



Ministerstvo
pro místní rozvoj

VÝSTUPNÍ REPORT

**Participativní workshop ke Strategii regionálního
rozvoje ČR 2028+ (SRR 28+)**

DATUM

14. května 2026

MÍSTO

AVI Pařížská, Praha

ZADAVATEL

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Odbor regionální politiky

FACILITACE A ZPRACOVÁNÍ REPORTU

Václav Kovář (Participation Factory)

OBSAH

Co najdete v reportu

01	Kontext	3
	Zadání, role aktérů a čtyři cíle workshopu	
02	Průběh workshopu	5
	Účastnictvo, pracovní skupiny, metody, vstupní snímek a klíčové ukazatele	
03	Blok I – Faktory růstu	9
	Pět sektorových fokusních skupin: co funguje, co selhává, doporučení	
04	Blok II – Potenciál území	15
	Participativní mapování zdrojů a překážek jejich aktivace	
05	Blok III – Budoucnost regionů	19
	Backcasting: teorie změny, vize 2040, kroky a překážky	
06	Blok IV – Vztah regionů a státu	23
	Analýza silového pole, brzdící síly a od růstu k odolnosti	
07	Závěr – klíčová zjištění workshopu	26
	Šest průřezových zjištění, hodnocení a další kroky	

KAPITOLA 01

Kontext

Strategie regionálního rozvoje ČR (SRR) je základním koncepčním dokumentem státní regionální politiky. Určuje, jakým způsobem stát přistupuje k rozvoji jednotlivých typů území, jak vyrovnává regionální rozdíly a jak podporuje místní potenciál. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (MMR) připravuje novou strategii navázanou na programové období fondů EU 2028–2034 (SRR 2028+); ta zasahuje širokou škálu oblastí (od ekonomiky přes lidský kapitál a mobilitu po životní prostředí) a má být vodítkem pro tvorbu místně citlivých veřejných politik. Podmínkou přípravy takového dokumentu je pestré složení odborností a pohledů z různých sektorů i zastoupení podnětů z různých typů území, což klade nároky na široké a multioborové zapojení akteček a aktérů. Odbor regionální politiky se proto rozhodl uspořádat dvě participativní setkání zástupkyň a zástupců z řad státní správy, samospráv, podnikatelských svazů, neziskového a akademického sektoru.

Prvním krokem tohoto procesu byl celodenní participativní workshop, který se uskutečnil 14. května 2026 v prostorách AVI Pařížská v Praze. Návrhem a realizací workshopu byla pověřena společnost Participation Factory, která zajistila jeho design, facilitaci i zpracování tohoto reportu. Zástupci MMR byli v sále přítomni v roli pozorovatelů; obsahové vstupy vznikaly výhradně na straně účastnictva.

Hlavním cílem workshopu bylo získat kvalifikovanou zpětnou vazbu k analytické části připravované SRR 2028+ a shromáždit podněty od akteček a aktérů z území, z veřejného sektoru na národní i lokální úrovni a ze soukromého, neziskového i akademického sektoru. Tyto podněty se promítly například do výčtu prioritních faktorů rozvoje regionů, do popisu potenciálů a překážek rozvoje v různých typech území i do námětů na nástroje pro posílení regionálních kapacit a prohloubení spolupráce mezi státem a regiony. Workshop záměrně nepracoval s hotovými řešeními. Jeho úkolem bylo zmapovat priority, potenciál a překážky tak, jak je vidí lidé, kteří v regionech a sektorech reálně působí.

Workshop měl také za cíl poskytnout účastnictvu prostor pro vzájemné poznávání a navázání kontaktů, neboť pestré složení účastnictva a množství menších skupinových aktivit podporuje budování důvěry a institucionálních vztahů.

ČTYŘI CÍLE WORKSHOPU

Workshop sledoval čtyři cíle, které byly po celý den vyvěšeny v hlavním sále:

1. 10–15 prioritních faktorů rozvoje pro SRR;
2. bariéry spolupráce mezi státem a regiony;
3. náměty na nástroje pro posílení regionálních kapacit;
4. mapu endogenního (vnitřního) potenciálu jednotlivých typů území.

Komu report slouží

Tento report je určen účastnictvu workshopu a širší veřejnosti. Shrnuje, co na workshopu zaznělo, a je psán tak, aby byl srozumitelný i pro čtenáře, kteří se akce neúčastnili. Podněty účastnictva jsou v něm zachovány v původní podobě a prezentovány jako kolektivní vstupy, nikoli jako závěry nebo doporučení facilitujícího týmu. Tam, kde report cituje doslovné výroky, jde o autentické formulace z workshopu; veškeré osobní údaje byly anonymizovány a citace jsou uváděny bez jmen.

KAPITOLA 02

Průběh workshopu

Workshopu se zúčastnilo 107 registrovaných osob, zástupkyně a zástupci krajů, obcí a měst, ministerstev a státních institucí, akademické sféry, agentur regionálního rozvoje, místních akčních skupin a neziskového sektoru. Cílem skladby účasti bylo pokrýt jak sektorovou rozmanitost regionálního rozvoje, tak různé typy území, od metropolí po strukturálně postižené a periferní regiony.

Jak byl den uspořádán

Den byl rozdělen do čtyř obsahových bloků, rámovaných úvodem a závěrem. Účastnictvo pracovalo ve dvou rovinách. V úvodním Bloku I sedělo ve skupinách podle svého sektoru (sektorový klíč), v navazujícím Bloku II předsedlo do skupin podle typu území, které zastupuje (územní klíč). Toto záměrné prostřídání umožnilo podívat se na stejná témata nejprve sektorovou a poté územní optikou. Dvojí členění (tematické a územní) odpovídá povaze SRR jako průřezové strategie, která pro různé typy regionů navrhuje diferencovaná, místně citlivá (place-based) opatření. Práce probíhala v pěti pracovních skupinách (PS), z nichž každou po celý den vedla jedna osoba z facilitačního týmu Participation Factory; plenární momenty (sdílení, diskuze, hlasování) moderovala hlavní facilitující osoba.

Pět pracovních skupin a jejich zaměření

PS	Typ území (Blok II)	Sektor (Blok I)
PS1	Metropolitní území a jejich zázemí (24)	Ekonomika a inovace (24)
PS2	Strukturálně postižené kraje (18)	Lidský kapitál, vzdělávání a sociální rozvoj (23)
PS3	Hospodářsky a sociálně ohrožená území (SO ORP; 19)	Technická infrastruktura, doprava, bydlení (19)
PS4	Aglomerace a ostatní krajská města a zázemí (20)	Životní prostředí, krajina, energetická transformace (14)
PS5	Regionální centra (25)	Správa, vládnutí, institucionální kapacita (25)

Počty účastníků a účastnic v závorkách jsou orientační; jde o plánované rozdělení účasti před workshopem.

Čtyři obsahové bloky na sebe navazovaly. Blok I identifikoval hlavní faktory určující rozvoj území spolu s dobrou i špatnou praxí. Blok II mapoval aktéry a zdroje (aktiva) v území, tedy ty, kdo se mohou podílet na realizaci opatření na lokální úrovni. Blok III pracoval s výhledem do budoucnosti (foresight), neboť strategie platí do roku 2034 a výsledky opatření se očekávají v horizontu roku 2040. Blok IV se věnoval vymezení rolí a nastavení spolupráce mezi státem a regiony.

Metody, které workshop použil

Workshop kombinoval několik participativních a facilitačních metod. Protože je report určen i čtenářům, kteří nebyli přítomni, shrneme stručně, co každá metoda obnáší a proč byla zvolena.

Anonymní digitální dotazník (Mentimeter).

Nástroj, do kterého účastnictvo odpovídá ze svých telefonů; odpovědi se anonymně a v reálném čase zobrazují na plátně (např. jako „slovní mrak“ nebo žebříček). Sloužil ke vstupní prioritizaci, k průběžnému sběru i k závěrečné evaluaci.

Fokusní skupina.

Moderovaná skupinová diskuze menšího počtu osob se sdílenou zkušeností (zde sektorovou), vedená facilitující osobou nad strukturovanými otázkami. V Bloku I prohlubovala sektorový pohled na faktory rozvoje.

Participativní mapování zdrojů.

Metoda, která místo problémů mapuje aktiva (to, co v území již existuje a má využité i nevyužitý potenciál). Účastnictvo zaznamenávalo zdroje do pěti kategorií, hledalo mezi nimi vazby a pojmenovávalo překážky jejich využití. Tvořila jádro Bloku II.

Plánování od konce (backcasting).

Metoda, která začíná u žádoucího budoucího stavu a zpětně dohledává kroky, jež k němu vedou. Účastnictvo formulovalo vizi svého regionu k roku 2040 a od ní se vracelo k milníkům a prvním krokům v současnosti. Použito v Bloku III.

Analýza silového pole (hnací a brzdící síly).

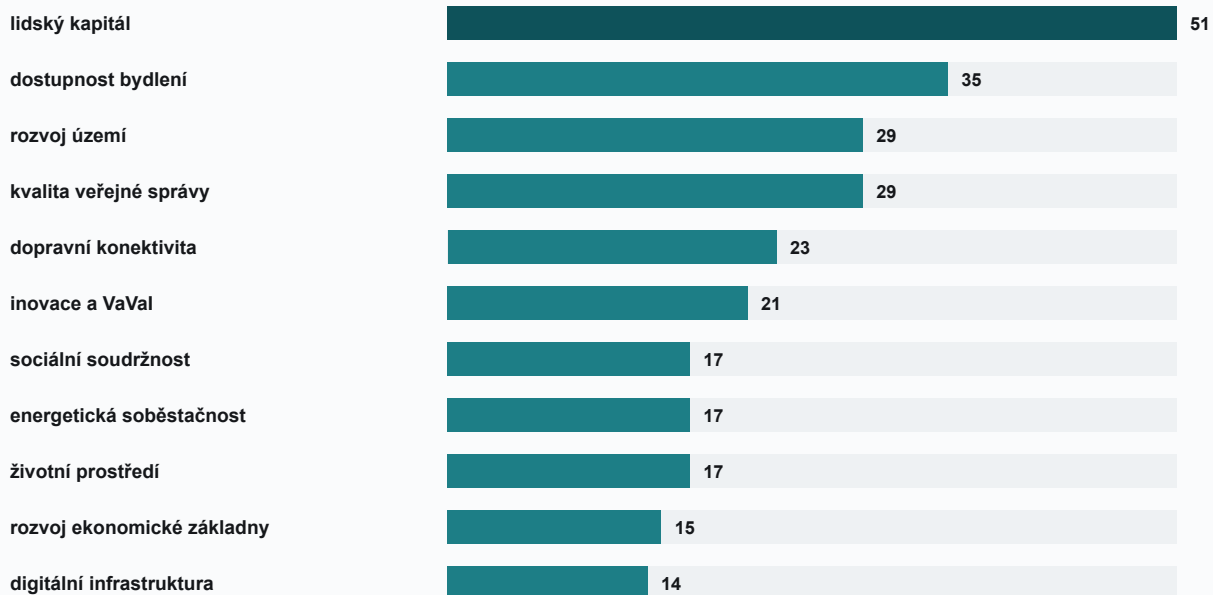
Metoda, která u sledovaného cíle rozlišuje síly, jež k němu tlačí, a síly, které mu brání. V Bloku IV se workshop soustředil zejména na brzdící síly ve vztahu regionů a státu, protože ty jsou tím, co může strategie reálně oslabit.

Vstupní snímek nálady

V úvodu workshopu vyzval hlavní facilitátor účastnictvo, aby v anonymním dotazníku označilo faktory kvality života, které považuje za nejdůležitější pro rozvoj svého území. Výsledek posloužil jako vstupní snímek priorit ještě před samotnou prací v blocích. Napříč volbami jednoznačně dominoval lidský kapitál, následovaný dostupností bydlení a (shodně) rozvojem území a kvalitou veřejné správy.

GRAF 1

Prioritizace faktorů kvality života ve vstupním dotazníku (n = 107)



Počet zmínek napříč prioritami účastnictva (anonymní dotazník v úvodu workshopu).

Atmosféra a zapojení

Napříč skupinami byla atmosféra věcná a aktivní. Diskuze se opakovaně přelévaly přes vymezený čas a přes hranice zadaného tématu. Účastnictvo samo propojovalo sektory a typy území. Facilitační poznámky i průběh plenárních momentů shodně zaznamenaly vysokou míru zapojení a ochotu sdílet konkrétní zkušenost z praxe; v některých skupinách bylo náročnější udržet diskuzi u jednoho zadaného faktoru, protože témata spolu úzce souvisela.

Pro korektní evaluaci participativního procesu je vedle obsahové dynamiky potřeba transparentně přiznat i provozní realitu, za níž práce probíhala. Ze zpětné vazby účastnictva vyplynulo, že prostorové uspořádání akce (tři pracovní skupiny umístěné v jedné společné místnosti a jedna ze skupin situovaná do průchozího prostoru cateringu) vedlo k vysoké míře hluku, místy až k organizačnímu chaosu a ke zhoršené slyšitelnosti facilitátorek a facilitátorů. U některých stolů to reálně ztěžovalo soustředění a hlubší analytickou práci. Tyto okolnosti nejsou výtkou vůči organizaci, nýbrž součástí metodologického a provozního rámce skupinové práce, který je pro interpretaci výstupů třeba vzít v úvahu.

Přehled klíčových ukazatelů

Následující tabulka shrnuje nejdůležitější kvantitativní a kvalitativní ukazatele workshopu. Podrobné monitorovací a evaluační vyhodnocení (vč. evaluačního dotazníku) je předmětem samostatného dokumentu pro zadavatele.

Ukazatel	Hodnota	Zdroj
Počet registrovaných účastnic a účastníků	107	Registrace
Počet pracovních skupin	5	Design workshopu
Obsahové bloky	4	Design workshopu
Použité participativní metody	5	Design workshopu
Respondenti/ky vstupního dotazníku	107	Anonymní dotazník
Sledované faktory kvality života	11	Anonymní dotazník
Nominované faktory růstu (Blok I)	15	Záznam facilitace
Navržená opatření do SRR (Blok I, např. PS)	60+	Lístky a flipcharty
Zmapované typy území (Blok II)	5	Záznam facilitace
Kategorie mapovaných aktiv (Blok II)	5	Pracovní listy / PAM
Otevřené odpovědi k roli státu (dotazník)	300+	Anonymní dotazník
Využitelné vize 2040 (Blok III)	60+	Pracovní listy
Pojmenované hnací / brzdící síly (Blok IV)	114 / 138	Anonymní dotazník
Zapojení a atmosféra	vysoké	Poznámky facilitace

Pozn.: Některé počty (opatření, vize, odpovědi) jsou orientační. Vycházejí z ověřených neduplicitních záznamů. Počet využitelných vizí je nižší než počet účastnictva, protože část pracovních listů byla neúplná či duplicitní.

I.

BLOK I
Faktory růstu

Metoda

Úvodní blok zkoumal faktory rozvoje optikou pěti sektorů. Účastnictvo sedělo ve skupinách podle své sektorové expertizy a pracovalo metodou fokusní skupiny. Nejprve každá zúčastněná osoba individuálně v pracovním listu vybrala a seřadila nejdůležitější faktory kvality života a doplnila u nich konkrétní pozitivní a negativní příklad z praxe. Poté skupina pod vedením facilitující osoby diskutovala, kde se faktor daří naplňovat, kde selhává, jaké překážky brání jeho rozvoji a (to je pro tvorbu strategie nejcennější) jaká konkrétní opatření by měla obsahovat SRR, na jaké problémy by měla reagovat a na jakém potenciálu stavět. Výstupy se zaznamenávaly na barevné lístky (zelená = co funguje, červená = kde selhává, oranžová = překážky, modrá = navrhovaná opatření) a na flipcharty. V plenárním sdílení každá skupina navrhla klíčová opatření, která mohou přispět k překonání překážek a podpořit rozvoj regionů v dané oblasti.

U každé skupiny níže uvádíme strukturovaně: kde se daří, kde selhává, a samostatně blok konkrétních doporučení do SRR. Reprezentativní citace doplňují kontext. Úplný přepis je v datových podkladech.

Lidský kapitál, vzdělávání a sociální rozvoj

Kde se daří: dostupné školství od MŠ po SŠ, rostoucí vzdělanost, kvalitní ředitelé jako tahouni škol, ochota neziskového sektoru a příklady filantropie, migrace jako částečná odpověď na demografii.

Kde selhává: velké regionální rozdíly v kvalitě škol, nedostatek učitelů i kapacit (MŠ, učební obory), podfinancování a nízká prestiž sociálních a zdravotních profesí, nedostupná domácí a terénní péče, zhoršující se duševní zdraví dětí a studentů, chybějící veřejný bytový fond.

Hlavní překážky rozvoje

Rozvoj v této oblasti brzdí především prohlubující se regionální rozdíly. Kvalita a dostupnost škol se mezi regiony rozevívá, chybějí učitelé i kapacity (mateřské školy, učební obory) a nízká je kvalifikace a připravenost části pracovníků ve vzdělávání. V části území roste vzdělávací neúspěšnost, nerovný přístup ke vzdělávání a plýtvání potenciálem mladých lidí, k čemuž přispívá i nepodnětné rodinné prostředí. Chybějí také psychologové, sociální pracovníci a asistenti. Sociální a zdravotní profese zůstávají podfinancované a málo prestižní, domácí a terénní péče je nedostupná, projevuje se nerovnováha mezi velkými (nemocnicemi) a menšími poskytovateli péče a zhoršuje se duševní zdraví dětí a studentů. Debata zároveň odhalila dvě vnitřní napětí. Dostupné školství a rostoucí počet vysokoškolských absolventů na jedné straně kontrastují s nedostatkem kapacit v centrech růstu a s nerovnou kvalitou škol napříč republikou. Rozvoj profesně zaměřeného vzdělávání zase naráží na souběžný cíl posilovat všeobecné vzdělání.

KONKRÉTNÍ DOPORUČENÍ DO SRR

- › Posílit řízení regionálního školství a stanovit jasné odpovědnosti (MŠMT × kraje × obce) a dát MŠMT nástroje pro řízení a vynucování kvality.
- › Celorepublikově systémově sjednotit financování sociálních služeb v návaznosti na potřeby regionů; posílit terénní služby.
- › Strategicky a demograficky plánovat kapacity škol i sociální péče (stárnoucí populace, „silver economy“).
- › Pracovat s oborovou strukturou a kapacitou středních škol; podpořit učební a řemeslné obory.
- › Zvýšit prestiž a odměňování sociálních, zdravotních a pečovatelských profesí.

Dva spory, které debatě dominovaly

Debatě skupiny zároveň dominovaly dva spory, které ji výrazně polarizovaly. Prvním byl výrazně vnímaný regionální kontrast v kvalitě vzdělávání: zatímco v Praze se debata dotkla tlaku na děti při přijímacích zkouškách, Karlovarský kraj byl opakovaně uváděn jako region s nejvyšším počtem nekvalifikovaných pedagogů. Tento rozdíl ilustruje, jak nerovnoměrně se kvalita a dostupnost vzdělávání napříč republikou rozevírá.

Druhým byl kompetenční spor na pomezí zdravotní a sociální péče. Zástupci a zástupkyně zdravotnictví tvrdě protestovali proti snahám svěřovat pečovatelkám (například jen se 150hodinovým kurzem) stejnou míru odpovědnosti, jakou nesou zdravotní sestry. Spor odkryl hlubší napětí v dělbě kompetencí a v kvalifikačních požadavcích mezi oběma profesemi.

Skupina opakovaně narážela na nesrovnatelné financování sociálních služeb napříč republikou:

„Stát nemá na celorepublikové rovnoměrné financování sociálních služeb – zřizovaných i nezřizovaných.“

ÚČASTNÍK WORKSHOPU · PS LIDSKÝ KAPITÁL

Ekonomika a inovace

Kde se daří: spolupráce firem a akademické sféry, nástroje Smart akcelérátor a RIS3, cílená podpora inovací v postižených krajích (OPST), metropole jako motory výzkumu, rostoucí politická priorita startupů.

Kde selhává: slabé propojení firem s vysokými školami, nízká podnikavost vědců (spin-offy), chybějící inovační infrastruktura mimo jádrová města, nízké daňové odpočty na VaV a (opakovaně) rozpočtové určení daní, které obce nemotivuje k produktivním investicím.

Hlavní překážky rozvoje

Rozvoj v této oblasti brzdí slabé propojení firem s vysokými školami, nízká podnikavost vědců a chybějící inovační infrastruktura mimo jádrová města, nízké daňové odpočty na výzkum a vývoj a nastavení rozpočtového určení daní, které obce nemotivuje k produktivním investicím. K tomu se přidává nedostatek základní infrastruktury a služeb, odliv vysokoškolsky vzdělaných lidí z regionů, nízká motivace samospráv podporovat investice a podnikavost a slabá vertikální provázanost politik. Debata přitom odhalila dvě vnitřní napětí. První se týká výzkumu a vývoje: na jedné straně se daří rozvíjet excelentní vědu v jádrových městech a metropolích, funguje podpora mezioborové spolupráce (RIS3) a roste vládní priorita startupů, na druhé straně se nedaří přenášet výsledky mimo jádro a podnikavost vědců i spolupráce vysokých škol se soukromým sektorem zůstávají slabé; úspěch je tak výrazně regionálně podmíněný, silný v metropolích a slabší ve zbytku území. Druhé napětí spočívá v tom, že relativně dobrá podpora pokročilých sektorů, výzkumu a startupů kontrastuje se zaostávajícími základy, dostupností infrastruktury a služeb, udržením vzdělaných lidí a motivací samospráv i firem k investicím.

KONKRÉTNÍ DOPORUČENÍ DO SRR

- › Navázat vyšší podíl příjmů obcí na ekonomickou aktivitu generovanou v území, aby obce nebyly demotivovány od investování.
- › Fiskální a regionální motivace pro produktivní investice s přidanou hodnotou.
- › Podpořit podnikavost vědců (spin-offy, aplikovaný výzkum). Stát koordinuje, regiony realizují.
- › Zavést podnikavost do kurikul škol; rozvíjet talenty od primárního vzdělávání.
- › Posílit krajská inovační centra (Smart akcelerátory) i mimo jádrová města.
- › Vertikálně provázat strategii a cíle s infrastrukturou a propojit jednotlivé politiky (doprava → práce).
- › Rozvíjet základní služby a infrastrukturu.

Klíčové opatření skupiny pro plénium bylo jednoznačné, totiž reforma RUD:

„Je třeba překopat rozpočtové určení daní tak, aby obcím mohlo zůstat víc peněz, a tím obec a region atraktivit.“

KLÍČOVÉ OPATŘENÍ SKUPINY · PS EKONOMIKA A INOVACE

Technická infrastruktura, doprava a bydlení

Kde se daří: velké investice do dopravní infrastruktury a dálniční sítě, integrace veřejné dopravy v rámci krajů, příklady prostupného bydlení a úspěšná opatření v bytové politice na úrovni měst, participativní dohody s developery, vlastní developerské společnosti měst.

Kde selhává: nízká frekvence a dostupnost veřejné dopravy mimo města, chybějící propojení periferií s centry, zdlouhavé povolovací a stavební řízení, malý a nepřehledný obecní bytový fond, dotace mířící primárně na sociální bydlení místo startovacích bytů, regulační překážky a nedostatky (nájemní vztahy, povolovací procesy, regulace spekulace).

Hlavní překážky rozvoje

Rozvoj v této oblasti brzdí nízká frekvence a dostupnost veřejné dopravy mimo města a chybějící propojení periferií s centry, dále zdoluhavé povolovací a stavební řízení a malý a nepřehledný obecní bytový fond. K tomu se řadí regulační překážky a nedostatky, ať už jde o nájemní vztahy, povolovací procesy, nebo regulaci spekulace. Zvláštní tíhu má omezená kapacita malých obcí připravit a realizovat komplexní opatření, spolu s vysokou regulační zátěží. Rozvoj oslabuje i slabá vertikální koordinace mezi státem a samosprávami, nejednotný postup státní správy a málo vymahatelné právo.

KONKRÉTNÍ DOPORUČENÍ DO SRR

- › Specifická podpora potřebných a periferních regionů („bílých míst“) namísto plošných nástrojů.
- › Podpora veřejné dopravy uvnitř krajů s reálným napojením periferií na centra.
- › Nastavit politiku bydlení komplexně: pravidla pro developerskou výstavbu, daňové nástroje (např. dle dánského modelu) a podporu obecní bytové výstavby.
- › Zrychlit a zjednodušit stavební a povolovací řízení; omezit obstrukční odvolání.
- › Vytvořit registr bytů a datovou základnu pro bytovou politiku.

Skupina doložila nesouměřitelnost silniční a železniční dostupnosti konkrétním příkladem:

„Cesta Praha–Trutnov: po dokončení D11 to bude hodina a půl autem, ale vlakem tři až tři a půl hodiny.“

ÚČASTNÍK WORKSHOPU · PS INFRASTRUKTURA, DOPRAVA A BYDLENÍ

Životní prostředí, krajina a energetická transformace

Kde se daří: raná osvěta a práce s dětmi, sdílení dobré praxe mezi obcemi, vysoký podíl třídění odpadu, Nová zelená úsporám, první projekty komunitní energetiky, vlastní adaptační strategie měst.

Kde selhává: veřejná komunikace zelených témat, riziko nekontinuity podpory transformace, legislativní bariéry energokomunit (vs. ČEPS, ČEZ), pomalé znovuvyužití brownfieldů, zábory půdy místo revitalizace, slabá vymahatelnost ekolimitů.

Hlavní překážky rozvoje

Rozvoj v této oblasti oslabuje veřejná komunikace zelených témat a klesající podpora environmentální agendy ve veřejné debatě spojená s populismem. Zelená a adaptační řešení jsou finančně náročná, zvláště pro malé obce, a alokace z evropských i národních fondů je malá. Přechod na udržitelnou energetiku postupuje pomalu, trh s energií je nestabilní a energetické komunity naráží na legislativní bariéry (ČEPS, ČEZ). Znovuvyužití brownfieldů je pomalé, přetrvávají ekologické zátěže po těžbě, chybí investice do obnovy území a komplikují je majetkové vztahy; půda se spíše zabírá, než revitalizuje. Tempo i kapacitu brzdí roztříštěnost veřejné správy a nedostatečná kapacita malých obcí spolu s administrativní zátěží. Rozvoj dále oslabuje slabá provázanost samospráv a státní správy, nedostatečná koordinace a jednotnost ze strany MMR a MF, zastaralá a málo vymahatelná legislativa včetně nízké vymahatelnosti ekolimitů a nedefinovaná zodpovědnost za kvalitu krajiny. K tomu se přidává odliv obyvatel, zejména vzdělaných.

KONKRÉTNÍ DOPORUČENÍ DO SRR

- › Zjednodušit administrativu napříč procesy (dotace, stavební řízení, kontroly).
- › Zachovat a aktualizovat jasnou typologii regionů a územní dimenzi napříč rezorty (mezirezortní koordinace MMR a MF).
- › Posílit financování revitalizace brownfieldů a obnovy krajiny; omezit zábory zemědělské půdy.
- › Podpořit přechod na udržitelnou energetiku, energetická poradenství a energetické komunity.
- › Zavést adaptační a modrozelená opatření ve městech i v krajině; zachovat kotlíkové dotace.
- › Povinná spolupráce obcí při územním a krajinném plánování na úrovni mikroregionu.

Plenární zástupkyně skupiny shrnula překvapivě pozitivní tón i hlavní průřezové opatření:

„Měli jsme hodně plusů v tom, co se daří, to jsem nečekala. Hlavně jsme se shodli na zjednodušení administrativní zátěže – dotace, povolovací a kontrolní procesy, stavební řízení.“

PLENÁRNÍ ZÁSTUPKYNĚ · PS ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Správa, vládnutí a institucionální kapacita

Kde se daří: kvalitní lidé v regionech, dostupnost moderních dat (skupina hledala pozitiva obtížně).

Kde selhává: politizace a nekontinuita agend „shora“, nedostatečné odměňování a systémem daná nekompetentnost, atomizace a roztržštěnost komunální správy, pomalá digitalizace, administrativní zátěž dotací, negativní obraz veřejné správy vytvářený politiky.

Hlavní překážky rozvoje

Kvalitní vládnutí brzdí politizace a nekontinuita agend řízených shora, nedostatečné odměňování a systémem daná nekompetentnost v klíčových rolích a negativní obraz veřejné správy. Stát navíc stahuje veřejné služby z území a odkazuje přitom na digitalizaci, která je sice nastartovaná, ale postupuje pomalu. Spolupráci oslabuje rezortismus a neprostupnost dat mezi rezorty, provázená administrativní zátěží dotačních projektů. Chybí odborná diskuze o směřování regionální politiky (zda podporovat rozvojová centra, nebo strukturálně postižené oblasti) a obecní agenda i poznatky z území se špatně propisují do vyšších úrovní rozhodování. Výraznou překážkou zůstává atomizace a roztržštěnost komunální správy, jejíž hodnocení ovšem není jednoznačné.

Roztržštěnost obcí se přitom neukázala jako jednoznačné negativum, nýbrž jako silný názorový střet mezi efektivitou a subsidiaritou. Část účastnictva volala po slučování obcí a kritizovala vysokou míru fragmentace jako brzdu efektivní správy. Silná oponentura naopak hájila vysoký počet obcí jako obrovskou demokratickou výhodu a přednost, která přibližuje rozhodování lidem a dává každému možnost vyslovit svůj názor. V tomto bodě skupina nedospěla ke shodě.

KONKRÉTNÍ DOPORUČENÍ DO SRR

- › Zakotvit a koordinovat územní dimenzi do sektorových politik.
- › Vybudovat sdílené systémy digitalizace a dat propojené „shora dolů“ (vč. využití AI).
- › Revidovat RUD s prvkem solidarity i motivace; stabilně ukotvit společenství obcí.
- › Posílit absorpční kapacitu na dotace a udržení know-how lidí ve veřejné správě.
- › Posílit regionální centra (okresní města) jako uzly správy.

Skupina pojmenovala i polarizující téma, totiž postavení participace ve strategii:

„Téma participace bylo polarizující. Někteří ji chtěli výslovně uvést do strategie, jiní ji vůbec neznali.“

ÚČASTNÍK WORKSHOPU · PS SPRÁVA A VLÁDNUTÍ

Neshoda šla nakonec tak daleko, že se skupina nedokázala shodnout ani na samotném pojetí a definici participace; kolem tohoto pojmu panovalo takové nepochopení, že příslušné opatření muselo být nakonec zcela vyřazeno ze závěrečného hlasování o prioritách.

Co ukázal anonymní dotazník

Ještě před prací v blocích označovalo účastnictvo nejdůležitější faktory kvality života. Pořadí (viz Graf 1 v kapitole Průběh) je samo o sobě signálem priorit pro strategii:

- Lidský kapitál – 51 ze 107 (výrazně nejčastější).
- Dostupnost bydlení – 35.
- Rozvoj území a kvalita veřejné správy – shodně 29.
- Dopravní konektivita – 23; inovace a VaVal – 21.

U otevřené otázky, jakou roli má sehrát stát, se nejčastěji opakovaly tři typy odpovědí, tedy financování a dotace, kvalitní a stabilní legislativa a podpora vzdělávání. Opakovaně přitom zaznívalo varování před přebujelou regulací (např. „metodický rámec, který neškodí“, „méně regulace“).

Provázanost faktorů. Napříč skupinami platilo, že jednotlivé faktory spolu úzce souvisejí (bydlení s dopravou, lidský kapitál se sociálními službami, ekonomika s RUD). Tuto provázanost zohledňují výše uvedená doporučení; sama o sobě ale není cílovým výstupem. Tím jsou konkrétní opatření.

II.

BLOK II

Potenciál území

Metoda

Druhý blok obrátil perspektivu: dopoledne se workshop ptal, co chybí, odpoledne, co území má. Účastnictvo přesešlo do skupin podle typu území a pracovalo metodou participativního mapování zdrojů. Na velkou plochu (symbolickou „mapu území“) skupiny umísťovaly aktiva v pěti kategoriích, totiž lidský potenciál, materiální a přírodní zdroje, institucionální zdroje, fyzická a finanční aktiva a konektivita. Pak hledaly mezi aktivy vazby a (na to kladl blok zvláštní důraz) pojmenovávaly překážky, které brání jejich využití. Logika metody: provázaná, komunikující aktiva činí region rozvinutějším i odolnějším; samotná existence aktiva ještě neznamená, že je využité.

TŘI HLAVNÍ POZNATKY BLOKU

- **Aktiva jsou, chybí jejich aktivace.** Území disponují bohatými zdroji; problémem není jejich nedostatek, ale překážky využití.
- **Každý zdroj aktivuje jiný aktér.** Neexistuje univerzální „aktivátor“ (viz Graf 2 níže).
- **Rozhoduje spolupráce a lídři.** Aktéři sami zmohou málo; klíčové je jejich propojení a konkrétní lídři s vizí.

Mapa aktiv podle typů území

Následující přehled shrnuje aktiva pojmenovaná jednotlivými skupinami podle pěti kategorií zdrojů.

Metropolitní území

V lidském potenciálu vyniká koncentrace studujících a mladých lidí se zájmem o participaci, výzkumných center a vzdělaného obyvatelstva včetně seniorů. Materiální a přírodní zdroje představují nevyužité objekty a plochy s rozvojovým potenciálem a kapacity pro bydlení. Mezi institucionálními zdroji je silný podnikatelský sektor, soukromý a nadační kapitál, akcelerační centra, institucionální ukotvení a právní rámec metropolitních oblastí, politická reprezentace schopná dlouhodobé shody na jedné strategii a nové formy meziobecní a metropolitní spolupráce. Fyzická a finanční aktiva zahrnují dostupné zdroje v centrech a plánování integrovaných investic. Konektivitu posiluje koncentrace a blízkost oborů, propojení různorodých aktérek a aktérů, vazba na sociální sektor a lepší přístup ke zdrojům.

Strukturálně postižené kraje

Lidský potenciál tvoří mladé talenty, které však často zůstávají nepodchycené a po odchodu se nevracejí, zahraniční odborníci a komunity a odolné, zkušené vedení obcí. Materiální a přírodní zdroje představují brownfieldy jako prostor pro nové využití, hory a příroda, energetické sítě, uhlí a nerostné zdroje. Mezi institucionálními zdroji jsou univerzity, místní akční skupiny (MAS), spolupráce se zahraničními zeměmi a potenciál pro inovace a budování kapacit. Fyzická a finanční aktiva zahrnují podporu uhelných regionů (OPST), evropské fondy a integrované projekty. Konektivitu posiluje důvěra v procesy a programy, mobilita mezi městy a vzájemná kooperace.

Hospodářsky a sociálně ohrožená území

V lidském potenciálu vyniká nadšené vedení škol rozvíjející centra excelence (SŠ a VOŠ), angažované úřednictvo na odborech regionálního rozvoje, síť univerzit (i přeshraniční), agentury pro inovace, síť knihoven, spolky a neziskové organizace a oddaní místní lidé. Materiální a přírodní zdroje představují přírodní bohatství a chráněná území (CHKO, národní parky) s potenciálem pro cestovní ruch, nerostné zdroje, rozsáhlé lesy a vodní zdroje, kulturní památky a nehmotné dědictví (UNESCO) jako zdroj místní identity a brownfieldy po zemědělské výrobě. Mezi institucionálními zdroji jsou aktivní obce, spolky a podnikatelské subjekty, MAS, hospodářské komory, charity a komunitní centra, svazky a společenství obcí, spolupráce integrovaného záchranného systému a spolupráce samospráv s neziskovým a církevním sektorem. Fyzická a finanční aktiva zahrnují evropské a národní fondy, kohezní politiku, Interreg, Fond spravedlivé transformace, krajské dotace a rozpočtové určení daní, participativní rozpočty a sdružování zdrojů místních podnikajících osob; potenciál má i zapojení soukromého kapitálu formou PPP. Konektivitu posiluje dlouholetá přeshraniční spolupráce a euroregiony, hustá síť MAS, svazků a společenství obcí a destinačních společností, spolupráce škol a úřadů práce, regionální stálé konference a tripartity a systematické budování důvěry mezi aktérkami a aktéry.

Aglomerace a krajská města

Lidský potenciál tvoří vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných a trvalý příliv lidského kapitálu, vysokoškolští studující, aktivní občanská společnost a místní iniciativy, MAS a neziskové organizace i tradice technického vzdělání. Materiální a přírodní zdroje představují vyspělá infrastruktura a dobrá mobilita, chráněná území, dopravní napojení center i zázemí, dobré životní prostředí a potenciál pro nemotorovou dopravu a turismus. Mezi institucionálními zdroji je spolupráce veřejného, soukromého a akademického sektoru, univerzity, fakultní nemocnice a silní zaměstnavatelé, inovační ekosystém a inovační firmy, rozvíjející se aglomerační spolupráce a činné vedení měst. Fyzická a finanční aktiva zahrnují multizdrojové financování z evropských, státních i podnikových zdrojů, krajské dotační strategie a podporu v rámci RIS3 a rozvinutou energetickou infrastrukturu, byť s vysokou koncentrací brownfieldů se starou ekologickou zátěží. Konektivitu posiluje spolupráce soukromého a veřejného sektoru, sdílená identita, destinační management, integrace veřejné dopravy, koncept chytrého regionu a MAS.

Regionální centra

Lidský potenciál tvoří střední a odborné školy, pracovní síla, podnikající osoby, obyvatelstvo s regionální identitou a pracovníci zdravotních a sociálních služeb. Materiální a přírodní zdroje představují zdroje energie, voda a vodní zdroje, zemědělská půda a lesy, památky, průmyslové zóny a brownfieldy, příroda, hory a chráněná území (CHKO) i lázně. Mezi institucionálními zdroji jsou neziskové a spolkové organizace, úřady, místní hospodářské komory, komunitní plán a síť sociálních služeb, MAS, sportovní a zdravotní instituce a výzkumné instituce, byť inovačních pracovišť je zde jen málo. Fyzická a finanční aktiva zahrnují finanční nástroje, evropské fondy, krajský investiční fond, státní a krajské dotace a úspory samospráv. Konektivitu posiluje síť MAS a jejich strategie, komunitní plánování sociálních služeb, strategické plány měst, přeshraniční spolupráce, společenství obcí a destinační management.

Překážky aktivace zdrojů

Jádrem bloku nebyl výčet aktiv, ale otázka, proč zůstávají nevyužitá. Napříč typy území se opakovaly tytéž překážky:

Odliv a nenávrat talentu. Potenciál vzniká, ale není podchycen a odchází; problémem není odchod, ale nenávrat.

„Problémem není, že odcházejí, ale že se nevracejí. Než se talent stihne podchytit, odejde.“

ÚČASTNICE WORKSHOPU · BLOK II

Nerovné podmínky a sociální struktura. Stejně vybavená území dosahují odlišných výsledků; komplikovaná sociální struktura roztáčí „začarovaný kruh“.

Slabá konektivita aktérů. Zdroje spolu nekomunikují; chybí propojení a koordinace.

„Klíčoví jsou konkrétní lidé s vizí, kteří dokážou v území něco rozpohybovat – i bez velké podpory institucí.“

ÚČASTNÍK WORKSHOPU · BLOK II

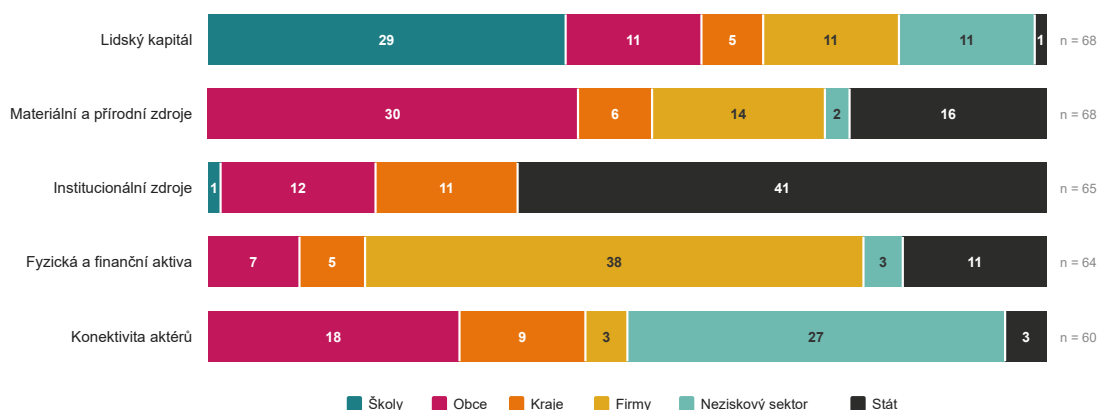
Resortní myšlení a konkurence aktérů. Regionální centra pojmenovala jako překážky aktivace resortní myšlení, konkurenci mezi aktéry a efekt NIMBY.

Chybějící data a dostupnost fondů. Rozhodování má stát na datech a časových řadách, které v území často chybí; část aktérů navíc na EU fondy nedosáhne.

Kdo aktivuje zdroje

V plenární diskuzi účastnictvo u každé kategorie zdrojů anonymně označovalo, který aktér ji nejlépe aktivuje. Výsledek je sám zjištěním: žádný aktér nedominuje napříč. Každou kategorii „nejlépe aktivuje“ někdo jiný.

Graf 2 — Kdo nejlépe aktivuje zdroje



Anonymní hlasování v plenární diskuzi (Blok II); počet hlasů pro jednotlivé aktéry v každé kategorii zdrojů.

Pozoruhodné je postavení státu: účastnictvo ho vidí jako hlavního aktivátora pouze u institucionálních zdrojů (41 hlasů). U lidského kapitálu vedou školy, u přírodních zdrojů obce, u finančních firmy a u konektivity neziskový sektor. To má přímou implikaci pro strategii. Role státu se liší podle typu zdroje.

KONKRÉTNÍ DOPORUČENÍ DO SRR

- › Posílit konektivitu a meziobecní spolupráci (společenství obcí, MAS) jako nástroj aktivace zdrojů.
- › U přírodních a strategických zdrojů hrát roli garanta dlouhodobosti a ochrany; mobilizovat i soukromý kapitál (PPP).
- › Zajistit dostupnost EU i národních fondů i pro menší aktéry; zpřístupnit a sdílet data o území.
- › Podpořit identifikaci a propojení lokálních lídrů a changemakerů (města, univerzity, spolky).
- › Cílit podporu podle typu zdroje a aktéra, nikoli plošně.



BLOK III

Budoucnost regionů

Metoda

Třetí blok pracoval metodou plánování od konce (backcasting). Účastnictvo nejprve individuálně formulovalo vizi svého regionu nebo sektoru k roku 2040. Jednou větou pojmenovalo hlavní motor budoucího úspěchu. Od této vize se pak zpětně vracelo: co bylo dosaženo do roku 2040, jaké nástroje a reformy to umožnily kolem roku 2035, jaké pilotní projekty běžely v letech 2028–30 a jaké první kroky je třeba udělat dnes. Důležitou součástí listu byla otázka, jaké překážky bylo cestou nutné překonat. V druhé části účastnictvo ve dvojicích „prodávalo svoji vizi“, vyprávělo ji jako příběh protějšku z jiného typu území či sektoru; tato část měla zároveň networkingový smysl.

Poznámka k datům. Vize vznikaly individuálně na papírových pracovních listech. Část listů byla při digitalizaci neúplná nebo duplicitní, proto je počet využitelných vizí nižší než počet účastnictva. Níže uvádíme anonymizovaný výběr jednotlivých vizí, kroků a překážek tak, jak byly zapsány; nejde o vyčerpávající soupis ani o syntézu do jediné vize za každý typ území.

KLÍČOVÁ SDĚLENÍ

- › Sdílená vize: konkurenceschopný a zdravý region, který je dobrým místem k životu a z něhož není nutné odcházet do center.
- › Opakované kroky: stabilizace legislativy a stavebního řízení, reforma a modernizace vzdělávání, dobudování páteřní infrastruktury, příprava absorpční kapacity, sběr dat o potřebách území a úprava financování samospráv.
- › Překážky k překonání: politická nekontinuita a politikaření, nedůvěra mezi aktéry, resortismus, NIMBY efekt, odpor ke slučování obcí, administrativní náročnost a lobbying.

Vybrané teorie změny

Následující tři příklady ukazují kompletní úvahu od vize k prvním krokům, jak ji v pracovních listech zaznamenaly jednotlivé účastnice a jednotliví účastníci. Jde o hlas účastnictva, nikoli o závěry facilitačního týmu.

Zapojení obyvatelstva do rozvoje. Vizí k roku 2040 je informované obyvatelstvo, které cítí, že má vliv na celkovou transformaci. K ní k roku 2035 vede kaskádový systém komunikace, v němž stát komunikuje s kraji, kraje s aktérkami a aktéry v území (ORP, MAS, neziskový sektor, podnikající osoby) a ti dále s obyvatelstvem; posiluje se tím pocit sounáležitosti i motivace. Pilotem v letech 2028 až 2030 jsou pravidelná setkání ministerstva s kraji a ORP a zvýšení participace na místní úrovni podle typu obcí. Prvním krokem v současnosti je zavést síťování mezi ministerstvem, kraji, MAS a ORP a obousměrnou komunikaci shora dolů i zdola nahoru. Překážkou byl nezáměr obyvatelstva; klíčová byla jeho aktivizace, která v různých typech území probíhá odlišně.

Ekonomická a energetická transformace území. Vizí k roku 2040 je úspěšně zvládnutá ekonomická a energetická transformace metropolitní oblasti strukturálně postiženého kraje. Do té doby se podařila spolupráce aktérek a aktérů rozvoje, realizace vlajkových energetických projektů a přenos výsledků výzkumu a vývoje do praxe, včetně vzniku spin-offů. K roku 2035 k tomu vedou zavedené principy integrovaných investic, realizované adaptační a klimatické strategie měst a zrealizovaná regionální transformační strategie. Pilotem v letech 2028 až 2030 je spuštění regionálního finančního nástroje, integrovaných územních investic metropolitní oblasti a vlajkových projektů kraje a univerzit. Prvním krokem v současnosti je shoda v metropolitní oblasti nad tématy a vytvoření dostatečné absorpční kapacity. Překážkou byla nízká důvěra mezi územními partnery a nízké odborné a personální kapacity, zvláště pro přípravu větších integrovaných a mezinárodních projektů ve středně velkých obcích.

Přeshraniční spolupráce. Vizí k roku 2040 je proměna státní hranice v rozvojovou výhodu, která propojí trh práce, cestovní ruch, služby, dopravu, vzdělávání i veřejnou správu se sousedními regiony. Do té doby se podařilo využít přeshraniční funkční území, v němž lidé běžně využívají služby, práci, studium i dopravu společně přes hranici. K roku 2035 k tomu vede stabilní systém přeshraniční koordinace a plánování, měření dostupnosti služeb, práce a dopravy přes hranici a podpora expertní spolupráce. Pilotem v letech 2028 až 2030 jsou pilotní přeshraniční funkční území a mapy dostupnosti služeb, práce a kompetencí přes hranici. Prvními kroky v současnosti jsou uznání přeshraničního funkčního území, legislativní zakotvení identifikace bariér, přeshraniční sběr dat a začlenění příhraniční dimenze do SRR 2028+. Překážkou byly legislativní, jazykové a dopravní bariéry mezi regiony a státy.

Vybrané vize 2040

Napříč vizemi se opakovalo několik témat. Patřila k nim konkurenceschopnost a ekonomická výkonnost regionů spojená s diverzifikací a se zdravým životním prostředím, dobré dopravní propojení mezi regiony i uvnitř nich a vysoká kvalita veřejných služeb, zejména školství. Vize dále počítaly s dostupností kvalitního a udržitelného bydlení, s atraktivitou území a omezením odlivu lidí a talentů, tedy s udržením a návratem obyvatel. Objevovala se také angažovaná a participující občanská společnost, využívání nových technologií a digitalizace a kontinuita, důvěra a spolupráce aktérů ve veřejné správě. Následuje ilustrativní výběr doslovných formulací.

„Konkurenceschopný, zdravý kraj, který je dobrým místem pro život.“

„Region, kde není nutné se z něj stěhovat do center. Kvalitní životní prostředí a dopravní spojení do jiného regionu.“

„Došlo k propojení komunitních politik, byznysu a NNO v koordinovaném a společném strategickém plánu lokality; odstraněno politikaření, nastolena důvěra a spolupráce.“

„Proměna státní hranice na rozvojovou výhodu, která přinesla propojený trh práce, cestovní ruch, služby, dopravu, vzdělávání a veřejnou správu se sousedními regiony.“

Vedle vážně míněných vizí se objevily i hravější, obrazné formulace nesoucí stejné jádro, proměnu zaostávajícího území v inovační:

„Ze Středočeského Detroitu → Středočeské Silicon Valley.“

Konkrétní kroky k vizi

Tam, kde účastnictvo vyplnilo celý postup od konce, se ukázal konzistentní vzorec. V horizontu roku 2035 převažovaly systémové nástroje, totiž stabilizace legislativy, reforma a modernizace vzdělávání (revize RVP, duální a technické obory), dobudování páteřní dopravní a digitální infrastruktury a úprava financování samospráv. Mezi prvními kroky v současnosti dominovalo zjištění reálných potřeb území, posílení projekční a absorpční kapacity a aktivní komunikace s územím. Konkrétní příklady zapsaných kroků:

„Zjistit potřeby území; podpořit projekční absorpční kapacitu; proškolit a vzdělat lidské zdroje na daná témata; aktivní komunikace s územím.“

ZAPSANÝ KROK · BLOK III

„Reforma RUD – min. 20 % motivační složky; státní a EU zdroje zajištěné pro priority strategické rady pro rozvoj regionu.“

ZAPSANÝ KROK · BLOK III

„Zavést síťování – networking mezi MMR, kraji, MAS, ORP, aby všichni chápali důležitost jednotlivých kroků. Oboustranná komunikace.“

ZAPSANÝ KROK · BLOK III

Jaké překážky bylo nutné překonat

Nejcennější vrstvou backcastingu byly překážky, které účastnictvo na cestě k vizi muselo (ve scénáři budoucnosti) překonat. Opakovaly se napříč typy území a tvoří faktickou předzvěst Bloku IV:

Politická nekontinuita a osobní zájmy. Nejčastější překážkou bylo udržet priority „přes více volebních období“ a překonat osobní zájmy rozhodujících aktérů.

„Bylo nutné zastavit odliv lidí a firem prostřednictvím nalezení politického konsenzu nad dlouhodobou rozvojovou strategií. Bylo nutné přesvědčit stát o nutnosti reformy RUD.“

Nedůvěra mezi aktéry a resortismus. Překonání počáteční nedůvěry mezi institucemi, kraji, soukromým sektorem a státem se opakovalo téměř ve všech vyplněných listech.

„Překonali jsme resortismus, nedůvěru mezi institucemi a hájení vlastních zájmů.“

NIMBY efekt a povolovací procesy. Odpor obyvatel k výstavbě a zdlouhavé řízení řešené konzultacemi a kompenzacemi.

„NIMBY – odpor občanů → mnoho konzultací a kompenzace; povolovací procesy.“

Odpor ke slučování obcí. Objevilo se jen v jednotlivých případech; tam, kde zaznělo, mělo být řešeno postupně přes finanční motivaci a budování společenství obcí se zachováním identity.

„Překonali jsme společenské předsudky ohledně slučování obcí. Efektivní správa je základem lokální politiky.“

KONKRÉTNÍ DOPORUČENÍ DO SRR

- › Silněji navázat financování samospráv na ekonomickou aktivitu v území, s výraznou motivační složkou (zaznělo i konkrétně „min. 20 %“).
- › Stabilizovat legislativu a zrychlit stavební řízení napříč volebními obdobími.
- › Podpořit projekční a absorpční kapacitu území a sběr dat o jeho potřebách.
- › Modernizovat vzdělávání (revize RVP, technické a duální obory) a propojit školy s firmami.
- › Budovat sítě a networking mezi MMR, kraji, MAS a ORP pro sdílené chápání priorit.

IV.

BLOK IV

Vztah regionů a státu

Metoda

Závěrečný obsahový blok pracoval s analýzou silového pole, která u sledovaného cíle rozlišuje hnací síly (tlačící k pozitivní změně) a brzdící síly (bránící jí). Účastnictvo nejprve v anonymním dotazníku znamenalo obojí. Plenární diskuze se poté záměrně soustředila na brzdící síly, protože právě ty jsou tím, co může strategie reálně oslabit nebo odstranit. Blok byl rámován výslovně jako strukturální analýza, nikoli jako prostor pro osobní stížnosti; konkrétní řešení brzd jsou tématem navazujícího podzimního workshopu.

KLÍČOVÁ SDĚLENÍ

- › Hnací síly: nejčastěji spolupráce, důvěra, kontinuita a respekt. Vztahové hodnoty převážily nad tvrdými nástroji.
- › Brzdící síly: nejčastěji byrokracie, centralizace, rozdrobenost obcí, populismus a nedůvěra.
- › Hlavní poselství: klíčem není obsah strategie, ale implementační model, stabilita napříč volbami a narovnání vztahu stát–regiony, včetně jeho kulturní roviny.

Co ukázal anonymní dotazník. U hnacích sil účastnictvo nejčastěji uvádělo spolupráci (16×), kontinuitu (7×), důvěru (10×) a respekt; opakovaly se i pojmy úcta, etika, dobrá vůle a subsidiarita. U brzdících sil vedla byrokracie (9×), centralizace (8×), rozdrobenost obcí (6×), populismus a nedůvěra (po 5×), následované politikařením a NIMBY efektem. Tato slovní pole dobře shrnují celý blok: pozitivní pól je vztahový, negativní pól strukturální a institucionální.

Poznámka k výběru citací. Diskuze byla věcná a bohatá. Pro tento report jsme vybrali výroky zachycující strukturální obsah brzdících sil a návrhy. Ojedinelé osobní či stranicky-politické poznámky bez analytické hodnoty neuvádíme; věcné neshody a menšinové názory jsou naopak zachovány.

Hlavní brzdící síly

Nedůvěra a „regionální šlechta“

Opakovaně zaznívalo vzájemně nedůvěřivé nastavení mezi státem a kraji. Účastník to popsal obrazně:

„Kraje mají takový ten pocit, že nám někdo nebude určovat pravidla z Prahy. Všechno to spojují slova jako nedůvěra. Já jsem tam napsal slovo arogance. Je důležité narovnat ten vztah mezi kraji a státem.“

Podceňovaná kulturní rovina spolupráce

Silně rezonoval názor, že rozhodující nejsou ani tak obsahy, jako schopnost se spolu vztahovat:

„Jak moc jsme spolu schopní se vztahovat versus ten konkrétní obsah. Jsou to ty měkké věci, které umožňují, nehledě na to, co budeme dělat obsahově, aby to mohlo fungovat.“

Implementační model nad obsahem

Z diskuze opakovaně vystoupil názor, že slabinou strategií není jejich obsah, ale chybějící model jejich naplňování:

„Za mě není klíčové, co v ní nakonec bude obsahově. Pojdme vymyslet implementační model té strategie, kde budou jasně dané role, nastavené procesy a transparentní a důvěryhodný strategický leadership.“

Kompetence provázané s odpovědností a financováním

Účastnictvo volalo po jasném rozdělení kompetencí, které musí být provázané s finanční odpovědností. Jako příklad zazněly střední školy:

„Dnes, když kraj dělá místo na střední škole, tak na tom reálně prohrává, protože kraje jsou financované z HDP [míněno zřejmě RUD], který je fixní. To je absolutně perverzní pro rozvoj této republiky.“

Přemíra a nestabilita strategií

Jako výrazná brzda byla pojmenována nepřehledná spleť strategií, které jdou někdy proti sobě, mění se s každou reprezentací a často vznikají účelově kvůli dotacím:

„Hlavní problém strategií je, že se neimplementují a nevyhodnocují. To kdyby se dělalo, tak potom už budeme vědět, jak ty další generace strategií psát.“

„Definuje se obrovský počet priorit a nakonec tou prioritou není vůbec nic, respektive všechno.“

Populismus a slabý lokální leadership

Zaznělo i kritické přerámování referend o komplexních tématech jako projevu nedostatku odpovědného vedení, které přenáší nepříjemná rozhodnutí na veřejnost, zvláště v prostředí dezinformací a nátlaku zájmových skupin. S tím souviselo téma nízké občanské znalosti fungování státu.

Od růstu k odolnosti

V závěru diskuze padl podnět, který hlavní facilitující osoba vyzdvihla a nabídla plénu k rozvinutí, totiž že strategie jsou tradičně pojímány růstově, zatímco současný svět volá spíše po odolnosti (rezilienci):

„Jsme mírně naivní s výhledem na současný svět koukat na strategii čistě jako na nějaký růstový, rozvojový princip. Přijde mi ten koncept zajímavý – koukat na rezilienci a odolnost.“

Plénium na podnět navázalo: cestou k odolnosti je reálně provázaná, integrovaná podpora území podle jeho skutečných potřeb (nikoli honba za národními indikátory), synergie aktérů namísto silového prosazování úzkých zájmů a důraz na sledování dlouhodobých trendů. Tento obrat od růstu k odolnosti se stal jedním z nejsilnějších koncepčních výstupů celého dne.

KONKRÉTNÍ DOPORUČENÍ DO SRR

- › Vytvořit jasný implementační model SRR: definované role, procesy, evaluace a důvěryhodný strategický leadership.
- › Provázat kompetence s finanční odpovědností (např. financování středních škol vs. fixní krajský rozpočet).
- › Omezit počet strategií, zajistit jejich stabilitu napříč volbami a vzájemnou provázanost; každou implementovat a vyhodnocovat.
- › Narovnat vztah stát–regiony včetně jeho kulturní (vztahové) roviny, tedy důvěra, respekt, kontinuita.
- › Doplnit růstové pojetí strategie o princip odolnosti (rezilience) a foresight.

KAPITOLA 07

Závěr – klíčová zjištění

Workshop ke Strategii regionálního rozvoje 2028+ naplnil všechny čtyři cíle: účastnictvo nominovalo sadu prioritních faktorů růstu, pojmenovalo bariéry spolupráce mezi státem a regiony, navrhlo nástroje pro posílení regionálních kapacit a sestavilo mapu endogenního potenciálu pěti typů území. Tato závěrečná kapitola neuvádí nové informace nad rámec předchozích bloků. Shrnuje šest zjištění, která se napříč celým dnem opakovala nejsilněji a která tvoří hlavní kolektivní poselství workshopu pro tvorbu strategie.

01

Národní legislativní a regulatorní překážky rozvoje

Rozvoj území naráží na řadu národních legislativních a regulatorních překážek. Patří k nim zdoluhavé povolovací procesy, administrativní zátěž a nastavení financování samospráv. Mezi nimi se opakovaně vracelo právě financování. Rozpočtové určení daní odrazuje obce od rozvoje ekonomické aktivity, protože příjmy z území v obcích nezůstávají. Toto téma se objevilo jako doporučení sektorové skupiny pro ekonomiku (Blok I), opakovaně v anonymním dotazníku (role státu u finančních zdrojů: „reforma RUD tak, aby bonifikoval ekonomickou aktivitu“, „RUD – motivační složka pro obce“, „posílení finanční autonomie samospráv“) i mezi kroky ve vizích budoucnosti (Blok III). Špatně nastavené financování samospráv účastnictvo považuje za jednu z klíčových strukturálních příčin regionálních nerovností.

02

Koordinace sektorových a územních politik

Stát plánuje sektorově, ale dopady jsou vždy územní. Doprava, bydlení, vzdělávání a sociální služby jsou na sobě závislé. Investice do jedné oblasti bez koordinace s ostatními přináší jen dílčí výsledky. Toto zjištění bylo hlavním plenárním závěrem Bloku I („žádný faktor nelze řešit izolovaně“) a vrátilo se jako klíčové doporučení skupiny pro veřejnou správu, totiž zakotvit a koordinovat územní dimenzi do sektorových politik. Koordinace se přitom netýká jen územní dimenze. Účastnictvo volalo také po koordinaci samotných strategií a redukci jejich počtu, po prioritizaci opatření, aby se nepodporovalo všechno všude, a po nadresortní koordinaci.

03 Absorpční kapacity obcí a krajů

Menší sídla mají v soutěži o dotace slabší pozici, protože nemají dostatek lidí ani času připravit projekty; větší města a kraje jsou v tom ve výhodě. Tento rozdíl pomáhá vyrovnávat systémová podpora absorpční kapacity, například sdílené projektové kanceláře, metodická pomoc a vzdělávání úřednictva. Její nedostatek přispívá k prohlubování územních rozdílů. V datech to dokládají návrhy z dotazníku („posílení kapacit a kompetencí ORP a POÚ“, „Erasmus pro úředníky“, „metodická pomoc, příklady dobré praxe“) i diskuze o fragmentaci obcí a dotační politice, která motivuje okrajové části měst k odtržení.

04 Dostupnost bydlení a odliv pracovní síly

Bydlení se ukázalo jako téma přítomné ve všech typech území, ale s různou intenzitou. V metropolitních oblastech jde o cenovou nedostupnost, kdy platy nerostou stejně rychle jako ceny bydlení, v periferních o chybějící bytový fond, v hospodářsky ohrožených o neschopnost přilákat nové obyvatele nebo je udržet, včetně návratů. Ve vstupním dotazníku byla dostupnost bydlení druhým nejčastěji označovaným faktorem (35 ze 107) a v Bloku I ji skupina pro infrastrukturu označila za neoddělitelnou od dopravy, služeb a rozvoje území (brownfieldy, územní plány).

05 Důvěra jako podmínka rozvoje

Méně formalizovatelné, ale klíčové zjištění: rozvoj regionů závisí na důvěře, mezi státem a obcemi, mezi institucemi navzájem, mezi veřejnou a soukromou sférou. V anonymním dotazníku k hnacím silám patřila důvěra spolu se spoluprací, kontinuitou a respektem k nejčastějším pojmům vůbec; v zrcadle k tomu byla nedůvěra jednou z nejčastějších brzdících sil. Participační procesy jako tento workshop jsou jedním ze způsobů, jak důvěru budovat, ale jen tehdy, jsou-li jejich výstupy viditelné a skutečně použité.

06 Od růstu k odolnosti a stabilní implementaci

Posledním průřezovým zjištěním je dvojitý obrat v uvažování o strategii. Za prvé, od jednostranně růstového pojetí k odolnosti (rezilienci), integrované podpoře území podle jeho skutečných potřeb. Za druhé, od důrazu na obsah strategie k důrazu na její implementační model: méně strategií, stručnějších, stabilních napříč volebními obdobími, s jasnými rolemi, evaluací a důvěryhodným leadershipem. Brzdami zde zůstávají byrokracie, centralizace, politická nekontinuita a roztříštěnost samosprávy.

Poznámka k metodě syntézy

Šest výše uvedených zjištění vzniklo porovnáním napříč všemi datovými zdroji workshopu (lístky, flip-charty, přepisy diskuzí, anonymní dotazník). U průřezových témat, jejichž četnost nelze z dostupných dat přesně kvantifikovat napříč skupinami (například přesný počet skupin, v nichž zaznělo RUD), uvádíme zjištění bez konkrétních počtů; takové kvantifikace by vyžadovaly doplňující kódování pracovních listů a budou případně součástí monitorovacího a evaluačního dokumentu pro zadavatele.

Hodnocení workshopu účastnictvem

V závěru dne účastnictvo workshopu anonymně zhodnotilo (celkový dojem, relevance, srozumitelnost strategie, přínos, náměty na zlepšení). Mezi opakovanými náměty na zlepšení se objevily menší pracovní skupiny, oddělené místnosti, konkrétnější vymezení témat a více času na diskuzi na úkor vyplňování listů. Podrobné vyhodnocení tohoto hodnocení je společně s kompletním monitorovacím a evaluačním přehledem předmětem samostatného dokumentu pro zadavatele a není součástí tohoto reportu.

Další kroky

Výstupy tohoto workshopu vstupují do analytické a koncepční přípravy SRR 2028+. Na první workshop, zaměřený na priority, potenciál a překážky, naváže na podzim 2026 druhý workshop, který se bude věnovat řešením, tedy tomu, jak konkrétně má strategie identifikované brzdy oslabit, jak aktivovat zmapovaná aktiva a jak vize jednotlivých typů území převést do konkrétních politik. Tento report je distribuován všem účastnicím a účastníkům.

NA PODZIM 2026 — DRUHÝ WORKSHOP

Zatímco první workshop mapoval priority, potenciál a překážky, druhý se zaměří na řešení: jak strategie identifikované brzdy oslabí, jak aktivuje zmapovaná aktiva a jak převede vize jednotlivých typů území do konkrétních politik.

REPORT ZPRACOVAL

Václav Kovář

Participation Factory