



# Trendy, vize a výzvy rozvoje malých měst (případová studie)

**Jiří Ježek**

---

# **Problémy, vývojové trendy a investiční potřeby malých měst v České republice**

# Malá města v České republice – výchozí a kontext



- 3000 - 4999
- 5000 - 9999
- 10000 - 14999
- 15000 - 20000

# Malá města jako objekt výzkumu

- Donedávna jak v národním, tak i mezinárodním výzkumu opomíjenou kategorií (Courtney, Errington, 2000)
- Výzkumy ukazují, že se jedná o velmi heterogenní skupinu sídel (rozmanitost malých měst)
- Ve výzkumu i v politice se často setkáváme se stereotypním uvažování o malých městech
- Nejčastěji jsou idealizována a dávána do souvislosti s venkovem a venkovským způsobem života
- Často jsou spojena s úpadkem tradičních průmyslových odvětví, zvláště v periferních územích
- Skutečnost, že existují také malá města v centrální poloze, v blízkosti velkých měst a metropolitních regionů se často zapomíná
- Existují také zjednodušující soudy, že malá města v centrální poloze se rozvíjejí, kdežto malá města v periferní poloze stagnují nebo zaostávají.
- Nejenom výsledky tohoto výzkumu ukazují, že realita je mnohem složitější

## Různé diskurzy úvah o malých městech

- **MM pro všechny generace/ solidární města** (podpora mezigeneračního dialogu a spolupráce mezi občany všech věkových kategorií, rozvoj sdílené ekonomiky)
- Hledání inovativních způsobů, jak **efektivně zapojovat občany a občanské iniciativy do rozhodování** o budoucnosti MM a tím posílit jejich identitu (stále větší pozornost se v této souvislosti věnuje mladým lidem)
- **Obnova/ revitalizace městských center**, řešení nového využití pro brownfieldy (revitalizace městského centra je vnímána jako významný impuls celkového rozvoje malého města)
- **Post-růstový vývoj měst** – řešení otázek co s veřejnou infrastrukturou ve městech, která nezaznamenávají ekonomický růst a dochází v nich k poklesu počtu obyvatel (otázka nevyužívaných soukromých i veřejných nemovitostí, ploch apod.)
- **Cittaslow** – mezinárodní hnutí, snažící se podnítit sebevědomí měst, která se nacházejí v post-růstové vývojové fázi (orientace na udržitelný rozvoj, energetickou samostatnost, kvalitu životního prostředí, místní tradice, zemědělství, cestovní ruch, řemesla, identitu, vzdělání, spolupráci a partnerství apod.)

- **Obnovitelné zdroje energie** a jejich využití nejenom ve veřejném sektoru – s tím souvisí i iniciativy zelených měst, klimaticky neutrálních měst, zavádění principů družstevnictví při poskytování elektrické energie
- **Kreativita v malých městech** - podpora kultury a umění, pořádání nejrůznějších akcí (eventů), a také kreativních lidí
- **Nové životní a pracovní modely** – hledání možností jak skloubit pracovní a rodinný život v malých městech, podpora vzniku start-upů, coworkingová centra v malých městech v periferních polohách
- **Nová mobilita** – hledání jak konvenčních, tak alternativních způsobů, jak podpořit a zvýšit mobilitu lidí zvláště v periferních regionech, udržitelná mobilita, podpora pěší dostupnosti a rozvoje cyklistické dopravy
- **Smart Cities** – zavádění moderních informačních a komunikačních technologií do oblasti dopravy, životního prostředí, zabezpečení kvalitních městských služeb, bezpečnost apod.

# Foresight jako nástroj systematického uvažování o možných variantách (scénářích) budoucího vývoje

Obr. 2: Pozice foresightu v procesu tvorby strategických znalostí



# **Trendy a rozvojové výzvy malých měst v České republice – podle tematických oblastí**

# 1. Demografický vývoj sídel

- ▶ Pokles počtu obyvatel, odchod mladých, vzdělaných a podnikavých lidí z venkova a malých měst do větších měst a metropolitních regionů
- ▶ Stárnutí populace



## 2. Občanská vybavenost

- ▶ Rostoucí požadavky lidí na občanskou vybavenost a na její kvalitu
- ▶ Koncentrace občanského vybavení (maloobchod, školství, zdravotnictví, sociální služby, kultura, sport) do centrálních míst vyššího řádu – přeskokování center nejnižšího řádu



# Adaptační strategie

- **Zlepšení dostupnosti** - např. zvýšení individuální mobility prostřednictvím optimalizace veřejné dopravy v rámci mikroregionu („lidé za službami“)
- **Flexibilní řešení** – technické nebo organizační řešení – např. menší, ale flexibilnější autobusy (malé autobusy, taxi pro seniory, malotřídky apod.)
- **Sdružování veřejných služeb** (vytváření multifunkčních zařízení) – výhody ze slučování, např. koncentrace obchodu, služeb do jedné budovy apod.
- **Časově omezená nabídka služeb** – týdenní trhy, omezené úřední hodiny apod.
- **Mobilní služby** - „služby za lidmi“ – rozvoz pečiva, mobilní knihovny, pojízdné prodejny, učitelská mobilita (odborných učitelů apod.)
- **Decentralizace** – zmenšování spádových obvodů, výhody z decentralizace (energetika, rozhodování lidí o věcech veřejných apod.)



### 3. Doprava a mobilita



- ▶ **Rostoucí mobilita lidí a jejich nároky na dostupnost sídel**
- ▶ **Budování regionálních/ mikroregionálních integrovaných dopravních systémů**
- ▶ **Hledání alternativních způsobů mobility, odpovídajících potřebám jednotlivých sídel (dostupných pro všechny sociální skupiny obyvatelstva: seniory, školáky, občany se sníženou mobilitou apod.)**



# 4. Přejchod od průmyslové k postindustriální/ digitální společnosti

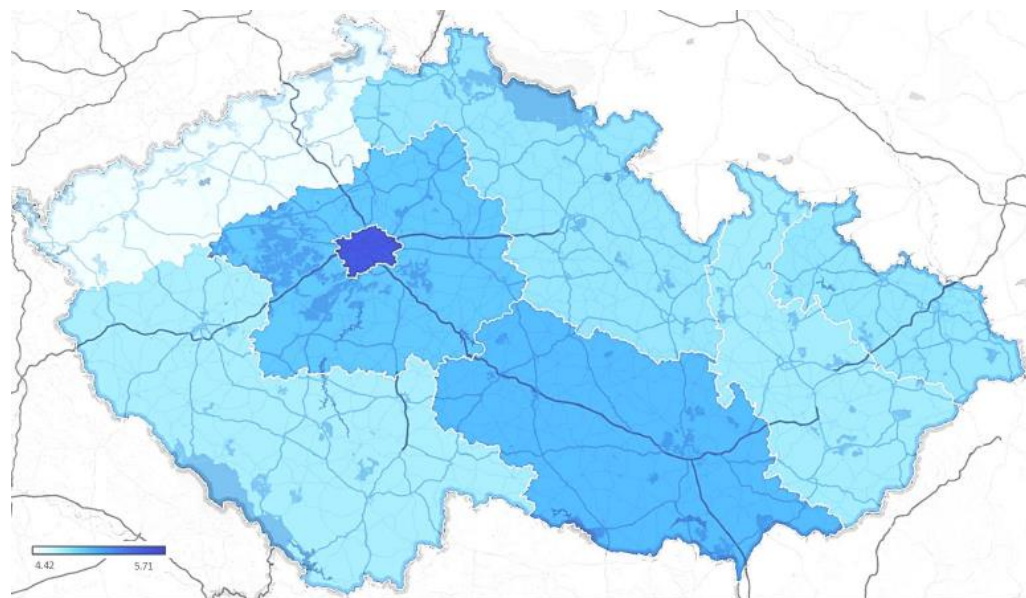
- ▶ **Ekonomické a strukturální změny.** Pokles počtu pracovních míst, rostoucí význam znalostní ekonomiky: přechod k postindustriální ekonomice
- ▶ **Rostoucí konkurence mezi městy, hledání konkurenčních výhod, diferencované možnosti ekonomické profilace, využívání místních zdrojů** (přírodní zdroje, tradice, kultura, kreativita), cestovní ruch a gastronomie, ekologické zemědělství, péče o kulturní krajinu, zelená ekonomika, stříbrná ekonomika)
- ▶ **Rozvoj alternativních forem podnikání.** Od družstevnictví až po sociální a komunitní podnikání
- ▶ **Nové formy lokálně ekonomického myšlení** (sdílená ekonomika, důraz na regionální soběstačnost a nezávislost, orientaci na přímý prodej zemědělských výrobků...)



# 5. Digitalizace a smart technologie

- ▶ Rozvojem digitalizace mohou být do budoucnosti kompenzovány některé nevýhody venkova a malých měst.
- ▶ Moderní technologie představují cestu k inovacím a k ekonomickému a sociálnímu rozvoji.
- ▶ Internet, chytrá doprava, odpadové hospodářství apod.

Obrázek 5-3. Regiony ČR podle potenciálu kreace nových pracovních příležitostí souvisejících s digitalizací.



Zdroj: Chmelař a kol. 2015 (převzato)

## 6. Urbanistický vývoj

- ▶ **Růst zastavěných ploch (plošné rozšiřování sídel) a s tím spojené problémy se zajištěním technické infrastruktury**
- ▶ **Problémy s nevyužívanými domy, podnikatelskými areály (brownfieldy)**
- ▶ **Potřeba revitalizace sídel a jejich center, jak fyzická, tak funkční (sociální, setkávání lidí)**

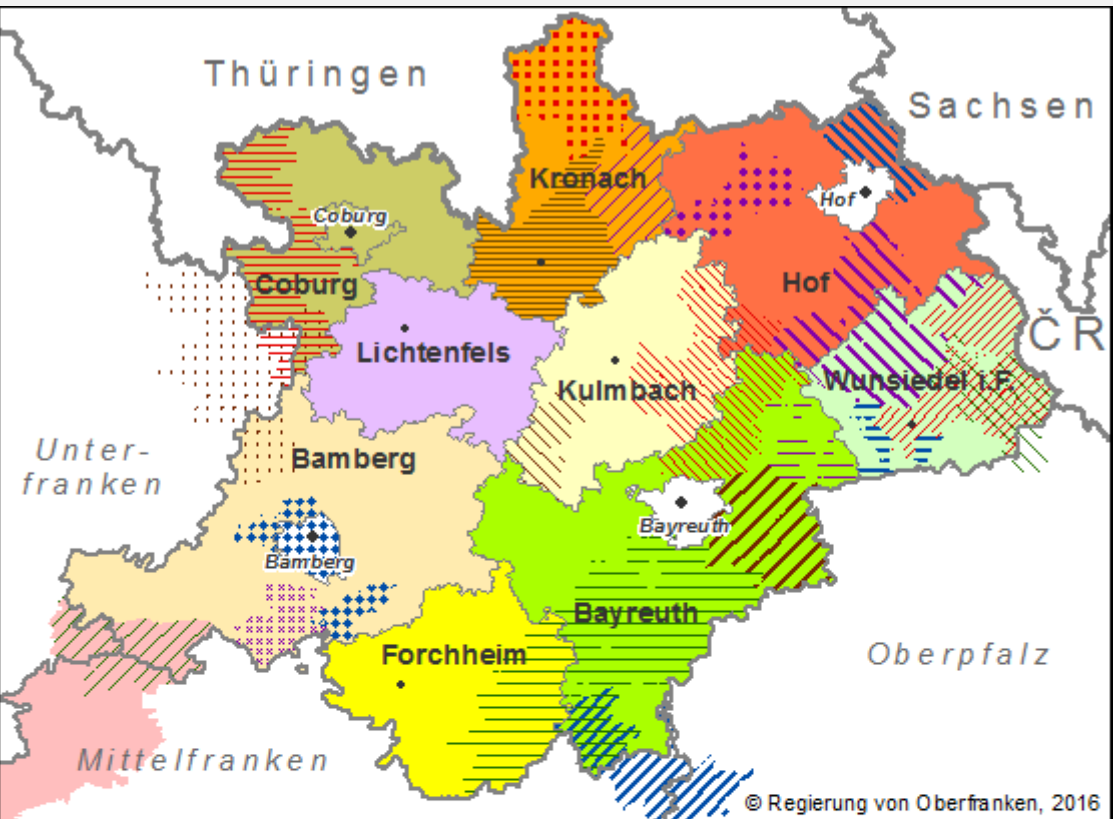
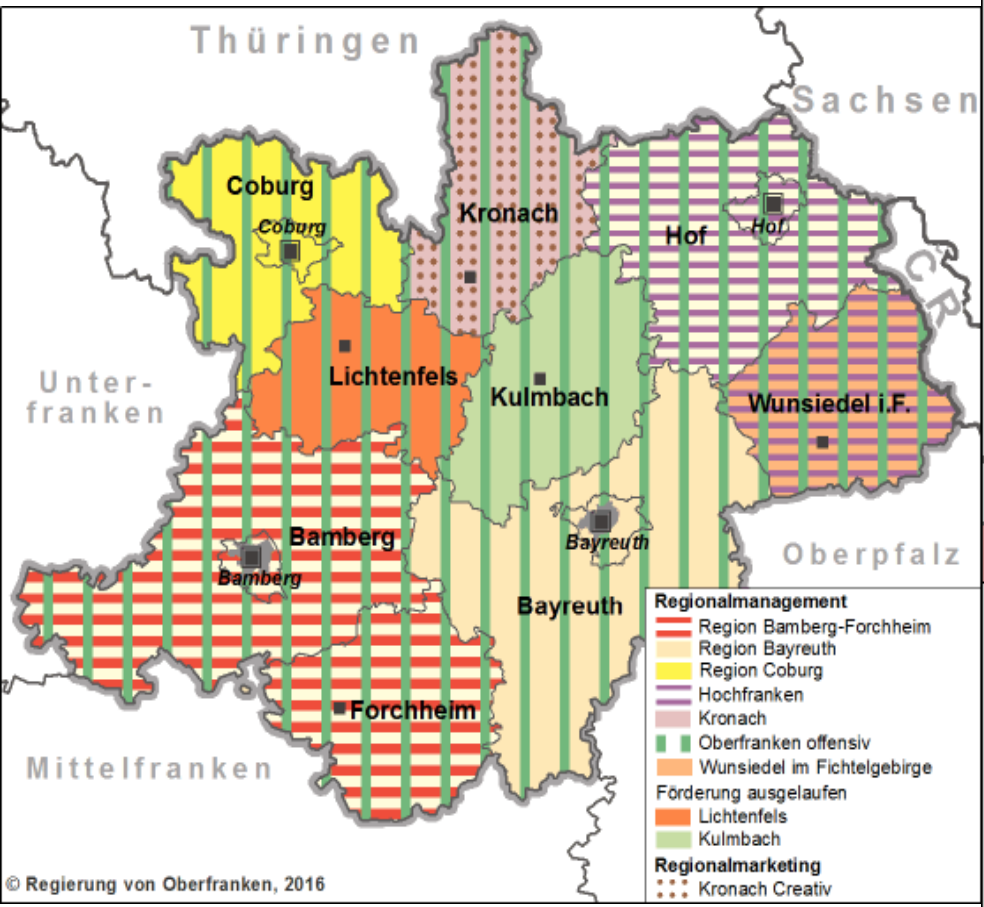


## 7. Spolupráce obcí

- ▶ **Omezenost finančních zdrojů limitujících rozvoj obcí**
- ▶ **Nadmístní (meziobecní, mikroregionální spolupráce) se stává stále důležitějším nástrojem, jak řešit problémy malých obcí a měst**



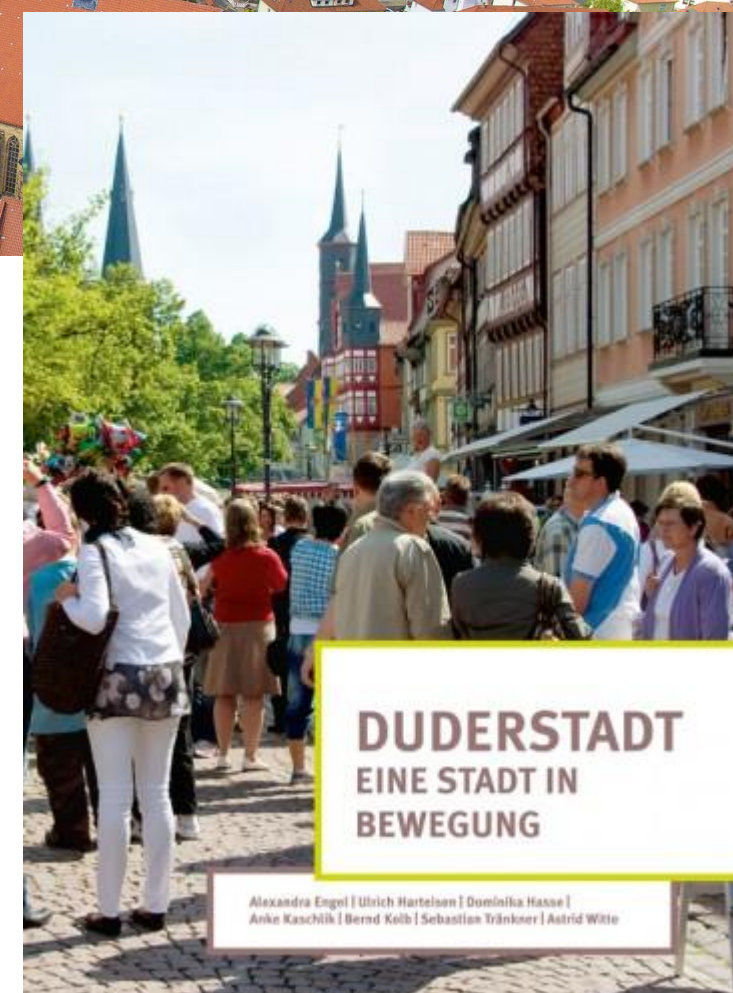
# Příklad: Kooperační prostory v Horních Francích



- | Lokale Aktionsgruppen (LEADER)                            |  |
|---|--|
| [Pink]  | Südlicher Steigerwald                            |
| [Yellow]  | Region Bamberg                                   |
| [Green]   | Fichtelgebirge-Innovativ                         |
| [Orange]  | Landkreis Hof                                    |
| [Yellow]  | Kronach im Frankenwald                           |
| [Green]   | Bayreuther Land                                  |
| [Yellow]  | Kulmbacher Land                                  |
| [Yellow]  | Kulturerlebnis Fränkische Schweiz                |
| [Purple]  | Region Obermain                                  |
| [Green]   | Coburg Stadt und Land aktiv                      |
| Integrierte Ländliche Entwicklungskonzepte (ILEK)         |  |
| [Dotted]  | Kommunale Allianz Drei-Franken-Eck               |
| [Red and white stripes]                                   | Energierregion Wunsiedel                         |
| [Blue and white stripes]                                  | Bayerisches Vogtland                             |
| [Red and white stripes]                                   | Fränkisches Markgraßen- und Bischofsland         |
| [Blue and white stripes]                                  | Raumpartnerschaft Fichtelgebirge                 |
| [Blue and white stripes]                                  | FrankenPfalz                                     |
| Interkommunale Städtebauliche Entwicklungskonzepte (ISEK) |  |
| [Red and white stripes]                                   | Initiative Rodachtal                             |
| [Red and white stripes]                                   | Initiative Rodachtal / Baunach-Allianz           |
| [Dotted]  | Baunach-Allianz                                  |
| [Red and white stripes]                                   | FrankenPfalz im Fichtelgebirge                   |
| [Green]   | Brücken-Allianz Bayern-Böhmen e.V.               |
| [Red and white stripes]                                   | Brücken-Allianz / Energierregion Wunsiedel       |
| [Green]   | Wirtschaftsband A9                               |
| [Blue and white stripes]                                  | Wirtschaftsband A9 / FrankenPfalz                |
| Interkommunale Städtebauliche Entwicklungskonzepte (ISEK) |  |
| [Red and white stripes]                                   | Kooperation "Kronacher Land"                     |
| [Purple]  | ISEK Ochsenkopf                                  |
| [Red and white stripes]                                   | ARGE Rennsteig                                   |
| [Red and white stripes]                                   | ISEK Oberes Rodachtal                            |
| [Purple]  | Zukunftsallianz SSN +                            |
| [Blue and white stripes]                                  | Interkommunales Entwicklungskonzept Raum Bamberg |
| [Purple]  | ISEK Nördliches Fichtelgebirge                   |
| [Red and white stripes]                                   | ISEK Kasendorf-Wonsees                           |
| [Red and white stripes]                                   | ISEK Pommersfelden-Frensdorf                     |

# **Vybrané příklady dobré praxe z německy hovořících zemí (vlajkové projekty)**

# Duderstadt - 20 tis. obyvatel, Dolní Sasko – platforma pro propojování a dialog, Agentura pro inovativní projekty a komunikaci



**DUDERSTADT**  
EINE STADT IN  
BEWEGUNG

Alexandra Engel | Ulrich Hartelsson | Dominika Hasse |  
Anke Kaschlik | Bernd Kolb | Sebastian Tränklein | Astrid Witte

**Wanfried** – 4 tis. obyvatel, Hesensko - „noví lidé ve starých domech“ – zapojení nizozemských seniorů do obnovy města, komunální portál s nabídkou nemovitostí



# Hofheim in Unterfranken (Allianz Hofheimer Land) – meziobecní management volných nemovitostí



### Innenentwicklungspotenziale

Interne Nr.: 21 Datum: 31.12.2009  Aktivierung erfolgt

Bearbeiter: Kastenm...

Kommune: Andechs Straße: An Anger

Gemarkung: ing Andechs Haus-Nr.: 1

Flurstücks-Nr.: 146 Größe (m²): 250

Potenzialdaten Rahmenbedingungen Aktivierung Lageplan Foto

Dateipfad: C:\nc-200\01\1\Kastn\K\415088\_26

Beschriftung: \_\_\_\_\_



# Rödental - 13 tis. obyvatel, Bavorsko – místní komunita přátelská k seniorům



# Zwiesel – 9 tis. obyvatel, Bavorsko – Smart City



**Scuol – (Unter-Engadin), 10 tis. obyvatel, Kanton Graubünden/ Schweiz**  
- Das Digi-Tal, Mia Engiadina – nové životní a pracovní modely  
(cowworkingové centrum)



# Scuol



# Vorchdorf – Horní Rakousy, 7,5 tis. Obyvatel – 3D tiskárna, zapojení střední školy, kreativní ekonomika



**Hartberg** – Štýrsko, 6,5 tis. obyvateľ, vysoký standard pro obyvatele, cittaslow, smart city, zadarmo autobusy, shared spaces, atd.



# Energieautarke Kleinregion

Shared Spaces

Solarthermie als  
Energiebasis

Bürger  
Engagement

Recyclebare  
Bauten

Forschung und  
Entwicklung

Lebensmittel  
Nahversorgung

E-Mobilität aus  
Photovoltaik

Bessere öffentliche  
Anbindung Wien/Graz

Luftqualität eines  
Luftkurortes

# Autofreie Innenstadt

Bahnlinie wird  
ausgebaut

# Fahrrad als Mobilitäts- Grundversorgung

Stadt der  
kurzen Wege

# Lokal urlauben

Halbierung der  
Pendlerzahl

Öffentlicher Verkehr  
CO<sub>2</sub>-neutral

# Gesunde Lebensmittel

Citybus  
Gesamtregion

# Grüne Gartenstadt

HTL/FH  
angesiedelt

Handwerks-  
Schwerpunkt

Elektro Carsharing

Autounabhängigkeit

# Entschleunigung, Erholung, Gesundheit

Sanfter  
Tourismus

# Arbeitsplätze in Bildung, Gesundheit, Umwelt, Energie

Alle Gebäude  
saniert

# Plus Energie Bauten

Generationen-  
Wohnen

Höhere Ausbildungswege  
in Umwelt/Energie, Sport  
und Gesundheit

Viele Schrebergärten

Unsere Ideen - unsere Zukunft!  
Ergebnisse zum  
Ideenwettbewerb  
„Mein Hartberg  
im Jahr 2050“

Mein  
**HARTBERG**  
im Jahr  
**2050**

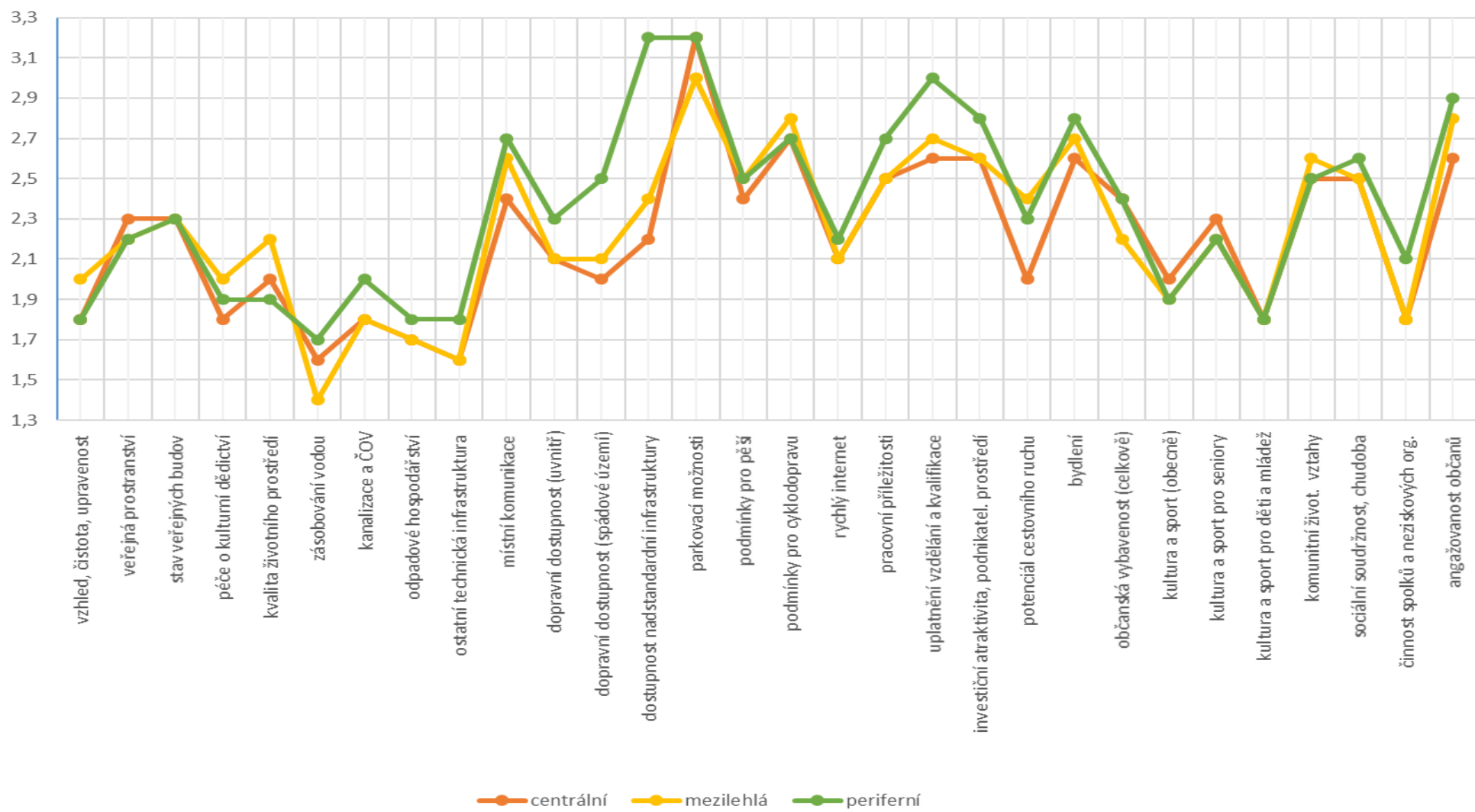




## ***Graf 1: Hodnocení malých měst v České republice podle vybraných kritérií (průměr hodnocení)***

*Vysvětlivka: respondenti hodnotili pomocí stupnice 1 až 5, jako ve škole*

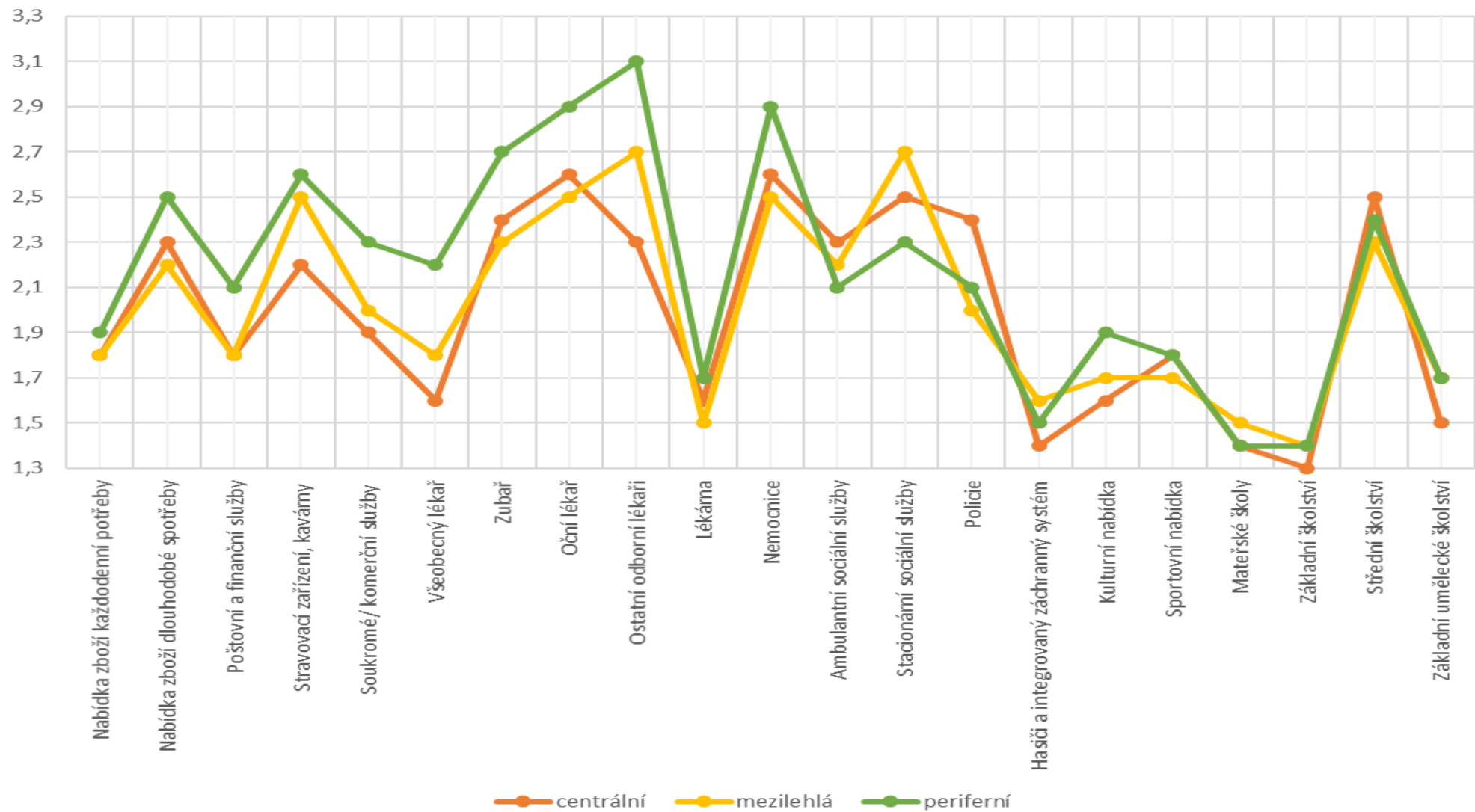
*Zdroj: vlastní zjištění, 2020, n= 184 malých měst*



## ***Graf 2: Hodnocení občanské vybavenosti malých měst v České republice. Průměr hodnocení***

*Vysvětlivka: respondenti hodnotili pomocí stupnice 1 až 5, jako ve škole*

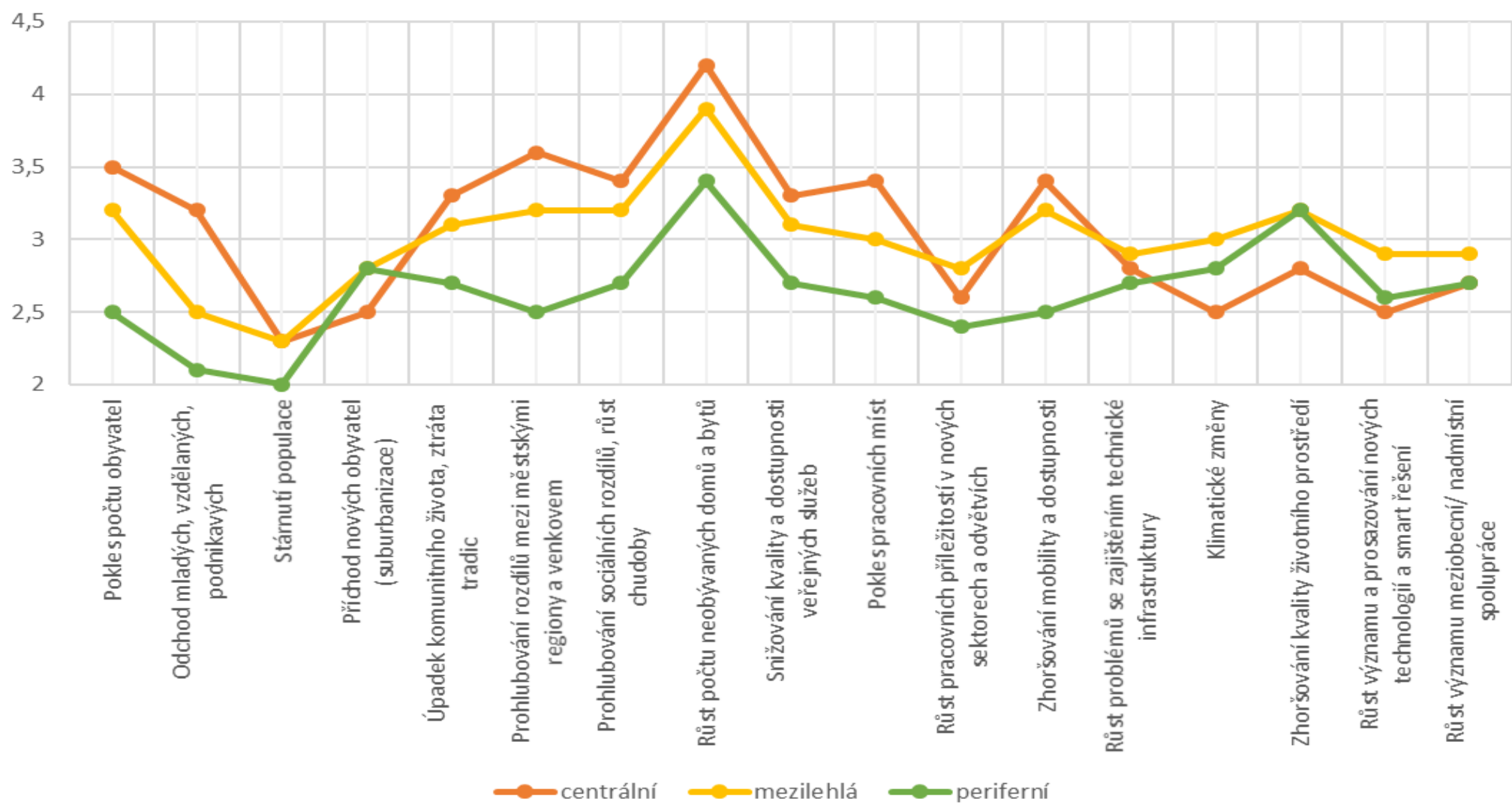
*Zdroj: vlastní zjištění, 2020, n= 184 malých měst*



***Graf 3: Hodnocení vybraných trendů ovlivňujících vývoj malých měst v ČR v nejbližších deseti letech pomocí pětibodové stupnice (průměrné hodnoty)***

*Vysvětlivky: 1= velmi významně, 2= spíše významně, 3=tak napůl, 4= spíše nevýznamně a 5= vůbec.*

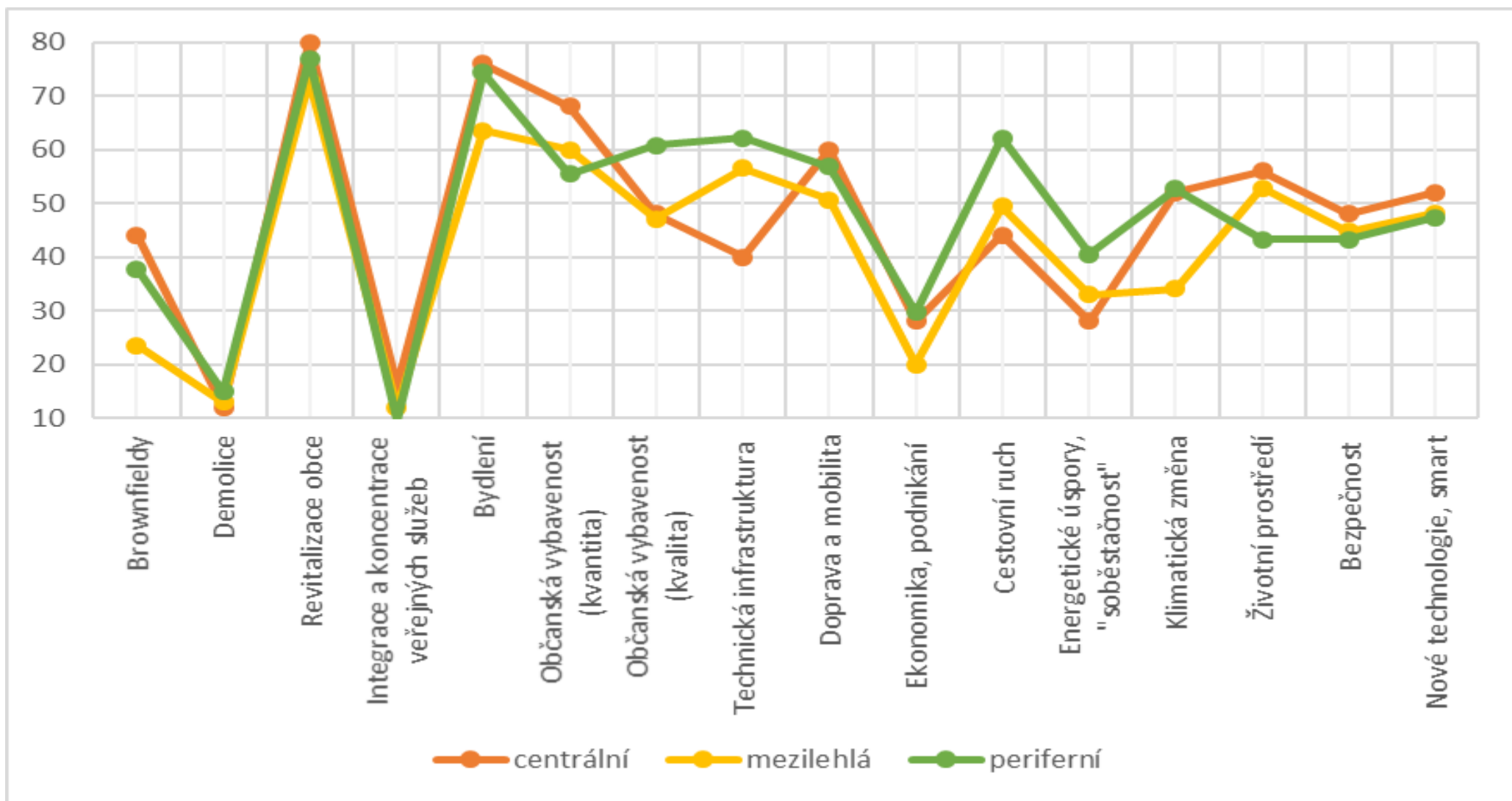
*Zdroj: vlastní zjištění, 2020, n= 184 malých měst*



***Graf 4: Investiční potřeby malých měst v ČR. Podíl měst (v %), která dané potřeby označila jako nejvýznamnější***

*Vysvětlivka: bylo možné více odpovědí*

*Zdroj: vlastní zjištění, 2020, n= 184 malých měst*



**Strategické plánování  
v podmínkách malých měst:  
problémy, výzvy, inovace**

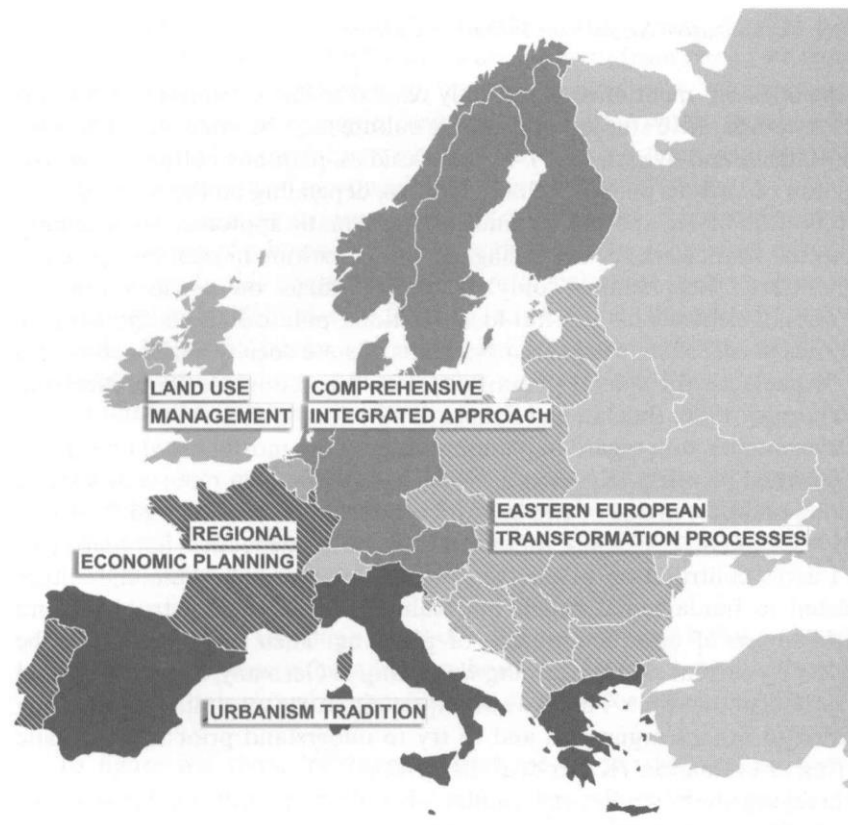
***Racionální na lidstvu pro jeho úsudky, iracionální to, že se jimi neřídí***  
(A. Einstein)

***Čím plánovitěji lidstvo postupuje, tím více se stává obětí náhody***  
(F. Dürrenmatt)

- **plánování = myšlenková anticipace (předjímání) budoucího jednání, které většinou předchází racionálnímu rozhodování**
- schopnost plánovat odlišuje člověka od ostatních živých bytostí, neboť jako jediný přemýšlí o budoucnosti
- historie nám ukazuje, že mohou existovat značně odlišné představy o plánování – liší se nejenom podle oborů
- v Evropě existují různé **plánovací kultury**

V jednotlivých zemích se v poválečném období rozvinuly odlišné plánovací systémy (cíle a úkoly plánování, institucionalizace, vzdělávání plánovačů apod.). Rozdíly odrážejí politické a kulturní tradice, právní systém a ekonomické priority

Figure 1 The five legal and administrative planning families



Source: Newman and Thornley (1996)

## Prostorové plánování jako věda ?

- **theories in planning** (odborně-obsahové teorie, např. teorie centrálních míst, teoretické koncepty urbánního a regionálního rozvoje apod.)
- **theories on/ about planning** (teorie komunikace, analytické a hodnotící metody apod.)
- **theories of planning** (struktura a analýza plánovacího procesu, plánovací systémy, plánovací modely apod.)

## Stručný vývoj plánovacích přístupů

- **60. léta a počátek 70. let 20. století** – **plánovací euforie** (poválečná ekonomická konjunktura , kvantitativní revoluce, koncept všezahrnujícího integrovaného/ komplexního rozvojového plánování („Comprehensive planning“))
- **polovina 70. let 20. století** – **vystřízlivění** (selhání státu, plánování již nemá být nadřazené politice) a hledání způsobů, jak plánovací proces zefektivnit (mj. nástup evaluačních technik)

## 80. a 90. léta – hledání nových přístupů

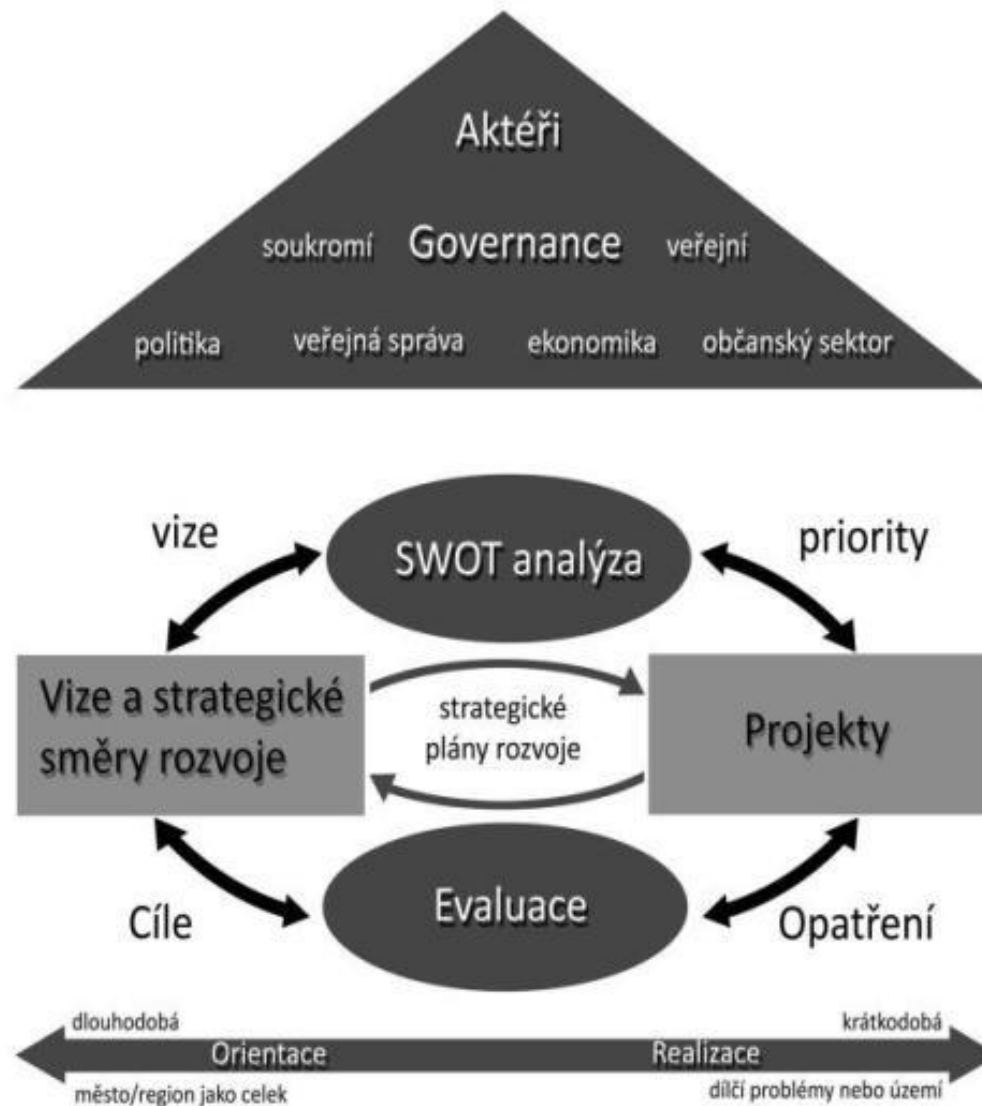
- „nový pragmatismus“
- zavádění tržních a manažerských principů – strategické plánování, které umožňuje systematicky uvažovat o budoucnosti měst
- **komunikační obrat** („communicative turn“) a **obrat k participaci a spolupráci** („collaborative planning“)
- **plánování přebírá nové funkce**: (1.) moderační a mediační funkce, (2.) má pomáhat transferu nových myšlenek do praxe a (3.) urychlovat procesy společenského (kolektivního) učení
- **mění se profesní požadavky - z plánovačů se stávají rozvojáři**; nestačí znalost analytických metod, roste význam komunikačních schopností (schopnost naslouchat, přesvědčovat a vést inteligentní diskusi)
- důraz se klade na prosaditelnost, realizovatelnost a flexibilitu plánů

## 90. léta - **plánovací inkrementalismus (projektově-orientované plánování)**

- „disjointed incrementalism“
- forma plánování, jejímiž východisky jsou spíše **nekoordinované a postupné kroky**
- **vědomě vzdává víry v koordinované, integrované a celostní řízení rozvoje města - upřednostňuje řešení dílčích, klíčových a lokalizovaných problémů**
- důraz na schopnost **učení se, na flexibilitu a situační jednání;**
- **četné kritiky**, že tento model rezignuje na řešení komplexních (strukturálních) problémů, přizpůsobuje se status quo a vede k neefektivnímu osamostatňování rozvojových projektů

**Počátek 21. století –  
snaha propojit  
integrované rozvojové  
plánování s projektovým  
inkrementalismem**

- mix „velkých plánů“ a „malých projektových kroků“



# Hledání nových přístupů k tvorbě strategií: od lineárního k adaptačnímu modelu

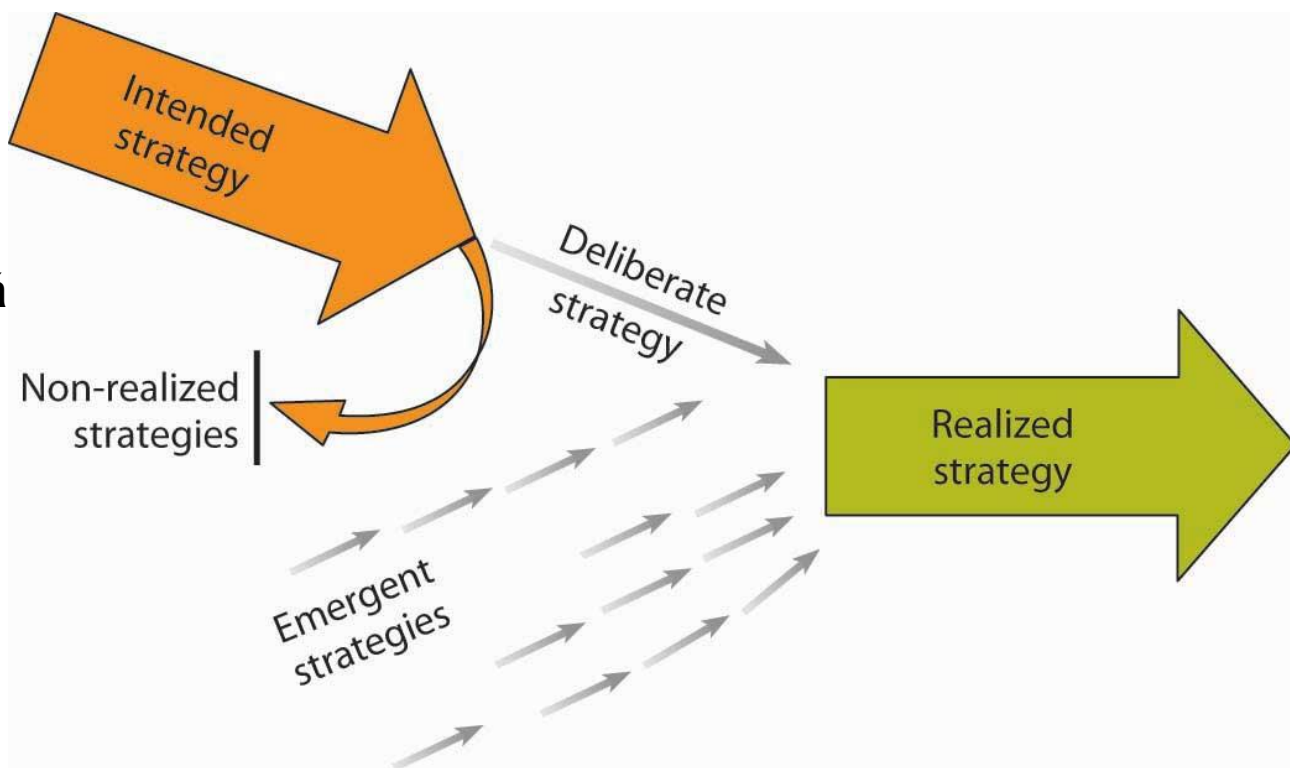
## Lineární model tvorby strategie

- **Strategie = plán**
- Tvorba strategie je **vědomý** (racionální) rozhodovací proces který musí být organizován a řízen
- **Strategii musí předcházet podrobná problémová analýza** (předpoklad dokonalé informovanosti a dostupnosti informací)
- **Oddělení tvorby strategie (plánování) od její implementace**
- **Přijaté (schválené) strategie jsou následně realizovány**
- **Hledání racionálních postupů, jak strategicky plánovat**; proces je sekvenčně rozdělen, vzniká lineární plánovací cyklus (příprava, analýza, vize, strategické cíle, opatření, implementace, kontrola).
- V literatuře **velké množství normativních lineárních plánovacích modelů** (jak by se mělo plánovat)



## Adaptační model tvorby strategie

- východisko - **lineární modely často selhávají**
- **pouze část realizovaných strategií byla vědomě plánována**
- **pojem „strategie“ získává nový význam**
- **„skutečnou“ strategii, jakýsi rozhodovací vzor či konzistentní přístup můžeme objevit až při retrospektivním pozorování (H. Mintzberg)**



- **strategie vznikají spíše neplánovitě, jsou výsledkem každodenního rutinního jednání**
- **strategie se mohou „vynořovat“ spontánně. Důležité je, abychom je dokázali rozpoznat**

- proto je důležité vedle formálních plánovacích postupů využívat i jiných metod, jak rozvíjet strategie - důležitou roli hrají vize, scénáře, kreativní techniky apod.
- tvorbu a realizaci strategií je zapotřebí chápat jako **integrační a nepřetržitý proces**
- **propojení myšlení a jednání (plánování a implementaci)**
- strategie vznikají ze zdola nahoru, prostřednictvím procesů kolektivního učení a adaptace
- není účelné koncipovat vědomé strategie, ale **podporovat procesy strategického učení**, které vytvářejí předpoklady pro to, aby se mohly vynořovat stále nové strategie
- ▶ **pružnost a rychlost reakce**
- ▶ **někteří v této souvislosti hovoří** nikoliv o strategickém plánování ale o **strategickém managementu rozvoje měst**

# Scénářové plánování

- ▶ V kontextu plánování rozvoje malých měst se dnes většinou v zahraničí používá metoda **narativních a normativních scénářů**.
- ▶ **Normativní scénáře** se zabývají předpovídáním žádoucích stavů nebo cílů budoucnosti (popisují přání a vize) a navrhováním cest k jejich dosahování (pozitivní scénáře), případně nežádoucích stavů budoucnosti a způsobů, jak se jim vyhnout. Stručně řečeno: co by se mělo udělat, aby se něco stalo/ nestalo. Vychází se tudíž z předem stanoveného budoucího stavu a zpětně se určuje, jaké změny a jaká opatření jsou pro jeho dosažení možná a žádoucí.
- ▶ **Narativní (vyprávěcí) scénáře** kladou důraz na literární formu zpracování a snaží se o vyprávění příběhu.
- ▶ Samotný pojem scénář má svůj původ v prostředí divadla a filmu. Jde o sepsání příběhu, který dokáže spojit současný a budoucí (žádoucí) stav.
- ▶ Pro obsah příběhu jsou důležité souvislosti mezi základními trendy, důležitými událostmi a potenciálními rozhodnutími
- ▶ příběh musí být konzistentní a musí popisovat, jak je možné ze současnosti dosáhnout žádoucího budoucího stavu.
- ▶ Výhodou narativních scénářů je, že umožňují, aby se s nimi lidé emocionálně ztotožnili, což může mít velký význam při realizaci takových scénářů.

- ▶ Scénáře - se rozumí formulované hypotetické budoucí obrazy, týkající se problémové oblasti, které zvažují možnosti alternativního vývoje a slouží pro přípravu rozhodnutí (Wilms 2006, 7).
- ▶ Podněcují diskusi o důležitých trendech i současných a budoucích výzvách.
- ▶ Scénáře poskytují odhad (posouzení) toho, co je možné, myslitelné, a hodnověrné. Potenciální cesty rozvoje, které jsou kvalitativně konkretizované, umožňuje lépe se připravit na budoucí vývoj a umožňují dlouhodobé rozvojové strategie
- ▶ Nejlepší scénáře proto nemusí být nutně ty, které se pravděpodobně stanou realitou, ale ty, které považují náhledy za preventivní opatření, pomáhají identifikovat rizika a připravit strategie (BMBF 2004, 20; Opaschowski 2009, 19)
- ▶ Zejména v posledních několika letech se scénáře stále více rozšiřují a osvědčily se jako metoda budoucího výzkumu a strategického plánování

# **Pětifázový model tvorby rozvojových scénářů**

## **Fáze 1 – Stanovení oblasti scénáře**

- vytvoření pracovní skupiny
- stanovení „scenářového pole“ a časový horizont úvah
- východiskem - průzkum spokojenosti občanů, podnikatelů a dalších aktérů rozvoje města; specifickou skupinu tvoří mladí lidé, kteří budou spoluvytvářet budoucnost města

## **Fáze 2 – Identifikace klíčových faktorů, které budou ovlivňovat budoucnost malého města**

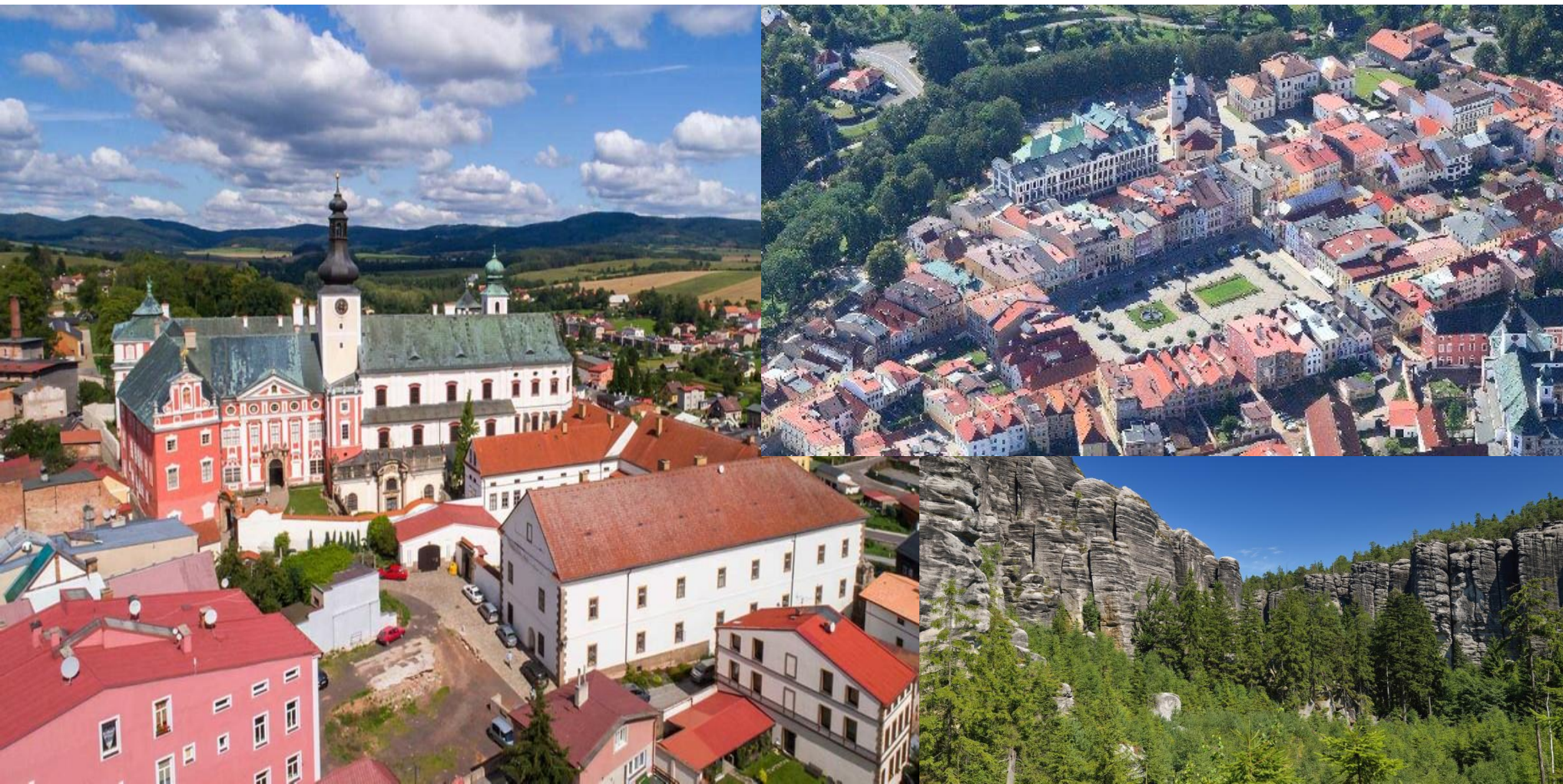
## **Fáze 3 – Rozvoj představ o tom, jak by mělo malé město vypadat za deset let**

## **Fáze 4 – Diskuse návrhů scénářů budoucnosti**

- Návrh scénářů lze vytvořit pomocí novinových titulků, které členové pracovní skupiny předpokládají, že se objeví v místních novinách za 10-15 let; stačí jednostránkový text
- Po prodiskutování a schválení scénářů budoucnosti doporučujeme jejich vizualizaci formou ilustrace. Tím se zvýší jejich komunikační schopnost.

## **Fáze 5 - Identifikace rozvojových opatření a projektů**

**Broumov (7,4 tis. obyvatel) - typické malé město, ležící v periferní poloze, které ve 20. století prošlo významnými strukturálními změnami**



## K nejvýznamnějším rozvojovým výzvám Broumova patří:

- pokles počtu obyvatel
- odchod mladých lidí
- pokles zaměstnanosti v tradičních průmyslových odvětvích



- na druhé straně existuje zvláště potenciál rozvoje kulturního cestovního ruchu a odhodlanost místních aktérů přijmout proaktivní strategii (aktivně reagovat na negativní trendy)

## Pozitivní scénář (ofenzivní strategie)

- Město ve spolupráci s místními podnikateli vsadilo na **ofenzivní strategii**, vycházející z vize „velkého malého města“ a „města pro 21. století“. V B. vzniklo centrum sdílených služeb, které využívají jak soukromé firmy, tak veřejné organizace. Kromě toho dále **datové centrum, coworkingové centrum a podnikatelský inkubátor**. Uvedené aktivity se **koncentrují v dříve problémové dolní části města**, v prostorách bývalého mlýna, která se tak začala postupně **revitalizovat**.
- Město se stalo **atraktivní pro mladé lidi, kterým nevyhovuje život ve velkých městech**, kteří dokáží ocenit kvality života na malém městě, které nabízí nejenom kvalitní a zdravé životní prostředí, zajímavou práci, nižší životní náklady, ale i komunikační spojení s celým světem, díky pokrytí vysokorychlostním internetem. Nově přichozí našli bydlení v modernizovaných bytech nacházejících se v městském centru. Příchod sice nevelkého počtu mladých lidí (**kreativců**) a nových firem podnítl podnikatelskou aktivitu ve městě a změnil podnikatelské prostředí ve městě.

- Rozvoj zaznamenal také sektor **školství**. **Objevily se alternativní možnosti vzdělávání, výuka se přeorientovala** od výchovy soustružníků k výchově programátorů, kteří dokáží vytvářet software pro řízení strojů.
- Velkou výzvou rozvoje města se stalo také zapojení do boje o titul **Evropského hlavního města kultury v roce 2028**. Díky přípravným pracím, setkávání s různými experty se podařilo připravit takovou strategii rozvoje kultury, která dokázala změnit negativní image města, posílit spolupráci a podnítit ekonomický rozvoj založený na péči o kulturní dědictví a kulturně orientovaném cestovním ruchu. O Broumově a jeho úspěších se začalo hovořit i v médiích... Díky spolupráci obcí, promyšlenému marketingu a investic do kulturního dědictví a do zážitkového cestovního ruchu se **podařilo přilákat turisty**, oceňující nejenom kvalitu poskytovaných služeb.

- **Posílení administrativní a ekonomické funkce** způsobilo, že se ve městě začal rozvíjet také maloobchod a služby, což postupem času vedlo k **posílení obslužné funkce** města. Mladí lidé se dokonce dočkali i tolik žádaného KFC a obchodů s oděvy. Díky ekonomickému rozvoji se postupem času začaly řešit i problémy, které se zdály být doposud neřešitelné, jako **sociální soudržnost (romská otázka)**.
- Město dokázalo využít své **rozvojové agentury** a jejich manažerů.