduje i o péči, která mu bude poskytována a kterou také může odmítnout. Takže jde o citlivý přístup k tomu, když jsou mapovány jeho potřeby, kdy na prvním místě je jeho spokojenost a duševní zdraví. Cílem je, aby v rámci Plánu komunitní péče vznikla vize uceleného systému, který prostřednictvím pracovníka (komunitního koordinátora/koordinátora podpory/case manažera) mapuje služby, jejich provázanost a kvalitu, osobně poradí přímo v místě, navrhne a doporučí další postup, mapuje potřeby obyvatel v obci a v případě potřeby nabízí možné služby a podpůrná opatření.

PROGRAM INTEGROVANÉHO ROZVOJE OBCE - představuje celostní přístup ke skutečnosti, kdy na jedné straně obec usiluje o program rozvoje obce, který by zahrnoval všechny vnějšně stavitelné problémy i vize pro celkový rozvoj, a na druhé straně zahrnuje také vytváření podmínek pro jeho kvalitní uskutečňování, které se týkají zejména mezilidských vztahů.

PROGRAM KOMUNITNÍ PÉČE O KULTURU A ZDRAVÍ – zastřešuje východiska a strategie integrovaného rozvoje venkovské obce

PROJEKT INTEGROVANÉHO ROZVOJE OBCE – uskutečňování programu IRO v konkrétní obci.

RESILIENCE OBCE – pěstování odolnosti a soběstačnosti obce a jejího společenství, kdy soudržné společenství dokáže lépe reagovat na krizi, posiluje vzájemnost, je vnitřně pevnější, dokáže mobilizovat vnitřní potenciál, je lépe koordinováno.

SOCIÁLNÍ POLITIKA NA MALÉ OBCI - můžeme ji vnímat jako směřování společnosti k tomu „co má být“, tedy uspořádání celku s vizí. V užším významu jako snaha směřující ke zdokonalování životních podmínek lidí. V nejužším významu je to snaha o odstranění společenských nerovností a nespravedlností.

SOCIÁLNÍ ROZVOJ - rozvoj či zrání lidí a společenství obce, aby bylo schopné číst různé výzvy a změny, které přicházejí, ať už jako každodenní situace nebo výraznější strukturální proměny, a čelit jim.

SPOLEČENSTVÍ – resp. místní společenství, jsou to lidé, kteří obec spoluvytvářejí svými postoji a jednáním a udávají tak její budoucí podobu (ducha, kulturu, zvyklosti)

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ (pohledem IRO) - při plánování programu rozvoje obce uvažujeme o tom, že cíle a aktivity nelze omezovat pouze na cíle předem stanovené, ani na předem určený harmonogram plnění těchto cílů. Omezení na tyto cíle by nutně směřovalo k reduktivnímu pojetí skutečnosti a nerespektovalo by živé dění v obci. Nedokázalo by vykročit za hranice zaběhnutých zvyků, jistot a setrvačností.

TENTATIVNÍ CÍL - předběžné, orientační, pokusné cíle. Do oblasti tentativních cílů patří sociální skutečnost, tedy vztahy, důvěra, hodnoty, kultura, odpovědnost.

VIZE OBCE – společný pohled a směřování obce do budoucnosti. Vize se netvoří od aktuálních potřeb (od analýzy potřeb), ale od hodnot, které vyvádějí z uzavřenosti vlastního já a individuálních potřeb (od hodnotové analýzy).

ZDRAVÍ - by mělo být hodnotou, která má potenciál nás vzájemně spojovat. Měli bychom být schopni spojit se v tom, co nás zasahuje nejvíce a co nemůžeme vyřešit ryze soukromou cestou. Starost o zdraví a potřeby všech občanů může být také způsobem, jímž se obec kultivuje a nalézá cestu ke společné sféře.

Seznam použité literatury

- ABCD. Asset-based Community Development Institute: Dostupné na: <https://resources.depaul.edu/abcd-institute/Pages/default.aspx>
- Bernard, J. (ed.). *Endogenní rozvojové potenciály malých obcí a místní samospráva*. Sociologické studie / Sociological Studies 10:1. Praha, 2010
- Binek, J. a kol. *Synergie ve venkovském prostoru. Aktéři a nástroje rozvoje venkova*. Brno, 2009
- Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*. Praha, 2002 et 2020
- Bulley, D. *Producing and Governing Community (through) Resilience*. Queen's University, Belfast, 2013. Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/1467-9256.12025>
- Cabaj, M.; Weaver, L. *Collective Impact 3.0 - An Evolving Framework for Community Change*. Tamarck Institute, 2016
- Cottam, H. *Radical Help: How We Remake the Relationships Between Us and Revolutionise the Welfare State*. Londýn, 2019
- ČSÚ: *Lidé a společnost Ústeckého kraje*. Dostupné na https://www.czso.cz/csu/xu/cz0420_lide_a_spolecnost
- ČSÚ: *Postavení venkova v Ústeckém kraji*. Ústí nad Labem 2009. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/postaveni-venkova-v-usteckem-kraji-n-ryq8hwetfi>
- ČSÚ: *Velikostní struktura obcí*. Dostupné na https://www.czso.cz/csu/czso/4120-03-casova_rada_1961_2001-3_velikostni_struktura_obci
- ČSÚ: Veřejná databáze ČSÚ. Dostupné na <https://www.czso.cz/csu/xu>, aktuální ke dni z 30. 6. 2021.
- Databáze strategií. Portál strategických dokumentů v ČR*. Dostupné na <https://www.databaze-strategie.cz/>
- Fischel, M., Mahler, Z., Kosík, K. a kol. *Rozpravy o řízení*. Praha, 1996
- Hámpel, M., Marada, M. *Sociogeografická regionalizace Česka*. Geografie, 2015, 120, 3, 397–421.
- Havlíček, A., Krbec, L. (eds.). *Hodnoty, stát a společnost*. Ústí nad Labem, 2014.
- Hejdánek, L. *Pravda a praxe u Emanuela Rádla*. Praha, 1965.
- Horlings, I. (ed.). *Vital Coalitions, Vital Regions: Partnerships for Sustainable Regional Development*, 2010.
- Hruška, V., České strategické plánování rozvoje venkova v politickém a plánovacím diskurzu. In: *Urbanismus a územní rozvoj*, XIV, 2011, č. 3, s. 7–12.
- Institut kritického myšlení. Dostupné na: www.ikm-communitas.cz.
- Ježek, J. *Kritická analýza strategického plánování obcí, měst a regionů v České republice. Identifikace problémových oblastí a návrh řešení*. Plzeň, 2015
- Jíra, P. *Východiska a cíle integrovaného rozvoje obce*. Ústí nad Labem: Ústecký kraj, 2018
- Jíra, P., Krbec, L., Vyhnánková, K. *Úvod do metodiky Integrovaného rozvoje obce*. Ústí nad Labem: Ústecký kraj, 2018 (interní publikace)
- Koncepce rozvoje venkova*. MMR, 2019.
- Koutský, J., Rumpel, P., Slach, O. a kol. *Profilace měkkých faktorů regionálního rozvoje jako nástroj posilování regionální odolnosti a adaptability*. Ústí nad Labem, 2012.
- Liepins, R. New energies for an old idea: reworking approaches to 'community' in contemporary rural studies. In: *Journal of Rural Studies*, 16, 2000, 1, p. 23-35.
- Metodika přípravy veřejných strategií*. MMR, 2018. Dostupné na: <https://www.mmr.cz/getmedia/8e499918-ed3-45ed-864e-051764ac05b5/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-plna-verze.pdf.aspx?ext=.pdf>
- Metodika strategického řízení rozvoje obce*. Metodika ObcePRO. MMR, 2015. Dostupné na <https://www.obcepro.cz/>
- Němec, V. Úloha hodnot ve společnosti. In: *Hodnoty, stát a společnost*. A. Havlíček (ed.). Ústí nad Labem, 2014
- Novák, V., Koutský, J. *Typologie území Ústeckého kraje*. Ústí nad Labem, 2015
- Ostrom, E. *Governing the Commons – The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York, 1999
- Perlín, R. Vymezení venkovských obcí v Česku. *Deník veřejné správy*, 14. 7. 2009, dostupné na <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6384068>
- Půček, M., Koppitz, D. *Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony*. Praha, 2012.
- Quinn, R. E., Sonenshein, S. Four General Strategies for Changing Human Systems. In: *Handbook of Organization Development*. Sage Publications, 2008.
- Raworth, K. *Ekonomie koblihy*. Praha, 2020
- Řeháková, B. Měření hodnotových orientací metodou hodnotových portrétů S. H. Schwartze. *Sociologický časopis*, 2006, 42, č. 1.
- Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+*.
- Strategie rozvoje Ústeckého kraje do roku 2027*. Ústí nad Labem, 2017
- UN-Habitat. *Global Report on Human Settlements*, 2009.
- Ústava České republiky, ústavní zákon č. 1/1993 Sb.*
- Wokoun, R., Malinovský, J., Damborský, M., Blažek, J. *Regionální rozvoj (Východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha, 2008.
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích*
- Zákon č. 89/2012, Sb., občanský zákoník*