T A
Č R
Technologická agentura České republiky

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR

ÚZEMNÍ ROZVOJ A EXTERNÍ SUBJEKTY

metodika pro podporu zapojování externích subjektů

(verze pro větší úřady)

DAVID ŠPAČEK A KOL.

Ekonomicko-správní fakulta
Masarykova univerzita

Brno 2016

UNIVERSITAS MASARYKIANA BRUNENSIS • FACULTAS RERUM OECONOMICARUM •

Tato metodika byla vytvořena s finanční podporou Technologické agentury ČR.
Vznikla v rámci řešení projektu TA ČR, programu Beta:
TB040MMR008 - „Management znalostí v lokálním a regionálním rozvoji".
Projekt byl řešen týmem z Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity
v období 1. 9. 2015 – 31. 8. 2016.
Vychází z výzkumné potřeby Ministerstva pro místní rozvoj ČR.

Autoři:

Ing. David Špaček, Ph. D.
doc. Ing. Milan Jan Půček, Ph.D.
prof. Ing. Juraj Nemec, CSc.
Ing. Filip Hrůza
Ing. Eduard Bakoš, Ph. D.
Ing. Mirka Wildmannová, Ph. D.

Recenzenti:

doc. Ing. Leoš Vítek, Ph.D.
Ing. Lucie Sedmihradská, Ph.D.

OBSAH

1.	ÚVOD - CÍLE A STRUKTURA METODIKY, KOMU JE URČENA	4
2.	PROČ JE DOBRÉ ZAPOJOVAT STAKEHOLDERY DO ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY? JAKÉ VÝHODY TO MŮŽE PŘINÉST VAŠÍ SAMOSPRÁVĚ A VAŠIM STAKEHOLDERŮM?	6
3.	JAKÝM PŘEKÁŽKÁM ZAPOJOVÁNÍ STAKEHOLDERŮ MŮŽE SAMOSPRÁVA ČELIT?	8
4.	CHCETE ZLEPŠIT VAŠI SPOLUPRÁCI SE STAKEHOLDERY. CO OBNÁŠÍ SYSTEMATIČTĚJŠÍ SPOLUPRÁCE SE STAKEHOLDERY? JAKÉ EXISTUJÍ BARIÉRY A RIZIKA?	11
5.	JAK MŮŽETE IDENTIFIKOVAT SVÉ STAKEHOLDERY?	18
6.	KDY A JAK MŮŽETE ZAPOJOVAT SVÉ STAKEHOLDERY?	21
7.	CO OBNÁŠÍ ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ STAKEHOLDERŮ PRO POTŘEBY MÍSTNÍHO ROZVOJE	31
8.	ZÁVĚR	33
9.	SEZNAM PŘÍLOH	34
10.	POUŽITÁ LITERATURA	35

1.

ÚVOD

- CÍLE A STRUKTURA METODIKY, KOMU JE URČENA

Aby naplňovala své cíle, potřebuje veřejná správa často komunikovat a spolupracovat se všemi relevantními aktéry, kteří ovlivňují kvalitu života v území, zaměstnávají občany, podílejí se na rozvoji infrastruktury anebo na poskytování veřejných služeb. Přehodnocování a prohlubování vztahů mezi veřejnou správou a klíčovými externími aktéry, tzv. stakeholdery, garantuje naplňování základních principů moderního otevřeného vládnutí.

Stakeholdery jsou subjekty (jednotlivci, jejich asociace a různé organizace, veřejné správy i mimo veřejnou správu, ziskové i neziskové), které jsou přímo nebo nepřímo zainteresováni na cílech a činnostech dané organizace, mohou činnost této organizace ovlivnit nebo jsou sami ovlivněni jejími aktivitami, a rozhodnutími. Pokud organizace následuje principy otevřeného vládnutí (rozhodování o veřejných záležitostech), intenzivně zapojuje relevantní stakeholdery, využívá jejich znalosti a zabývá se jejich potřebami a názory.

V posledních letech se intenzivně diskutuje se o tom, jak může veřejná správa identifikovat své stakeholdery a zapojovat je více do rozhodování o veřejných záležitostech, do poskytování veřejných služeb, jak s nimi může lépe komunikovat a spolupracovat, co to přináší apod. Vzhledem k rostoucímu významu spolupráce veřejné správy se stakeholdery je **cílem této metodiky**

- shrnout, jaké aktivity naplňují myšlenky participativního rozhodování na územní úrovni
- seznámit s nástroji, které participativní rozhodování a využívání znalostí stakeholderů podporují
- představit příklady dobré praxe, a to včetně odkazů na existující české metodiky, které mohou české samosprávy využít
- upozornit na možné bariéry a rizika zapojování stakeholderů
- věnovat se zmíněným věcem praktickým jazykem a stručně.

Metodika obsahuje doporučené postupy a shrnuje nástroje, kterými se mohou starostové, zastupitelé i úředníci obcí a krajů inspirovat, když chtějí více a systematičtěji zapojovat své externí stakeholdery do rozhodování o veřejných záležitostech. Mohou ji využít i ústřední úřady. Metodika není dogmatickým souborem doporučení, které je nutné nekriticky převzít a za jakýchkoliv podmínek uplatňovat. Obsahuje ale **praktická doporučení, o kterých je dobré přemýšlet**, když se hledají odpovědi na následující otázky:

- Kdo je naším stakeholderem?

- Co nám může přinést zapojení našich stakeholderů? Co nám přináší / nepřináší, pokud již naše stakeholdery zapojujeme?

- Kdy zapojujeme naše stakeholdery a jaké nástroje k tomu již využíváme? Můžeme naše stakeholdery zapojovat více a systematičtěji? Jaké nástroje k tomu můžeme využít?

- Pracujeme systematičtěji s potřebami a se znalostmi našich stakeholderů? Jak tyto znalosti řídíme, abychom je mohli lépe využívat pro rozvoj našeho území?

Metodika má tři hlavní tematické části:

1. V první (**v kapitole 2**) shrnuje širokost tématu zapojování stakeholderů do rozhodování o veřejných záležitostech.

2. Ve druhé (**v kapitole 3**) se věnuje problémům, kterým může praxe zapojování stakeholderů čelit.

3. V poslední (**v kapitolách 4 až 7**) nejprve vytyčuje konkrétní doporučené kroky, které je dobré udělat, aby se systematičtěji spolupracovalo se stakeholdery. Následně představuje nástroje pro větší zapojování stakeholderů, jimiž se může inspirovat úřad, který se zapojováním začíná, i úřad, jehož praxe zapojování stakeholderů je již pokročilejší.

Metodika je úvodem do témat, pro která by byly potřebné samostatné metodiky. Aby se s tímto text metodiky alespoň do určité míry vypořádal, je doplněn konkrétními **odkazy na zdroje znalostí, které jsou k dispozici na internetu, a také příklady dobré praxe, které jsou součástí příloh této metodiky. Odkazy jsou v metodice vyznačeny barevně, aby se v ní čtenář lépe orientoval**.

Zapojování externích subjektů do veřejné správy není v ČR novým tématem, rozhodně ne na úrovni územní samosprávy, kde jsou politici i úředníci občanům nejblíže a bez zapojování externích stakeholderů se většinou neobejdou. V ČR se podobné myšlenky snaží již několik let podporovat například **Národní síť zdravých měst** nebo iniciativa **Místní agenda 21**, ke které existuje metodická podpora jak ze strany Národní sítě zdravých měst, tak i ze strany CENIA. Na myšlenkách většího zapojování stakeholderů staví i spolupráce v rámci **místních akčních skupin** („MASek"). V ČR byly již také vypracovány a jsou volně dostupné **metodiky jiné**. Vedle metodik zapojování externích subjektů do legislativního procesu, existuje např. web **Zapojení veřejnosti** (http://zapojeni-verejnosti.cpkp.cz/metodiky2.php) nebo **příručky Agora CE, o.p.s.** (Metodika participace, metodika Jak přizvat občany ke spolupráci).

Metodika využívá ve svých doporučeních obsah existujících metodik částečně (v příkladech, na které odkazuje). Věnuje se také tématům a nástrojům novým, např. využití nových technologií (včetně sociálních sítí) a nástrojům, které se v praxi zapojování stakeholderů začaly využívat v zahraničí a v ČR nedávno (jde např. o participativní rozpočtování). Zahrnuje také mnohem více odkazů na existující praxi. Staví také na výsledcích šetření, které se zaměřilo na české samosprávy, a vychází rovněž z námětů, které byly shromážděny díky dvěma workshopům k projektu.

Metodika je výstupem řešení projektu TAČR „Management znalostí v lokálním a regionálním rozvoji" (TB040MMR008), který byl řešen na základě výzkumné potřeby MMR ČR. Tato metodika je zaměřena na externí stakeholdery (subjekty stojící vně samosprávy), nikoliv na tzv. vnitřní stakeholdery, za které jsou považováni např. pracovníci úřadu. Na práci s jejich znalostmi se zaměřuje **druhá metodika**, která je také výstupem uvedeného projektu - metodika **Řízení znalostí (metodika pro podporu nastavení vnitřních procesů řízení znalostí)**. V některých pasážích se obě metodiky překrývají, protože zapojování stakeholderů klade řadu požadavků na práci s jejich znalostmi.

2.

PROČ JE DOBRÉ ZAPOJOVAT STAKEHOLDERY DO ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY?

JAKÉ VÝHODY TO MŮŽE PŘINÉST VAŠÍ SAMOSPRÁVĚ A VAŠIM STAKEHOLDERŮM?

V klasickém modelu samosprávy občané nehrají jinou roli, než že volí své představitele. Moderní vládnutí – „governance“ – vychází z toho, že občan se na základě legislativy může podílet na rozhodování o věcech veřejných. Aby se však skutečně mohl zapojovat, je třeba, aby byl veřejnou správou vnímán jako partner. Samospráva má aktivně spolupracovat s aktéry rozvoje území a zastřešovat a koordinovat vytváření a fungování komplexnější sítě vztahů, v rámci které komunikuje a spolupracuje se všemi důležitými externími subjekty při řešení veřejných záležitostí a poskytování veřejných služeb apod. Občané a další subjekty mají být konzultováni jako členové místní komunity, důležití aktéři územního rozvoje, kteří mají právo se vyjadřovat ke kvalitě života a podílet se na přípravě politiky, jejím plánování, provádění i hodnocení.

Vychází se z toho, že neexistuje jeden aktér, ať veřejný, nebo soukromý, který by měl všechny znalosti potřebné k řešení aktuálních složitých, dynamických a různorodých problémů. Hovoří se o sítích a spolupráci jako o mechanismech, prostřednictvím kterých jsou aktivitami řady subjektů z oblasti veřejného i soukromého sektoru (za koordinace institucí/institucemi veřejné správy a v mezích existujícího práva) plněny funkce veřejné správy a řízení společnosti, místní komunity apod. Staví se na tom, že jednotliví aktéři územního rozvoje jsou na sobě vždy do určité míry závislí a proto spolu musí vyjednávat a spolupracovat. Lepších výsledků mohou dosahovat vzájemným sdílením informací, znalostí a idejí, lepší koordinací vzájemných aktivit, nebo spoluprací na hledání společných cest řešení problémů, společných projektech apod.

Předpokládá se, že dojde k přehodnocení toho,

- jak samospráva funguje a rozhoduje, tzn. jak se tvoří a realizuje strategie, obecně závazná vyhláška, připravuje a realizuje investice apod.
- jak mohou být do rozhodování samosprávy a poskytování veřejných služeb a plnění veřejně prospěšných cílů více zapojeni a rovněž využiti externí stakeholdeři - občané, jejich spolky, podnikatelské subjekty, neziskové organizace apod.
- jak jsou tomu přizpůsobeni lidé, organizační struktury, procesy a technologie uvnitř veřejné správy.

Instituce veřejné správy jsou velmi dobré ve zlepšování toho, jak dělat věci správně (vytváří hladce fungující byrokracii), to však nezbytně neznamená, že dělají správné věci (vypořádávají se se skutečnými potřebami občanů) (Bason, 2010). Zapojování externích subjektů je považováno za nezbytné pro to, aby byl rozvoj území samosprávou koordinován a rozvíjen s ohledem na reálné potřeby. Zapojování externích subjektů je často zdůrazňováno jako princip, díky němuž budou v rozvoji území mnohem lépe využity dostupné znalosti a potenciál pro inovace. Vytvá-

ření strategií „od stolu“ úředníky nemůže být udržitelné, pokud nevychází z informací od klíčových stakeholderů a nepředpokládá využití jejich znalostí. Partnerství se stakeholdery je často považováno za kritický faktor realizace kvalitní a úspěšné veřejné politiky. Nezapojování stakeholderů může přinést selhání územního rozvoje, nespokojenost občanů a nedůvěru v samosprávu apod. Cílem je větší a systematičtější uplatňování, které garantují tvorbu a fungování vzájemně-prospěšných vztahů všech subjektů místní komunity, regionálního rozvoje apod.

Obvykle jsou se zapojováním externích subjektů do rozhodování o veřejných záležitostech spojovány následující **výhody pro samosprávu**:

- vytváření zacílenějšího seznamu kontaktů na konkrétní osoby, se kterými může samospráva spolupracovat
- větší demokratičnost rozhodování a větší zainteresovanost samosprávy a důležitých externích aktérů na fungování obce/kraje, budování většího pocitu sounáležitosti občanů s rozvojem lokality / regionu apod.
- větší srozumitelnost priorit samosprávy, cílů, strategických dokumentů, místních předpisů pro externí subjekty
- větší efektivita rozvoje území díky větší interakci různých aktérů, sdílení informací (větší informovanosti veřejné správy) a znalostí, případně zdrojů, „všichni zainteresovaní budou myslet regionálně“
- lepší znalosti zastupitelů o území
- lepší selekce strategických cílů a jednotlivých projektů, které mají přinést rozvoj území, větší účelnost vynakládání veřejných prostředků
- větší legitimita a transparentnost rozhodování, což posiluje také odpovědnost veřejné správy a mechanismy její kontroly
- rozšíření perspektiv ohledně řešené záležitosti, větší příležitosti v hledání a řízení inovací, vytváření nových znalostí a učení se napříč organizačními hranicemi, lepší veřejné služby
- předcházení konfliktům, nepochopení a nedorozumění, aktivnější hledání a dosahování konsenzu
- lepší image samosprávy
- lepší zacílení vědy a výzkumu a spolupráce s vysokými školami a produkování prakticky orientovaných výstupů pro podporu šíření znalostí apod.

Dostupné metodiky a existující výzkumy vyjmenovávají také řadu **přínosů pro občany** (příležitost projevit své názory v méně formálním prostředí, možnost něco ovlivnit, podílet se na přípravě strategických dokumentů, zapojit se do realizace strategie, společných projektů, mít větší možnosti kontroly samosprávy ohledně jejích aktivit i hospodaření, podpořit budování místní komunity, získat nové informace a zkušenosti), **podnikatele** (kromě přínosů, které jsou popsány pro občany, také větší možnosti pro to, jak předcházet konfliktům, sdělit své potřeby, udělat si reklamu), **nevládní neziskové organizace** (kromě přínosů, které jsou vyjmenovány mezi přínosy pro občany, např. zviditelnit se, plnit svoji roli) apod. **S těmito příklady přínosů pro stakeholdery může samospráva pracovat, pokud chce, aby s ní externí subjekty více komunikovaly a spolupracovaly**.

3.

JAKÝM PŘEKÁŽKÁM ZAPOJOVÁNÍ STAKEHOLDERŮ MŮŽE SAMOSPRÁVA ČELIT?

Zapojování stakeholderů čelí řadě překážek. Jednou z vnímaných bariér může být to, že neexistuje žádný jednoduchý a obecně platný návod, jak externí subjekty do rozhodování a fungování samosprávy zapojovat. Samospráva by ale měla vždy hledat vlastní cesty. Důvodem je i to, že podrobné návody mohou omezovat kreativitu a experimentování, se kterým se v praxi zapojování stakeholderů hojně pracuje.

Obecně můžeme rozlišovat vnitřní a vnější faktory, které způsobují bariéry a přinášejí rizika zapojování externích stakeholderů. Samospráva se může více vypořádat především s vnitřními faktory.

3.1 VNITŘNÍ FAKTORY ZAPOJOVÁNÍ STAKEHOLDERŮ

Vnitřní faktory může samospráva více ovlivnit. Jde zejména o následující:

- Zapojování externích subjektů má podporu u vedení samosprávy (zastupitelstva, starosty), vedení samosprávy si uvědomuje, že zapojování externích subjektů může klást požadavky na čas a zdroje.
- Zapojování stakeholderů má podporu ve vizi, strategiích a plánech.
- K zapojování externích subjektů má samospráva kapacity na straně svých pracovníků (pracovníci si uvědomují roli zapojování, orientují se v nástrojích zapojování, znají jejich přednosti i problémy, dokáží s nástroji reálně pracovat), nebo samospráva dobře ví, co si může objednat jinde (dokáže vyhodnotit kvalitu dodavatelů služeb v této oblasti), aby bylo zapojení efektivnější a účinnější.
- Samospráva má pro větší zapojování stakeholderů přizpůsobeny své procesy (způsob komunikace, řízení a sdílení znalostí, frekvence setkávání s externími subjekty, dosavadní způsob rozhodování a zapojování externích subjektů apod.).
- Zapojování stakeholderů podporují technologie, se kterými samospráva pracuje.

Velmi důležitým předpokladem zapojování stakeholderů je **podpora ze strany politiků**. Například Metodika Místní agendy 21 Národní sítě zdravých měst v této souvislosti jasně stanovuje požadavek, aby měla politika samosprávy ohledně zapojování stakeholderů i související aktivity podporu vedení města, aby byly „politicky zastřešeny“. To má přinést stabilnější rozvoj podobných iniciativ.

Metodika Agory CE diskutuje následující **výroky o důvodech nevyužití participace**, které brání jejímu většímu rozvoji (řada z nich zazněla i v komentářích respondentů dotazníkového šetření):

„Nemáme kapacitu na to, abychom vše probírali s občany.“

„Už jsme to zkoušeli a lidé nepřišli – vůbec nemají zájem o veřejné dění.“

„Veřejní činitelé vědí, co je třeba dělat, není potřeba se na to ptát znovu.“

„K čemu participace? Stačí lidi informovat a již teď jsou všechny informace na úřední desce.“

„Politik byl zvolen se svým programem a ten by teď měl prosazovat.“

„Lidé si jen stěžují a jinak nemají zájem o veřejné dění.“

„Každý se snaží prosadit jen svůj vlastní zájem."
„Lidé nejsou odborníci, nerozumí technickým detailům."
„Participace a podobné aktivity byly typické pro minulý režim. Nyní se každý může svobodně rozhodovat a nemůže lidi k ničemu nutit."
„Participace je drahá, raději peníze na zapojení přímo investujeme."

CENIA ve své metodické pomoci k Místní agendě 21 vyjmenovává následující **rizika práce s veřejností**, které by si měla samospráva uvědomovat:

- lehko mohou být vyvolány falešné naděje – je lepší být při plánování realistický, mít dobře zajištěno, co se s výstupy práce s veřejností stane a veřejnost stále informovat
- je potřeba vyhnout se podsunování vlastních názorů
- práce s veřejností vyžaduje čas a peníze, které je ovšem potřeba brát jako dobrou investici s mnohonásobnou návratností
- reprezentativnost získaných názorů
- práce by neměla být omezena na takzvané „věčné kverulanty", kteří přicházejí sami a přinášejí stížnosti nebo podněty, nebo zase nezničitelné „nadšence", měli by být zapojeni všichni, kteří se o otázky rozvoje sami nezajímají.

Na workshopu k projektu zaznělo také to, že pokud budou mít stakeholdeři možnost ovlivnit jen některé otázky, ale jiné (stejně nebo více významné) pro ně budou zapovězeny, může se to odrazit na vzájemné nedůvěře a malé ochotě stakeholderů zapojovat se.

Negativní nebo nulové výsledky může podle serveru www.ucastverejnosti.cz přinést **neodborně vedené zapojování veřejnosti**. Například podcenění důkladného informování (kombinace různých technik, oslovení specifických cílových skupin) je častou příčinou nízké účasti občanů. Malá účast veřejnosti vede pouze k formálním konzultacím nebo dokonce k diskreditaci procesu zapojování. Dostupné metodiky jasně říkají, že by neměla být podceněna i role facilitátora diskuze mezi samosprávou a jejími externími stakeholdery.

Bariéry může přinášet i **načasování zapojování externích subjektů**. Některé metodiky nedoporučují zahajovat participační projekty v předvolebním období, protože to občané mohou vnímat jako součást předvolební kampaně bez reálných dopadů na rozvoj území apod.

Zapojování externích subjektů vytváří sítě vztahů mezi samosprávou a externími subjekty, které jsou založeny na **důvěře a spolupráci**. Manažeři a pracovníci samosprávy mají za existence těchto sítí řadu nových úkolů, které jsou spojeny s jejich aktivací, mobilizováním a také syntetizováním. **Sítě**, které vznikají formálně i neformálně při zapojování externích aktérů, **přinášejí požadavky na to, aby byly veřejnou správou koordinovány**. Samospráva má jejich cíle a fungování moderovat. Pokud iniciovala jejich vznik a využila je k dosahování veřejně prospěšných cílů, je za jejich fungování odpovědná. Musí mít **nové znalosti a dovednosti**. V řadě organizací veřejného sektoru je jen velmi málo procesů pro řízení inovačních procesů. Manažeři se zaměřují na rozpočty, provozní procesy a úkoly a pracovníci mohou být vysoce schopní právníci, ekonomové, doktoři, učitelé, z nichž jen několik má formální dovednosti v kreativitě a inovaci, kterou zapojování stakeholderů vyžaduje. Pokud se podíváme na snahy o rozvoj, veřejné organizace vynaloží 80 % energie na pochopení minulosti a řízení současnosti, a přibližně jenom 20 % na systematičtější prozkoumání možných budoucích cest, jak zlepšit politiky a služby (Bason, 2010).

Také **zjednodušující závěry** ze samosprávy o bariérách či nefunkčnosti spolupráce s externími subjekty přispívají k udržování bariér mezi stakeholdery a veřejnou správou. Nestačí pouze říci, že máme neaktivní občany, kteří se nestarají o rozvoj apod. **Samospráva by měla aktivně hledat cesty, jak občany a další externí subjekty motivovat k většímu zájmu o zapojování, budování komunity apod**.

Požadavky na zapojování externích subjektů přináší **nové podoby využití informačních a komunikačních technologií**. Iniciativa zde vychází buď ze strany veřejné správy (jde o různé nástroje spojované s tzv. e-participací), nebo ze strany občanů či občanské společnosti (organizují petice na sociálních sítích apod.). Upozorňuje se na to, že role technologií by neměla být přeceňována a to z několika důvodů. Jedním z důležitých je ten, že elektronické diskuze se mohou účastnit jen ti občané, kteří umějí s novými technologiemi pracovat. Pokud se nezapojí jinými kanály ostatní, není demokracie posilována, spíše naopak. Pokud veřejná správa elektronicky konzultuje, měla by diskuzi moderovat. To jasně ukazují rozsáhlé diskuze na sociálních sítích, v rámci kterých může mít veřejná správa buď jen možnost diskuzi úplně zakázat, nebo

diskuzi úplně umožnit apod. Používání informačních a komunikačních technologií k zapojování stakeholderů by mělo být samosprávou také organizováno (měla by být jasně stanovena odpovědnost konkrétního pracovníka/ útvaru úřadu) a koordinováno, aby nedocházelo k duplicitám, úniku neschválených zpráv, osobních údajů apod.

To, že se v ČR výše uvedené překážky zapojování externích subjektů projevují a přinášejí relativně malou praxi zapojování stakeholderů na místní a regionální úrovni, naznačuje i provedený výzkum. Ten ukázal např. následující:

- převažuje naplňování povinností, které vyplývají z legislativy a hlavním nástrojem zapojování je jednání zastupitelstev, samosprávy často nejdou dále
- sice jsou uplatňovány prvky komunitního plánování, ale pravidelněji se (zejména v případě malých obcí, nezřídka ale i v případě obcí větších) neměří kvalita života v obci a spokojenost zákazníků a občanů, vzniká tak otázka, jak jsou vyhodnocovány plány a na základě čeho jsou revidovány, resp. zda jsou plány používány jako manažerský nástroj
- externí subjekty se konzultují spíše nahodile, než aktivně, podle respondentů spíše neexistují ustálenější formy spolupráce
- i proto respondenti uváděli mezi aktuálními potřebami větší možnosti občanů podílet se na rozhodování o územním rozvoji, intenzivněji spolupracovat s podnikateli a neziskovými organizacemi, nikoliv však již tolik s vysokými školami
- malé obce zapojují především občany a jejich zájmové subjekty a také jimi řízené organizace, nikoliv již tolik podnikatelské subjekty a neziskové organizace, důležitou platformou pro zapojování se zde mohou stát iniciativy, které dělá obec společně s jí řízenými organizacemi
- k zapojování nejsou více používány nové technologie - oficiální webové stránky ani sociální sítě. Zapojování se omezuje na oznamování, informování.

3.2 VNĚJŠÍ FAKTORY ZAPOJOVÁNÍ STAKEHOLDERŮ

Mezi **vnější faktory** řadíme ty, které samospráva nemůže tolik ovlivňovat, protože mají svůj původ v jejím externím okolí. To však neznamená, že samospráva zde nemá žádný vliv.

Patří sem např. **zájem občanů a jiných stakeholderů**, které samospráva může mnohem více motivovat k zapojování prostřednictvím nástrojů, které shrnujeme níže. V prvé řadě musí samospráva jasně deklarovat svůj zájem jednat se stakeholdery otevřeně jako s partnery. Agora CE a jiné metodiky upozorňují, že **stakeholdery motivuje k zapojení to, že musí mít reálnou možnost ovlivnit řešené téma** – „Nelze nabízet již hotová řešení, kde nelze nic měnit. V takovém případě se na participačním žebříku pohybujeme maximálně na úrovni připomínek, o kterých předem víme, že nebudou (nemohou být) zohledněny. Takové chování je také velmi riskantní do budoucna. Ztrácíme tím důvěru a zájem lidí o další zapojení klesá."

Dalším vnějším faktorem je **legislativa**. Ta však ve svých principech zapojování stakeholderů v ČR neomezuje (to ukazují i iniciativy participativního rozpočtování apod. – viz níže). Legislativa zapojování umožňuje, přestože není vždy dostatečně specifická, co se týče použitých nástrojů apod. To mohou někteří zastupitelé či úředníci považovat za nepodporující, opak je však pravdou.

Mezi vnější faktory můžeme zařadit i **procesy rozhodování o rozvoji území na vyšších úrovních veřejné správy** (např. způsob rozhodování o regionálním rozvoji kraje, který dopadá na obce apod., hledání podnětů od místní samosprávy ze strany ústředních úřadů před přijetím legislativy, strategie apod.).

Praxe dobrého vládnutí záleží na tom, jak jsou naplňována kritéria spojovaná s kvalitní demokracií. Záleží na kvalitě politické reprezentace, reálných možnostech uskutečňování občanských práv, kvalitě neziskového sektoru, kvalitě dostupných informací od veřejné správy apod. Účastníci našeho prvního workshopu k projektu kritizovali v této souvislosti například to, že neziskové organizace, univerzity i podnikatelé často neplní svou roli a přepouští veřejné správě více pravomocí, než je zdravé. Zmiňme názor jednoho z účastníků: „Podnikatelé i vysoké školy si nechtějí uvědomit, že mají vzít rozvoj do svých rukou. Jejich lídři neplní svoji roli." Zatímco v zahraničí je podle některých účastníků workshopu běžná role univerzit jako odborných garantů rozvoje v území (ve formě šíření inovací, doporučení, znalostí a informací), v ČR tato role není dostatečně naplňována.

4.

CHCETE ZLEPŠIT VAŠI SPOLUPRÁCI SE STAKEHOLDERY.

CO OBNÁŠÍ SYSTEMATIČTĚJŠÍ SPOLUPRÁCE SE STAKEHOLDERY?

JAKÉ EXISTUJÍ BARIÉRY A RIZIKA?

Aktivnější a systematičtější zapojování stakeholderů vyžaduje následující posloupnost činností:

1. samospráva chce něco změnit / něco realizovat (přijmout strategický plán, rozjet výstavbu něčeho apod.)
2. zamýšlí se nad tím, na koho uvažované cíle, změny anebo projekty dopadnou, hledá svoje stakeholdery
3. hledá konsensus ohledně cílů a způsobů jejich naplnění za aktivní spolupráce se svými stakeholdery
4. schválí cíle a cesty jejich dosažení s ohledem na náměty, připomínky a kapacity (možnosti) stakeholderů
5. snaží se naplňovat cíle za aktivnější spolupráce se stakeholdery
6. rekapituluje, co se naučila, vyhodnocuje naplnění cílů a přínosů a problémů zapojování, při tom využívá nástroje hodnocení spokojenosti občanů s kvalitou života, hledá silné stránky, problémy a cesty, přijímá opatření, čímž se vrací k bodu 1.

Pokud chce samospráva systematičtěji spolupracovat s externími stakeholdery, měla by se vypořádat s následujícími kroky:

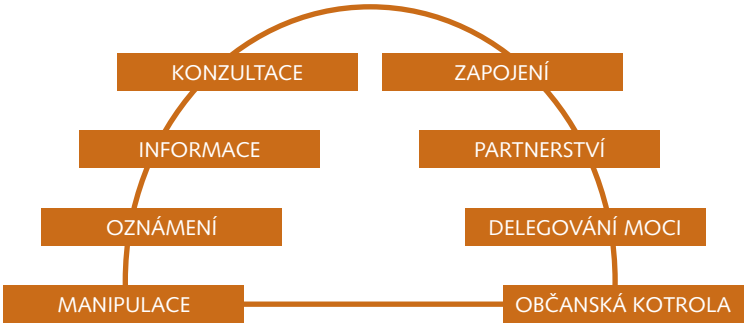
Krok 1 Vyjasněte si, co obnáší a co může přinést zapojování stakeholderů a jaké nástroje můžete použít.
Krok 2 Vyjasněte si, kdo je vaším stakeholderem. Vyhodnoťte, jak v současnosti s vašimi stakeholdery spolupracujete.
Krok 3 Vyjasněte a vypracujte strategii zapojování stakeholderů, neopomeňte překážky a rizika.
Krok 4 Organizujte, rozdělte jasně odpovědnost.
Krok 5 Zavádějte s ohledem na strategii.
Krok 6 Pravidelně vyhodnocujte plnění strategie, revidujte plány, připravujte akční plány a doprovodná opatření.

KROK 1
- VYJASNĚTE SI, CO OBNÁŠÍ A CO MŮŽE PŘINÉST ZAPOJOVÁNÍ STAKEHOLDERŮ A JAKÉ NÁSTROJE MŮŽETE POUŽÍT.

Obecně je zapojování stakeholderů o tom, že samospráva mnohem aktivněji hledá a využívá nástroje, které ji pomáhají „dávat lidi dohromady“, aby si „považovali samosprávu více za svou“. Samospráva se učí, co ji může přinést, že nerozhoduje sama bez zapojení externích subjektů. Vychází z toho, že když něco plánuje, zamýšlí se nad tím, koho se její plány mohou dotknout a snaží se s nimi více komunikovat.

V prvním kroku byste si měli vyjasnit, s čím vším může být zapojování stakeholderů (s ohledem na aktivity a úkoly vaší samosprávy) spojováno, do čeho z toho, co děláte, je možné je zapojovat, kdy je můžete zapojovat apod. Jedině tak můžete následně vyhodnotit to, jak dosud k zapojování stakeholderů přistupujete a proč?

Stupeň zapojování externích subjektů je často spojován s tzv. **participačním žebříkem**, který odráží různou míru sdílení moci mezi veřejnou správou a občany apod. Příčky tohoto žebříku jsou zapracovány také do schématu metodiky CENIA, která stupeň zapojení shrnuje následujícím uvedeným schématem:



Jednotlivé fáze zapojování jsou v metodice CENIA shrnuty následovně:

MANIPULOVÁNÍ
Zainteresované osoby netuší o plánech a rozhodnutích, které je ovlivňují, vůbec nic.

OZNAMOVÁNÍ
Zainteresované osoby jsou obeznámené s plány a rozhodnutími, které je ovlivňují.

INFORMOVÁNÍ
Zainteresované osoby jsou obeznámené s plány a rozhodnutími, které je ovlivňují a jsou jim k nim poskytovány informace.

KONZULTOVÁNÍ
Se zainteresovanými osobami se o plánech a rozhodnutích, které se jich týkají, diskutuje. Jejich názory se berou v úvahu, ale konečné rozhodnutí dělá někdo jiný.

ZAPOJOVÁNÍ
Zainteresované osoby jsou zapojené do rozhodovacího procesu. Může jít o částečné nebo úplné zapojení.

PARTNERSTVÍ
Zainteresované osoby jsou rovnocennými partnery v rozhodovacím procesu a mají spoluzodpovědnost za výsledky a implementaci.

DELEGOVÁNÍ MOCI
Zainteresované osoby přebírají celou zodpovědnost za určité části projektu.

PŘENECHÁNÍ a OBČANSKÁ KONTROLA
Zainteresované osoby mají plnou kontrolu nad zdroji, zodpovědností a rozhodovacím procesem.

Tabulka začíná nejméně pokročilou praxí – manipulací jako nejnižším stupněm zapojování stakeholderů – a končí delegováním na občany. Ani tento žebřík však nelze mechanicky převzít a použít obecně pro všechny řešené věci. Stupeň zapojování se vždy odvíjí od toho, o čem se rozhoduje. Nikoliv všechny záležitosti může samospráva přenechat plné občanské kontrole (v návaznosti na legislativu apod., jde o záležitosti, které nemohou být předmětem místního / krajského referenda, věci vyhrazené zastupitelstvu apod.). Ve většině případů by však stakeholdeři měli být minimálně konzultováni.

Nástrojům většího zapojování externích stakeholderů do rozhodování samosprávy se více věnuje **kapitola 6 této metodiky**.

Pro seznámení se s potenciálem, nástroji a úskalími zapojování stakeholderů mohou být využity již existující metodiky, vaše existující praktiky, praktiky jiných, nebo může být pozván expert, který se problematice zapojování stakeholderů věnuje. Doporučuje se tyto přístupy zkombinovat a seznámit s rolí zapojování stakeholderů během

- porady pracovního kolektivu
- workshopu pro pracovníky úřadu
- neformálního setkání pracovníků
- informování prostřednictvím oběžníku úřadu (s příklady dobré praxe) apod.

Doporučuje se

- jasně ukázat, co lze ve vaší dosavadní praxi změnit a hovořit o jasných a prokazatelných přínosech, ale i případných problémech a bariérách
- seznámit s dobrými i špatnými příklady z praxe.

Důležité je, aby na tento krok navazovaly konkrétní aktivity, které mají přinést zlepšení. Už toto předpokládá prvotní organizaci zapojování stakeholderů, kdy projekt intenzivnějšího zapojování zastřešuje a koordinuje konkrétní osoba, nebo tým pracovníků, který může (např. v podobě pracovní skupiny, výboru, komise) zahrnovat i zástupce některých stakeholderů apod.

Přestože není systematičtější zapojování stakeholderů vždy jednoduché, rozhodně se nebojte své stakeholdery více informovat a více je zapojovat do diskuze apod. To je předpokladem rozvoje vztahů se stakeholdery. A podobně jako v případě jiných vztahů je i zde základem komunikace.

Některé metodiky zdůrazňují, že rozsáhlost zapojování stakeholderů se má odvíjet od konkrétní situace, od toho, co plánujeme, čeho chceme dosáhnout apod. Proto není možné praxi zapojování zobecnit pro každou samosprávu, každý úřad apod., a bylo by lepší vypracovat samostatné metodiky pro jednotlivé typy aktivit.

KROK 2
VYJASNĚTE SI, KDO JE VAŠÍM STAKEHOLDEREM. VYHODNOŤTE, JAK V SOUČASNOSTI S VAŠIMI STAKEHOLDERY SPOLUPRACUJETE.

Pokud chcete systematičtěji zapojovat stakeholdery, měli byste dobře vědět, kdo všechno může být vaším stakeholderem. Stakeholdery jsou osoby anebo organizace, jejichž zájmy mohou být pozitivně i negativně ovlivňovány činností vaší samosprávy. Nástrojům, které vám pomohou identifikovat své stakeholdery, se více věnuje **kapitola 5** této metodiky. Tím, že své externí stakeholdery identifikujete, zmapujete, koho v území máte, abyste ho mohli informovat, konzultovat apod.

Rovněž byste měli vyhodnotit, jak v současnosti se stakeholdery, které si identifikujete, spolupracujete, jak je informujete, zapojujete do diskuze apod. Při tomto sebehodnocení se můžete opřít o to, co obecně předpokládá zapojování stakeholderů do rozhodovacích procesů, a říci si, co se pro to v rámci fungování vaší samosprávy skutečně dělá (jaké konkrétní aktivity existují, jak jsou nastaveny procesy, jak využíváte technologie apod.).

Úspěšné zapojení veřejnosti do rozhodování samosprávy předpokládá následující (www.ucastverejnosti.cz, 2006, upraveno):

1. vysvětlit roli zapojování politikům i pracovníkům úřadu, vyjednat strategii zapojování stakeholderů
2. zajistit politickou podporu pro zapojení veřejnosti, přiřadit procesu zapojování dostatečné finanční, lidské a technické zdroje
3. včas informovat veřejnost o plánovaných záměrech, připravovaných politikách a rozhodnutích (včetně přímého oslovení stakeholderů)
4. zapojit do přípravy strategických dokumentů zástupce všech stakeholderů co nejdříve
5. konzultovat rozhodnutí v co nejširším okruhu oblastí (s výjimkou krizových situací)
6. poskytovat veškeré relevantní informace týkající se připravovaných dokumentů, včetně cílů, konzultací, otázek, na které by konzultace měly poskytnout odpověď, rolí a odpovědnosti jednotlivých aktérů apod.
7. zajistit dostatek času pro zpracování připomínek (zpravidla se hovoří o 8 týdnech pro zaslání písemných připomínek, oznámení veřejného projednávání alespoň 3 týdny předem)
8. informovat o postupu vyřízení připomínek (včetně toho, jak s nimi bylo naloženo)
9. vyhodnocovat jednotlivé aktivity zapojování tak, aby docházelo k průběžnému zdokonalování
10. koordinovat spolupráci se stakeholdery tak, aby nedocházelo k jejich zahlcení a vzniku tzv. „únavy z konzultací“.

Pro sebehodnocení toho, **jak dosud podporujete zapojování stakeholderů**, můžete využít také doporučení standardních strategických analýz typu modelu 7s apod. V té souvislosti se můžete ptát např. na následující:

- Jak podporují zapojování stakeholderů vaše existující strategie?
- Jak podporuje zapojování stakeholderů dosavadní styl (způsob) rozhodování o veřejných záležitostech? Čeho jste chtěli a čeho chcete dosáhnout?
- Jak podporuje zapojování stakeholderů organizační struktura vašeho úřadu? Kdo je / by mohl být odpovědný za koordinaci zapojování stakeholders? Co konkrétně dělá a kdy? Jaké útvary především jednají se stakeholdery, jakým způsobem, jaké mají/nemají speciální dovednosti, jak vnímají oni dosavadní praxi zapojování stakeholders?
- Jak podporují zapojování stakeholderů naše procesy? Jaké procesy uplatňujeme k zapojování stakeholderů?
- Jak vnímají vaše aktivity v zapojování stakeholderů vaši stakeholdeři?

Pro sebehodnocení můžete také využít (s trochou přizpůsobení) otázky, se kterými pracuje hodnocení kvality participativního procesu dle standardů PAKT (viz např. na str. 50 metodiky Agora CE, 2016). Otázky se týkají standardu úspěšné občanské participace, který zahrnuje uplatňování následujícího

Obecné principy

- transparentnosti a důvěryhodnosti
- otevřenosti a širokého zapojení
- společného hledání řešení
- respekt k ostatním
- profesionalita a znalosti
- stanovení pravidel
- závazek zabývat se výstupy
- hledání udržitelných řešení
- komplexnost a flexibilita
- budování kapacit

Procesní standardy

- definování cílů a rolí aktérů
- proces participace je řízen
- aktéři se analyzují
- je jasně stanovený harmonogram
- techniky a informační kanály jsou vybírány přiměřeně
- techniky a metody se kombinují

- zaměření na aktéry (srozumitelné informování)
- práce s podněty
- evaluace

Tematická vymezení

- dostupné zdroje a kapacity
- kompetence
- zájem veřejnosti
- reálný vliv na výsledek
- témata definovaná zákony (obligatorní zapojování)

Sebehodnocení by mělo mít vždy jasnou osnovu (jasnou strukturu otázek a jejich hodnocení).

Může ho provést jedna osoba (např. starosta, vedoucí konkrétního odboru, tajemník). Doporučuje se však při sebehodnocení zohledňovat více názorů a nepracovat proto jen s názory pracovníků úřadu, ale i s názory stakeholderů. Kromě sebehodnocení může být využito i hodnocení expertem zvenku atp.

Výsledkem sebehodnocení by měla být **sebehodnotící zpráva**. Ta může odpovídat na otázky jednoduchou formou (ano/ne), nebo pro jednotlivé otázky/ oblasti obsahovat souhrnnější komentáře opřené o konkrétní tvrzení, důkazy, škálu vnímané pokročilosti (od 0 do 10) s komentářem apod. Sebehodnocení aktuálního stavu zapojování stakeholderů může být zpracováno ve formě SWOT analýzy. Mělo by vždy identifikovat dobrou, ale i špatnou praxi. Mělo by se vždy promítnout do navazující strategie zapojování stakeholderů a konkrétních opatření (k udržování dobrého stavu a k nápravě nedostatků).

KROK 3
- VYJASNĚTE A VYPRACUJTE VAŠI STRATEGII ZAPOJOVÁNÍ STAKEHOLDERŮ, NEOPOMEŇTE PŘEKÁŽKY A RIZIKA.

K zapojování stakeholderů se obvykle přistupuje systematičtěji, pokud se odvíjí od strategie. Pokud budete mít strategii, zajistíte také větší pravděpodobnost toho, že k zapojování stakeholderů budete přistupovat s dlouhodobější perspektivou. Systematičtější zapojování stakeholderů totiž rozhodně není krátkodobou záležitostí. Určitý čas vám zabere změna v přemýšlení vašich pracovníků o roli zapojování externích subjektů, nastavení vnitřních procesů, osvojení si určitých dovedností, vybudování partnerství se stakeholdery a stabilnějších platforem pro jejich zapojování atd.

Zapojování stakeholderů by mělo být zakomponováno do existujících plánů organizace. Doporučuje se také vypracovat dílčí strategii, která zapojování stakeholderů rozpracuje.

Strategie zapojování stakeholderů může mít v organizaci neformální, ústní podobu. Pokud je však strategie písemná, snadněji se s ní pracuje, lépe se řídí a mohou se s ní mnohem lépe seznámit ti, kteří ji mají naplňovat (včetně nových zaměstnanců). Písemná forma strategie zvyšuje míru její srozumitelnosti a snižuje riziko její nejasnosti.

Nástrojem pro systematičtější práci se stakeholdery jsou základní strategické dokumenty (program / strategie rozvoje území, s nimi provázaný územní plán atp.). Základní strategické dokumenty mohou zahrnovat věci, které řeší například dokumenty typu **Strategie komunitně vedeného místního rozvoje**.

Inspirativní může být např. **strategie regionu Kyjovské Slovácko**, která je k dispozici zde: http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Vyzva-c-2/MAS/Kyjovske-Slovacko-v-pohybu.

Některé obce anebo Místní akční skupiny již zpracovaly **komunikační strategii**. Ta rozhodně není totožná s informační koncepcí, kterou předpokládá v § 5a zákon č. 365/2000 Sb. (o informačních systémech veřejné správy).

Komunikační strategie by se měla věnovat:

- identifikaci stakeholderů a jejich segmentaci
- analýze současného stavu zapojování stakeholderů, pozitiv, problémů apod.
- cílům zapojování
- nástrojům a způsobům komunikace a zapojování (s ohledem na různé stakeholdery a typy akcí)
- organizaci komunikace a zapojování (určení odpovědných osob, týmů)
- době, délce a frekvence komunikace a zapojování
- médiím a technologiím pro přenos zpráv a informací
- způsobu hodnocení naplňování strategie
- nákladům a
- rizikům.

Šablony komunikačních strategií již byly v ČR vytvořeny. Jedna z dostupných šablon je k dispozici například zde:

- **Přílohy k manuálu pro řízení rozvoje obce**
- http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-rizeni-rozvoje-obci/

Inspirativní může být i

- **Komunikační strategie Kyjovského Slovácka**

- http://www.kyjovske-slovacko.com/sites/default/files/prilohy/sclld_-_implementacni_cast.pdf (str. 22)
- **Komunikační strategie MAS České středohoří**
- http://www.mascs.cz/download/strategie/Komunikacni_strategie_MAS_2.pdf
- **Seznam stakeholderů a nastavení komunikační strategie při tvorbě Strategie rozvoje kraje 2014-20**
- http://www.strategie2020.cz/docs2/SRK_stakeholders.pdf

Cíle zapojování stakeholderů, se kterými výše uvedené typy strategií pracují, by měly vždy stavět na charakteristikách aktuálního stavu, které se týkají postojů a aktivit samosprávy i postojů a aktivit stakeholderů. **Neměly by opomenout hledání nových způsobů zapojování a identifikování existující dobré praxe, a to české, ale i zahraniční**. Jde totiž o záležitost velmi dynamickou, kterou ovlivňuje i vývoj technologií, iniciativy ze strany občanů a občanské společnosti atp. Můžete využít také **nástroje sdílení a vytváření nových znalostí, se kterými pracuje druhá metodika pro podporu procesů řízení znalostí (konkrétně v kapitolách 8, 9 a 10).**

Strategie zapojování stakeholderů by měla také jasně říci, jaké mechanismy budou redukovat **střet zájmů a podjatost**.

Strategie zapojování stakeholderů by měla také zohledňovat a definovat postoj samosprávy k využití **sociálních médií pro zapojování stakeholderů**. V ČR patří mezi ty, které občané nejvíce používají, Facebook a Twitter, méně již You Tube, Instagram apod. Sociální sítě používá podle aktuálních statistik asi 40 % populace. Strategie by měla zohlednit také to, že velká část občanů může přistupovat na internet prostřednictvím mobilního telefonu (podle aktuálních statistik téměř 50 % populace takto přistupuje na internet). V případě, že se samospráva rozhodne využít sociální sítě k zapojování stakeholderů, měla by strategie v analytické části identifikovat ty nejpoužívanější a vymezit cíle, které se týkají jejich konkrétního využití pro zapojování stakeholderů.

Cíle zapojování stakeholderů, které zahrnete do vašich strategických plánů, **by měly** naplňovat obecně požadavky, které jsou na cíle kladené. Měly by být **SMART(ER)**, tzn.

- dostatečně specifické (S),
- měřitelné / vyjádřitelné (M),
- dohodnuté napříč těmi, kteří jsou odpovědní za splnění (A),
- realistické (R) (reálné s ohledem na reálné možnosti),
- termínované – spojené s časem (T),
- pravidelně hodnocené (E),
- dokumentované např. v sebehodnotící zprávě (R).

Příklad cíle, který toto splňuje, může být následující: „V roce 2016 proběhnou v každém pololetí kulaté stoly s podnikateli, na které pozveme zástupce minimálně 50 % místních podnikatelských subjektů s cílem diskutovat o možnostech rozvoje obce."

Strategie zapojování stakeholderů by měla také jasně říci, **co se bude vyhodnocovat, kdy a jak**. Zde by měl text strategie brát ohledy na její cíle a stanovené termíny jejich předpokládaného naplnění a měl by proto specifikovat

- termíny hodnocení
- indikátory pro hodnocení
- data, která budou pro vyhodnocení indikátorů využita,
- osoby, které budou za hodnocení odpovědné.

Indikátory mohou být zaměřeny jak na vstupy (počet různých aktivit orientovaných na zapojování), tak i na výsledky (rostoucí míra spokojenosti stakeholderů s vybranými aspekty rozvoje území apod.). V ČR již existují metodiky věnující se měření spokojenosti občanů, které můžete využít. Příklady jsou následující:

- Lukášová, R. a kol. Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru. Brno: MU ESF, 2009, online, http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/svi/skripta/es2009-01.pdf
- Specifické sady indikátorů pro tvorbu zpráv o kvalitě života Jablonce nad Nisou a Semil, 2010, online, www.mestojablonec.cz/filemanager/files/file.php?file=5316
- Indikátory projektu TIMUR (ECI/TIMUR), online, http://www.timur.cz/indikatory/indikatory-eci-timur-28.html.

KROK 4
ORGANIZUJTE, ROZDĚLTE JASNĚ ODPOVĚDNOST.

Zapojování stakeholderů musí být organizováno – tzn. měl by existovat pracovník, nebo útvar (oddělení), který je zodpovědný za

- koordinaci přípravy a revize strategie zapojování stakeholderů

- naplňování strategie zapojování (starosta, tajemník, případně vedoucí speciálního odboru)
- koordinaci a administrativní podporu zapojování stakeholderů (konkrétní úředník, často jde o pracovníka vnějších vztahů, nebo mezioborový tým).

Například metodika Místní agendy 21 Národní sítě zdravých měst předpokládá

- určení politického garanta projektu (konkrétního člena zastupitelstva)
- vytvoření komise projektu
- jmenování koordinátora projektu, který obhospodařuje i podněty vyplývající z komunitního plánování (v tematických oblastech mohou být stanoveni speciální koordinátoři – příkladem je komunitní plánování sociálních služeb, kdy je stanoven pracovník úřadu odpovědný za koordinaci a spolupráci se zařízeními poskytujícími sociální služby)
- spolupráci s útvarem / týmem, který zastřešuje strategii rozvoje (strategického plánu) a koordinuje garanty jednotlivých oblastí strategie tematických a dalších klíčových osob z úřadu apod.

Pro účely definování funkce koordinátora zapojování stakeholderů může jako dobrý příklad sloužit definování role koordinátora projektu Zdravé město a Místní agendy 21 Mladé Boleslavi. Zde je role koordinátora vymezena následovně:

Kdo je koordinátorem Zdravého města a Místní agendy 21?

Koordinátor Zdravého města a místní Agendy 21 (ZM a MA21, dále jen „koordinátor“) je pracovníkem úřadu, který procesy ZM a MA21 komplexně sleduje, vyhodnocuje a přináší potřebné podněty a inovace.

(Poznámka: nedoporučuje se, aby koordinátorem byla externí osoba/subjekt, např. nezisková organizace atp., která není v přímém vztahu s tajemníkem a dalšími pracovníky úřadu – tato situace v praxi komplikuje zadávání úkolů a spolupráci s příslušnými odbory města/kraje).

Pro kvalitu procesu ZM a MA21 hraje organizační zařazení koordinátora a výše jeho pracovního úvazku jednu z hlavních rolí. Metodika NSZM doporučuje pro koordinátora ZM a MA21 minimálně 0,5 úvazku standardní pracovní doby. Začlenění koordinátora do struktury městského/krajského úřadu či magistrátu má být takové, aby umožňovalo výkon funkce koordinátora, optimální je samostatná kancelář v gesci tajemníka úřadu, kancelář starosty či hejtmana. Důležitá je jeho role vyjednávat, předávat informace a zapojit důležité aktéry do procesu ZM a MA21.

Podmínkou kvalitní práce koordinátora PZM a MA21 je spolupráce s externími partnery, ale také se samotným úřadem a jeho jednotlivými odbory.

Jaké má koordinátor ZM a MA21 zodpovědnosti?

Koordinátor Zdravého města a místní Agendy 21 (ZM a MA21, dále jen „koordinátor“) je klíčovým pracovníkem úřadu, jehož znalosti, dovednosti a aktivita do značné míry určují úspěšnost ZM a MA21 ve městě/obci/regionu.

Koordinátor procesy ZM a MA21 komplexně sleduje, vyhodnocuje a přináší potřebné podněty a inovace. Podmínkou kvalitní práce koordinátora PZM a MA21 je spolupráce s externími partnery, ale také se samotným úřadem a jeho jednotlivými odbory.

Koordinátor…

- garantuje proces komunitního plánování;
- zodpovídá za aktualizaci komunitního plánu rozvoje;
- udržuje průběžnou komunikaci se zástupci jednotlivých zájmových skupin, organizací a institucí včetně široké veřejnosti (oslovování a zvaní na akce, zasílání informací, vysbírávání podnětů, vypořádání připomínek);
- koordinuje a organizuje komunitní kampaně;
- organizuje, případně objednává ověřování názorů veřejnosti (místní ankety, průzkumy veřejného mínění, dotazníková šetření apod.);
- koordinuje činnost tematických pracovních skupin (svolávání, zpracování zápisů apod.);
- eviduje naplňování místních (komunitních) indikátorů plnění komunitního plánu;
- účastní se procesu strategického plánování – přenáší podněty vzešlé z komunitního plánování.

Pracovníci, kteří mají zapojování stakeholderů koordinovat, jsou velmi důležití. Díky zapojování si také osvojují řadu nových znalostí. Aby se tyto znalosti neztratily s odchodem pracovníka apod., je dobré se činnostem zapojování stakeholderů věnovat i v rámci **řízení znalostí samosprávy**. S tímto tématem blíže seznamuje **kapitola 7 této metodiky a druhá metodika** zaměřená na podporu nastavení vnitřních procesů řízení znalostí.

Větší požadavky na organizování aktivit zapojování stakeholderů přináší využití sociálních médií. Pokud využíváte anebo chcete k zapojování stakeholderů využívat sociální média, měl by existovat útvar, který využití sociálních médií k zapojování stakeholderů koordinuje a vyhodnocuje a má za úřad povědomí o tom

- jaká sociální média jsou pracovníky úřadu pro účely zapojování stakeholderů používána a jak
- kdo dostává upozornění a reaguje na komentáře a zprávy od fanoušků apod.
- zda pracovníci úřadu reagují na komentáře od uživatelů sociálních médií v souladu s oficiální komunikační strategií
- jaké podněty se v připomínkách od uživatelů sociálních sítí objevují apod.

I proto některé úřady přijímají **samostatnou politiku využití sociálních sítí svými zaměstnanci**. Tato politika by měla zahrnovat následující (Hrdinová a Helbig, 2011):

- přístup zaměstnanců – míru, ve které mohou zaměstnanci navštěvovat sociální sítě během práce a procedury k získání přístupu do sociálních sítí z pracoviště
- řízení účtů – procedury vytváření, udržování a rušení účtů na sociálních sítích
- přípustné využití – vymezení toho, co všechno mohou zaměstnanci na sociálních sítích dělat, jak dlouho, za jakým účelem, s jakým vybavením
- etiku použití – požadavky na chování pracovníků na sociálních sítích
- obsah - procedury pro zveřejňování obsahu ohledně úřadu, vykonávané profese, požadavky na editování apod.
- bezpečnost – požadavky na bezpečnost k ochraně dat a infrastruktury samosprávy
- požadavky právních norem – ohledně využití sociálních médií a
- obsah od občanů – požadavky na řízení obsahu od občanů na účtu / oficiální stránce úřadu na sociální síti.

KROK 5 – ZAVÁDĚJTE S OHLEDEM NA STRATEGII.

Pokud jste začátečníky v zapojování stakeholderů, dostupné metodiky vám obvykle nedoporučí začínat příliš revolučně a rapidně. Spíše doporučují zpočátku využívat pilotní projekty, nebo budovat na přístupu k zapojování, který již někde v úřadu funguje v rámci aktivit některého z odborů, fungování výboru, komise, či pracovní skupiny (např. v rámci územního plánování, zjišťování veřejného mínění, měření spokojenosti zákazníků / občanů apod.).

Například CENIA doporučuje následující: Nejprve si vytipujeme tzv. klíčové partnery (hlavní stakeholdery), což jsou reprezentanti těch skupin / veřejnosti, kteří jsou pro náš záměr nejdůležitější, a s nimi si vyjasníme dlouhodobé cíle, hodnoty, účel i specifické cíle našeho záměru. Na tuto základní skupinu „nabalujeme“ další a další. Úspěch spočívá v tom, že každý další krok podnikáme vždy již ve spolupráci s těmi, které jsme zapojili už dříve. To by měl reflektovat i strategický plán zapojování stakeholderů.

KROK 6 – PRAVIDELNĚ VYHODNOCUJTE PLNĚNÍ STRATEGIE, REVIDUJTE PLÁNY, PŘIPRAVUJTE AKČNÍ PLÁNY A DOPROVODNÁ OPATŘENÍ.

Zapojování stakeholderů byste měli pravidelně vyhodnocovat (obvykle jednou za rok, nebo alespoň jednou za dva roky). Hodnocení by se mělo odvíjet od strategie zapojování – jejích cílů, v ní definovaných indikátorů apod.

Při hodnocení byste měli vzít v potaz co možná nejvíce informací. Neměli byste vycházet jen z přesvědčení vašich vedoucích pracovníků, vašeho starosty apod. Vaše hodnocení by mělo kombinovat jejich vnímání, hodnocení spokojenosti a vnímání zaměstnanců a stakeholderů.

S výsledky hodnocení by měly být seznámení všichni pracovníci vašeho úřadu. Výsledky hodnocení by také měly být prezentovány vedení vaší samosprávy (zastupitelstvu). Hodnocení by se mělo promítnout do konkrétních opatření, které budete realizovat v následujícím roce, případně v delším období. Měl by je například reflektovat akční plán zlepšování v oblasti zapojování stakeholderů apod. Tato opatření je vhodné před jejich finalizací rovněž konzultovat s těmi, kteří budou odpovědní za jejich realizaci.

Provedením hodnocení se vracíte k výše uvedenému Kroku 1.

5.

JAK MŮŽETE IDENTIFIKOVAT SVÉ STAKEHOLDERY?

5.1 KDO JE VAŠÍM STAKEHOLDEREM?

Dříve, než se rozhodnete více spolupracovat s vašimi stakeholdery, měli byste si odpovědět na otázku, kdo všechno je vaším klíčovým stakeholderem. Provedení analýzy vašich stakeholderů je předpokladem pro to, abyste je efektivněji a systematičtěji zapojovali do přípravy, ale později i do realizace strategie, projektu apod.

Obecně jsou za stakeholdery považovány osoby anebo organizace, jejichž zájmy mohou být pozitivně i negativně ovlivňovány činností vaší organizace. Abyste poznali své stakeholdery, můžete si položit následující otázky:

- Kdo všechno chce, aby byl daný záměr rozvoje území (projekt) úspěšný, nebo naopak neúspěšný?
- Kdo všechno sází na úspěch, nebo neúspěch rozvoje území (projektu)?
- Kdo všechno bude těžit z plánované změny (rozvoje regionu) a koho to naopak ovlivní negativně?
- S kým a bez koho tato změna, kterou má rozvoj (projekt) přinést, nebude možná?
- Kdo všechno rozvoj regionu (projekt) podporuje?

Klíčovým a základním partnerem samosprávy by měl být vždy občan – spotřebitel místních služeb, člen místní komunity, místní volič. Jeho postavení se má měnit z pozice voliče a spotřebitele do pozice „spolu-producenta“ místní samosprávy. Kromě občana mezi klíčové partnery místní samosprávy, se kterými v různé míře samospráva spolupracuje, resp. má spolupracovat obvykle patří:

- podnikatelé (s místem bydliště anebo místem podnikání na území samosprávy)
- neziskové organizace (všechny neziskové organizace, které působí v území obce, včetně různých spolků a sdružení občanů, církevních organizací apod.)
- sousedící a partnerské obce
- organizace založené / zřízené obcí a jejich zaměstnanci
- krajská samospráva
- úřady státní správy s dopadem na fungování místní samosprávy
- místní media
- politické subjekty, působící na území obce, nebo ve vztahu k ní
- vysoké školy

- návštěvníci (turisté, docházející studenti a další)
- potenciální investoři
- jiné subjekty (sem patří také např. odbory).

Požadavky jednotlivých stakeholderů mohou být protichůdné a přinášejí diskuze o tom, který stakeholder má největší slovo. Partneři se nacházejí na území obce ale i mimo něho. Základem je fakt, že ovlivňují, nebo mohou ovlivňovat rozvoj území. Stakeholdery můžete identifikovat a analyzovat z hlediska sektorů, druhů aktivit, místa působení, strategických plánů.

Šetření naznačilo, že někteří důležití stakeholdeři mohou být v zapojování opomíjeni. Jde např. o neziskové organizace, ale i vysoké školy, na které by se neměly samosprávy obávat obrátit při konzultování problémů, hledání řešení apod. Vysoké školy mohou realizovat také projekty jako **Živá laboratoř**, v rámci kterých představují svoji činnost a výsledky výzkumu. V případě, že se připravuje schválení důležitého strategického anebo regulačního dokumentu, jsou v ČR konzultovány spíše nahodile i podnikatelské subjekty.

5.2 JAK MŮŽETE IDENTIFIKOVAT A ANALYZOVAT SVÉ STAKEHOLDERY?

Tím, že si identifikujete a analyzujete své stakeholdery, si vytváříte mnohem systematičtěji síť kontaktů na konkrétní osoby, se kterými můžete spolupracovat, když plánujete něco nového, čelíte problému apod. Nemusí jít o sofistikovanou databázi subjektů v území. Rozhodně se ale doporučuje tyto kontakty zaznamenat. Identifikování stakeholderů vám může pomoci také více jednotlivé stakeholdery v území propojovat.

Své stakeholdery můžete identifikovat **rychle, anebo rozsáhleji a pomaleji**. Oba způsoby by měly přinést soubor (databázi) kontaktů na stakeholdery (jejich konkrétní představitele), se kterými může samospráva spolupracovat.

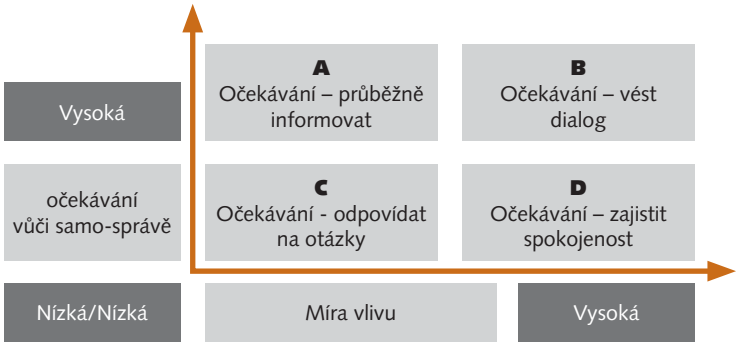
Praktická doporučení, jak identifikovat rychle, nalezneme například v metodice Agory CE, jejíž doporučení je zkráceno:

Rychlou analýzu provádí ideálně různorodá skupina 10–15 osob. Nejprve se skupina snaží vyjmenovat co nejvíce možných aktérů. Snaží se být maximálně konkrétní. Vyjmenovávají se osoby, nikoliv instituce. Každý potenciální aktér je uveden na kartičku. Pro zjednodušení je možné připravit dopředu několik skupin aktérů (např. politici, úředníci, veřejnost, podnikatelské subjekty apod.). V prvním kroku má být vygenerováno co možná nejvíce stakeholderů. Ve druhém se skupina snaží nalézt konsenzus ohledně vnímané důležitosti jednotlivých stakeholderů.

Identifikování a analyzování stakeholderů může urychlit i to, že se obrátíte na jejich sdružení, asociaci. V případě podnikatelských subjektů můžete využít například krajských, ale i okresních hospodářských komor (blíže na www.komora.cz). I neziskové organizace mohou mít asociace, které mluví jménem svých členů (např. v Jihomoravském kraji existuje Asociace nestátních neziskových organizací, blíže http://www.annojmk.cz/, podobné asociace existují i v jiných krajích).
Jednoduchá matice stakeholderů může mít například podobu následující tabulky:

Č.	Název stakeholdera (instituce, kontaktní osoba)	Požadavky ze strany obce	Očekávání ze strany stakeholdera	Způsob a problémy komunikace	Opatření

K podrobnějšímu identifikování a analyzování stakeholders se obvykle doporučuje využívat tzv. **matice stakeholders**. Tato matice rozděluje stakeholdery do skupin podle dvou ukazatelů - úrovně vlivu, úrovně očekávání, jak ukazuje níže uvedený obrázek (zdroj: Štefánek a kol., 2011, upraveno).



Klíčová skupina stakeholderů je ta, která má na konkrétní organizaci velký vliv a zároveň od ní mnoho očekává (jde o skupinu B). S těmito klíčovými stakeholdery by pak samospráva měla vést přednostní dialog. Jednotlivé skupiny stakeholderů se mohou dále členit podle typů stakeholderů apod. U stakeholderů může být sledována také snadnost, s jakou je možné předvídat jejich postoje k různým problémům.

Hlavním smyslem analýzy stakeholderů je:

- nejprve všechny stakeholdery identifikovat
- shromáždit klíčové informace do jedné matice / tabulky, jde o

  - rekapitulaci požadavků samosprávy (případně podmínek spolupráce nebo sdílení znalostí) vůči nim,

  - zjištění jejich očekávání vůči samosprávě; zjistit jejich očekávání nemusí být vždy snadné, pokud očekávání nejsou zřejmá, můžete se zeptat různými způsoby (anketou, rozsáhlejším dotazováním, svoláním kulatého stolu či jiné podoby veřejné diskuze apod.),

  - určení způsobu komunikace s nimi (včetně rozsahu sdílení znalostí) a identifikování silných a slabých stránek dosavadní i budoucí komunikace,

  - návrh případných opatření vůči daným stakeholders, opatření by měla směřovat ke správné komunikaci s nimi a k hledání konsenzu mezi vaší samosprávou i vašimi stakeholdery (hovoří se hledání řešení „win-win“, tzn. toho, ze kterého těží výhody všichni zúčastnění, což je motivuje ke spolupráci).

Současně s analyzováním stakeholderů se mapují kapacity (dovednosti, procesy, technologie) samosprávy i stakeholderů pro provádění strategie, okruh potenciálních partnerů atd.

Po analýze a rozčlenění jednotlivých stakeholderů je potřeba ještě vyhodnotit, jak byli dosud zapojováni a s jakými motivy, a zvážit:

- Jak konkrétně a do jaké míry jednotlivé stakeholdery zapojit více?
- Jak nastavit jejich spoluúčast na spolurozhodování při rozvoji území podle jejich vlivu a očekávání?

Analýza stakeholderů a jejich dosavadního zapojování by měla také zohledňovat kapacitu stakeholderů k zapojování se (jejich časové možnosti, požadavky na specifickou komunikaci s nimi apod). Tak může ukázat i to, zda nejsou zapojováni jen ti stakeholdeři, kteří mají vhodné předpoklady k zapojení, i když nemusí být plánovanou aktivitou nejvíce ovlivněni.

Nástrojům, které můžete využít k většímu zapojování stakeholderů do rozhodování o veřejných záležitostech a poskytování veřejných služeb, se věnuje kapitola 6 této metodiky.

Další metodické zdroje pro identifikování stakeholderů naleznete v **Příloze 1** této metodiky.

6.

KDY A JAK MŮŽETE ZAPOJOVAT SVÉ STAKEHOLDERY?

6.1 JAKÉ EXISTUJÍ PŘÍSTUPY K ZAPOJOVÁNÍ STAKEHOLDERŮ

Doba a míra zapojení (použité nástroje) se vždy odvíjí od konkrétního cíle, který chce samospráva dosáhnout. Především vy víte, resp. vaše samospráva ví, v jaké míře a proč zapojuje své stakeholdery. Váš přístup spadá do jednoho ze 3 přístupů, které se objevují **v praxi zapojování stakeholderů do rozhodovacích procesů:** pasivní, pragmatický a participativní. Všechny s sebou přináší různorodou praxi zapojování, kterou již výše schématicky shrnul participační žebřík.

Pokud budete uplatňovat první – pasivní – přístup, budete vůči svým stakeholderům plnit jen zákonné povinnosti. Podobný přístup nelze považovat za nesprávný. Problémem tohoto přístupu však je to, že v některých případech mohou stakeholdeři svá práva být zapojeni vymáhat.

Druhý přístup obvykle využívá marketingu a zapojování stakeholderů. Při uplatnění tohoto přístupu samospráva zapojuje své stakeholdery aktivněji, často ale spíše jen nahodile, selektivně, když se jí to hodí.

Třetí přístup – participativní - chápe zapojování stakeholderů jako součást filosofie či hodnot politiků a vedoucích úředníků či manažerů ve veřejné správě. Na úrovni územní samosprávy se v ČR v této souvislosti využívají například principy Místní agendy (www.ma21.cz), projektu Zdravé město (www.nszm.cz), komunitního plánování apod. Komunikace a zapojování stakeholderů je již integrální součástí rozhodovacích procesů. Probíhá neustále (i když s rozdílnou intenzitou).

V návaznosti na to, zda se v praxi uplatňuje spíše aktivní, nebo spíše participativní přístup k zapojování stakeholderů, se v praxi samospráv **uplatňuje především jeden ze dvou následujících postupů:**

(1) Postup: rozhodni – oznam – obhajuj

V tomto případě je rozhodnuto o řešení problému ještě předtím, než je rozhodnutí oznámeno. Hlavním účelem komunikace se stakeholdery je obhájení rozhodnutí, které je přijato nahoře. Běžně se takto postupuje při přístupu komunikace „jako nutné zlo", ale v řadě případů také při využívání marketingu.

(2) Postup: diskutuj – dospěj k dohodě – (rozhodni) a proveď

Toto je typický postup ve vztahu ke stakeholderům, pokud je participace považována za součást filosofie fungování samosprávy. Jde o přístup, kdy se např. strategické plány rozvoje vytvářejí spíše od spodu – v tomto případě samospráva nepřichází s něčím hotovým, ale např. plán buduje spolu se stakeholdery a při zohlednění jejich požadavků a připomínek. Zvolíte-li tento postup a zvládnete-li diskusi, bude pro vás řešení problémů obvykle snadnější nebo řešení, které naleznete, bude smysluplnější a srozumitelnější.

Tento postup však není možné uplatnit vždy. Nepoužívá se obvykle při řešení krizových situací (např. živelných pohrom) nebo tam, kde by diskuse vedla k návrhu řešení porušující zákony – tedy oprávněné zájmy jiných účastníků. Před zahájením diskuse je také nezbytné analyzovat očekávání stakeholderů (všech skupin aktérů) a mít zpracovaný komunikační plán (tedy plán komunikace – jaké nástroje, kdy apod. - vůči jednotlivým skupinám aktérů, který respektuje očekávání aktérů). Je tedy nutné mít potřebné znalosti a kompetence, jak zapojování veřejnosti efektivně zvládat. Často může pomoci facilitátor diskuze, kterým je někdy zkušený expert najatý právě pro tento účel.

Ukazuje se, že to, jaký postup samospráva v rámci zapojování svých stakeholderů v praxi uplatňuje, může výrazně **ovlivňovat legislativa**. S ohledem na legislativou stanovené povinnosti mohou být vztahy samosprávy s jejími stakeholdery následující:

a) **obligatorní vztahy** (povinnosti zapojovat stakeholdery stanovuje legislativa)
b) **fakultativní vztahy** – ostatní vztahy, které jsou více méně dobrovolné, nemáte zákonem stanoveno zapojovat více stakeholdery, protože legislativa to striktněji nevyžaduje, ale umožňuje (a v rámci naplňování podstaty samosprávy do určité míry i očekává).

Oba typy vztahů by měly být ošetřeny v komunikační strategii, resp. strategii zapojování stakeholderů. **Pokud chce samospráva více spolupracovat se svými stakeholdery a zapojovat je do rozhodování o veřejných záležitostech a poskytování veřejných služeb, bude více budovat a rozvíjet zejména fakultativní vztahy s nimi**.

Iniciativy zapojování stakeholderů mohou vycházet buď od veřejné správy (shora), nebo od občanů (zdola). Iniciativy shora mají podporovat to, že iniciativy přicházejí zdola (občané jsou aktivní, komunikují svoje náměty, připomínky, navrhují společné projekty, které přispívají rozvoji území). Jedině tak může samospráva zajistit větší interaktivitu řešení sociálních problémů a územního rozvoje. Podobný přístup může přinést nové platformy, v rámci kterých tyto interakce probíhají, vznikají nové znalosti apod.

Zapojování stakeholderů shora (z iniciativy veřejné správy) má vždy

- **informační rozměr** - veřejná správa informuje, protože na základě legislativy musí, nebo chce, protože chce externí subjekty více seznámit se svými plány a zjistit jejich názory, získat zpětnou vazbu, podporu apod. Doporučuje se informovat srozumitelně, přehledně apod.
- **konzultační rozměr** - veřejná správa konzultuje, protože na základě legislativy musí, nebo chce, aby získala větší podporu externích subjektů pro svoje rozhodování, přenechala jim část rozhodování apod.

Spolupráce veřejné správy (vaší samosprávy) se stakeholdery může být hlubší (viz výše o **participačním žebříku**). Může se dotýkat celého **života veřejné politiky** – stakeholdeři mohou být zapojeni do fáze přípravy plánu (projektu), jeho realizace i jeho vyhodnocování.

Níže je uveden seznam nástrojů, které musíte, a nebo můžete využít pro to, abyste informovali své externí stakeholdery, více je zapojili do diskuze apod. Některé metodiky doporučují, že v malých obcích je efektivním způsobem informování a konzultování občanů osobní kontakt, komunikace a osobní jednání zastupitelů obce s ostatními občany. Ve středních a větších obcích, mikroregionech, městech a krajích je vhodné a přínosné využít speciální techniky pro zapojení veřejnosti (http://zapojeni-verejnosti.cpkp.cz).

6.2 NÁSTROJE ZAPOJOVÁNÍ STAKEHOLDERŮ - OBLIGATORNÍ VZTAHY

Pro jednotlivé vztahy, které jsou uvedeny v prvním sloupci v tabulce níže, může / resp. musí (pokud legislativa neumožňuje alternativy), samospráva využít následující nástroje:

VZTAHY	NÁSTROJ	KDY?
samospráva stakeholdery povinně informuje	fyzická úřední deska	zejména před rozhodnutím a po něm
	elektronická úřední deska	
	zadávání veřejných zakázek (portál informačního systému o veřejných zakázkách apod., profil zadavatele)	
	registr smluv (upravuje z. č. 340/2015 Sb.)	po rozhodnutí
	registr střetu zájmů (upravuje z. č. 159/2006 Sb.)	před rozhodnutím
	webové stránky obce / kraje	průběžně
samospráva se stakeholdery povinně projednává (zapojuje je do diskuze)	jednání zastupitelstva	během rozhodování
	veřejná projednání v návaznosti na požadavky EIA a plnění Informačního systému EIA http://portal.cenia.cz/eiasea/view/eia100_cr, požadavky zakotvuje zákon č. 100/2001 Sb., více též http://www1.cenia.cz/www/node/5	před rozhodnutím
	v návaznosti na požadavky na zadávání veřejných zakázek (z. č. 137/2006 Sb.)	před rozhodnutím
samospráva se stakeholdery povinně komunikuje	stížnosti (v režimu správního řádu, v režimu zákona č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím v případě stížností ohledně žádostí o informace ze strany občanů apod.)	před rozhodnutím, po rozhodnutí
	petice (s ohledem na z. č. 85/1990 Sb.)	před rozhodnutím, po rozhodnutí
	referendum (s ohledem na z. č. 22/2004 Sb. o místním referendu a z. č. 118/2010 Sb., o krajském referendu)	před rozhodnutím
	žádosti o informace podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím apod.	průběžně
	mechanismy / procedury správního řízení a jeho specifických podob (stavební řízení apod.)	průběžně
	mechanismy zadávání veřejných zakázek	před rozhodnutím

6.3 NÁSTROJE ZAPOJOVÁNÍ STAKEHOLDERŮ - FAKULTATIVNÍ VZTAHY

Pro jednotlivé vztahy, které jsou uvedeny v prvním sloupci níže uvedené tabulky, může samospráva využít následující nástroje:

VZTAHY	NÁSTROJ	KDY?
samospráva informuje	místní noviny / zpravodaj / rozhlas místní TV program	před a po rozhodnutí
	informační centrum	před a po rozhodnutí
	speciální kontaktní telefonní číslo / skype / e-mail / osoba pro „četování“ apod.	průběžně
	den otevřených dveří	jednou za čas
	interaktivní výstava projektu	jednou za čas
	oficiální webové stránky	průběžně
	oficiální „Facebook“ obce a profily na jiných sociálních sítích (v ČR jsou populární např. Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram)	před a po rozhodnutí, během rozhodování
samospráva konzultuje / diskutuje / zapojuje	výbory zastupitelstva (diskutuje se např. role občanské poroty)	před rozhodnutím
	komise rady	před rozhodnutím
	pracovní skupiny zapojující stakeholdery	před rozhodnutím
	referendum	před rozhodnutím
	jednání zastupitelstva	během rozhodování
	setkání zástupců samosprávy se zástupci stakeholders, porady, kulaté stoly	před rozhodnutím
	dotazníkové šetření, ankety, rozhovory	před rozhodnutím, po rozhodnutí v rámci hodnocení
	interaktivní výstava	jednou za čas
	veřejné projednání	před rozhodnutím

	veřejná shromáždění	před rozhodnutím
	mapování veřejných prostranství a území	před rozhodnutím
	elektronická diskuze na webu obce/kraje, v pokročilejších formách diskuzní portály	před rozhodnutím
	diskuze s využitím sociálních médií	před rozhodnutím
	Místní akční skupiny	průběžně
	komunitní centra	před rozdhonutím
	společné projekty samosprávy a stakeholderů	průběžně
samospráva nechá stakeholdery více rozhodovat	referendum	před rozhodnutím
	vize komunity	před rozhodnutím komunity, samospráva pouze moderuje
	participativní rozpočtování	před rozhodnutím, samospráva pouze moderuje, rozhoduje ale jiný subjekt
	participativní architektura	před rozhodnutím, samospráva zejména moderuje
samospráva zapojí stakeholdery do poskytování veřejných služeb	crowdsourcing / crowdfunding	před realizací
	kontrahování poskytování služeb na základě smlouvy s dodavatelem (v režimu zákona o veřejných zakázkách, nebo koncesních smlouvách)	jednou za určité období
	ko-produkování	průběžně

SAMOSPRÁVA INFORMUJE

Samospráva informuje nad rámec zákona především v tom případě, když dává občanům k dispozici všechny podkladové informace pro rozhodování zastupitelstva (případně výborů, komisí, pracovních skupin apod.) s dostatečným předstihem, aby se s nimi mohli seznámit. Může jít také o dřívější informování o programu o jednání zastupitelstva, než předpokládá zákon, veřejné projednání v případech, kdy to zákon nevyžaduje, zpřístupňování expertních analýz a vlastních studií, které se promítají do plánovaného programu jednání zastupitelstva, rady apod. Stakeholdeři mohou s předstihem dostat např. vstupní analýzu, která se má stát podkladem pro přípravu strategického plánu apod. Samospráva dále informuje nad rámec zákona, pokud tyto informace nezveřejňuje pouze na své úřední desce a její elektronické verzi, ale i jinak. Podobnými aktivitami zvyšuje průhlednost svého rozhodování, která zapojování stakeholderů rovněž podporuje.

Nástroje, které k informování může samospráva použít, jsou různorodé. Je překvapivé, že v ČR nejsou většími úřady (statutárních měst a krajů) využity více sociální sítě k informování o plánovaném jednání zastupitelstva a samospráva používá sociální sítě především k informování o sportovních a kulturních akcích apod.

SAMOSPRÁVA KONZULTUJE / DISKUTUJE / ZAPOJUJE

Většina aktivit, kdy samospráva konzultuje s občany, jde nad rámec požadavků zákona. Patrně proto není v ČR systematičtější a pravidelnější konzultování veřejnosti samosprávou příliš frekventované. Šetření naznačilo, že samosprávy spíše nevyužívají potenciál neformální diskuze se stakeholdery a pravidelná setkávání s některými z nich (nejde přitom jen o setkávání se zástupci neziskových organizací a vysokých škol, ale i o pravidelná setkávání s podnikatelskými subjekty). Rovněž nevyužívají potenciál pravidelnějšího měření spokojenosti s kvalitou života v území apod. Zapojování externích subjektů do projektových týmů, které koordinuje samospráva, je spíše ojedinělé, přestože externí subjekty mohou disponovat řadou znalostí, které samospráva nemá a které by mohla využít.

Fakultativní aktivity samosprávy v oblasti zapojování se týkají i toho, jak velký prostor je během jednání zastupitelstva reálně dán připomínkám stakeholderů. Omezující zde mohou být i ustanovení jednacích řádů. To, že samospráva může občana omezovat v jeho právech podílet se na veřejném rozhodování, když omezí čas jednotlivých vystupujících v rámci diskuze během jednání zastupitelstva, několikrát kritizovalo i Ministerstvo vnitra při své kontrolní činnosti. Výzkumy naznačují, že ke konzultování jsou dosud velmi málo využity nové technologie, a to jak webové stránky, u nichž je moderování diskuze pro samosprávu snadnější, tak i sociální sítě, u kterých může mít samospráva možnosti moderování a řízení diskuze velmi omezené (buď diskuzi může úplně povolit, nebo úplně zakázat).

V zahraničí jsou požadavky zapojovat spojovány s iniciativami tzv. **ko-vytváření** (ang. co-creation), kdy koneční uživatelé a jiní stakeholdeři mají být zapojení do celého procesu veřejné politiky, nejen do pilotního testování poskytování nové služby, nebo do přípravy plánu apod. Obvykle se doporučuje, aby ko-vytváření bylo strategicky a metodicky ukotveno. Např. strategie komunikace nastaví základní standard ko-vytváření a situace a nástroje zapojování stakeholderů.

Příklady ko-vytváření najdeme i v ČR. Jde například o **vytváření plánů samosprávy s využitím principů komunitního plánování**. Základem komunitního plánování má být komunitní plán, který je vlastně dohodou přijatou v rámci místní komunity. Metodickou podporu zde nabízí například **metodika Místní agendy 21 Národní sítě zdravých měst**. Ta požaduje, aby na přípravě komunitního plánu a jeho každoroční aktualizaci spolupracovaly místní pracovní skupiny za účasti odborníků i zástupců široké veřejnosti. Upozorňuje také, že tvorba základní verze komunitního plánu představuje dlouhodo-

bou sérii komunitních projednávání a veřejných setkání a jeho kvalitní příprava může trvat i několik let - „V případě komunitního plánu se … nejedná pouze o sběr názorů veřejnosti, ale zároveň i o vytváření atmosféry důvěry v to, že názory široké veřejnosti jsou zohledňovány např. při rozvoji území nebo při financování místních aktivit. Kromě obsahové stránky je každý kvalitní komunitní plán dohodou, která je svými autory dále rozvíjena a kontrolována, a zároveň představuje i nástroj pro motivaci veřejnosti do rozhodování o dalším vývoji místa, v němž žije. Důležitým znakem komunitního plánování je partnerství – nejedná se tedy o „ukládání úkolů radnici ze strany veřejnosti“, ale naopak o partnerský postup všech místních subjektů k řešení veřejností vytyčených úkolů.“

Předmětem ko-vytváření může být i hledání cest, jak lépe anebo více zapojovat stakeholdery, tzn. společné hledání inovací.

Inspirativní může být také metodika přípravy plánu zdraví v rámci projektu Zdravá města. Ta definuje 5 kroků, které naplňují **princip vytváření plánu odspoda** (od stakeholderů) a mohou být obecně uplatněny v případě jakéhokoli strategického plánu samosprávy, který se zaměřuje na rozvoj území apod.:

Krok 1
Komise, která zastřešuje realizaci a koordinaci projektu zdravého města, ve spolupráci s pozvanými zástupci partnerských organizací vytvoří strukturu oblastí v plánu, návrh širšího týmu a základní informace nezbytné pro další proces.

Krok 2
Tým 15 až 50 osob (podle velikosti města) je zaměřen na vytvoření logické stavby cílů v rámci navržené struktury oblastí. Cíle definují malé pracovní skupiny k jednotlivým oblastem a v závěru jsou projednány celým týmem. Vzniká tak „poptávka veřejnosti“.

Krok 3
Probíhá v několika návazných malých expertních týmech, je zaměřen na doplnění místní poptávky od specialistů, kteří znají místní situaci v oblasti zdraví, životního prostředí a jsou obeznámeni s principy udržitelného rozvoje. Účastníky týmů jsou většinou pracovníci úřadů (odborů ŽP a dalších), pracovníci hygienické služby, odborné nevládní organizace a další odborní partneři. Obsahem týmové práce je zejména posouzení návrhu Plánu zdraví s mezinárodními dokumenty a doporučeními (Agenda 21, Zdraví 21, NEHAP a další).

Krok 4
V týmu 25 až 50 osob, který je zcela otevřený veřejnosti je finalizována základní verze Plánu zdraví před podrobným rozpracováním. Plán je konfrontován s názory obyvatel, doplňován a ve vybraných prioritách je naznačena další realizace podle představ účastníků týmu.

Krok 5
Komise vytvoří interní postup pro uvedení Plánu do života a potřebné organizační zázemí (např. malé pracovní skupinky partnerských organizací pro rozpracování cílů v jednotlivých oblastech, systém spolupráce s dalšími komisemi města, představa o způsobu hodnocení plánu, apod.). Výsledný postup plně vychází z místních podmínek a názorů v každém městě.

Jakékoliv veřejné projednání, jehož účelem je konzultovat stakeholdery, musí být dostatečně naplánováno a zorganizováno (pokud nejde o krizový stav). Je doporučeno vzít v potaz kroky, které jsou uvedené v **Příloze 4** této metodiky.

Pokud se budou konzultovat rozsáhlá témata, obvykle se doporučuje diskutovat je na více menších setkáních, která jsou organizována např. podle klíčových otázek. Tomu může napomoci i využití samostatnějšího jednání tematických pracovních skupin a zorganizování následného společného workshopu pro všechny skupiny apod.

V **Příloze 2** této metodiky jsou specifikovány některé z nástrojů fakultativního konzultování stakeholderů.

Doporučuje se nástroje kombinovat. Jako příklad uveďme následující schéma z metodiky Agora CE (2016):

SCHÉMA PROJEKTU
- METODY A INTENZITA ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI V KAŽDÉ FÁZI

ROZHODOVÁNÍ						
PARTNERSTVÍ	Participační komise	Participační komise	Občanské pracovní skupiny			
KONZULTACE		Veřejné setkání		Veřejné setkání		
PŘIPOMÍNKOVÁNÍ		Tištěné dotazníky Telefonické rozhovory Online dotazníky				Rozhovory s vybranými aktéry
INFORMOVÁNÍ	Články v městském zpravodaji			Články v městském zpravodaji	Články v městském zpravodaji	
	IDENTIFIKACE PROBLÉMU	**ANALÝZA PROBLÉMU**	**NÁVRH ŘEŠENÍ**	**ROZHODOVÁNÍ**	**IMPLEMENTACE**	**HODNOCENÍ**

Zapojování stakeholderů do rozhodování veřejné správy má v ČR relativně velkou metodickou podporu. Příklady jsou uvedeny v **Příloze 3** této metodiky.

Za vhodný nástroj pro využití kombinace zapojování stakeholderů jsou často považovány **webové stránky**. Důvodem je i to, že jejich obsah si může samospráva řídit mnohem více, než obsah sociálních sítí (profil nebo stránku na Facebooku apod.). Webové stránky mohou posloužit jako nástroj pro přehledné a komplexní informování o území a obci a samosprávy mají relativně velkou volnost, jak budou informace, které prezentují na svém webu, prezentovat a jaké nástroje využijí k zapojování veřejnosti. Příklady dobré praxe webů jsou v ČR každoročně prezentovány v rámci soutěže Zlatý erb (http://www.zlatyerb.cz/), věnuje se jim také téměř každé číslo časopisu Veřejná správa. Dosavadní výzkumy naznačují, že i velké úřady můžou opomíjet povinnosti, které zakládá vyhláška o přístupnosti (jde o vyhlášku č. 64/2008 Sb., ke které existuje např. metodický pokyn, který zakotvuje pravidla webu přístupného pro osoby se zdravotním postižením). Ne vždy mají úřady v ČR také možnosti anebo chuť přizpůsobit informace a služby, které nabízejí na svých webech, mobilním telefonům. I tyto iniciativy se obvykle doporučují, protože lidé v současnosti často přistupují k internetu i prostřednictvím mobilních zařízení (nejen mobilních telefonů, ale i tabletů apod.). Nadstavbou webových stránek samosprávy mohou být **specializované portály**, které se zaměřují na zapojování stakeholderů.

Inspirativní sadu nástrojů nabízí například **městská část Prahy 10**. Ta na svých stránkách při komunikaci s uvedenými skupinami používá diskuzní fóra, návody a formuláře, e-služby, přehled akcí a projektů atp. (http://www.praha10.cz/), dále sociální a zdravotní portál (http://desitkapomaha.cz/), nebo v neposlední řadě také Zásobník projektů - město na míru (http://vpp10.cz/aktivity-a-verejne-prostory/menime-verejne-prostory/zmente-prostor-kolem-vas.aspx), který nabízí prostor pro zadávání vlastních nápadů a projektů souvisejících s veřejným prostorem na Praze 10. V praxi této městské části můžeme nalézt rozpory v zapojování stakeholderů. Zatímco diskuzní fóra probíhají a zásobník projektů na míru funguje (otázkou může ale být výše prahu, kterou musí občan překonat, aby takový projekt navrhnul a vlastně sám připravil), v jiných oblastech o participaci lze jen těžko hovořit (jde např. o medializovanou kauzu nové radnice).

Mezi kraji je v oblasti zapojování dosud nejaktivnější **Kraj Vysočina**. Ten již na úvodní stránce svého oficiálního webu odkazuje na participativní rozpočet. Trochu ztracený je však na jeho webu odkaz na diskuzní fórum (https://www.kr-vysocina.cz/diskuze/hlavni_index.asp?-k=2837&r=1041). Běží také projekt Váš názor (www.vas--nazor.cz). Jihomoravský kraj v rámci projektu „Váš kraj, Váš rozpočet" umožnil občanům prostřednictvím elektronického dotazníku vyjádřit priority pro rok 2015.

V zahraničí byl například publikován Manuál nejlepší praxe e-participace (**e-Participation Best Practice Manual**, http://eparticipation.eu/wp-content/uploads/2012/10/eCitizeni_manuaal_A4_ENGLISH-1.pdf). Na nadnárodní úrovni existuje například projekt Evropské komise Váš hlas (http://ec.europa.eu/yourvoice/). Podobné myšlenky byly již dříve zapojeny například ve Velké Británii (v rámci iniciativy Citizen Space, nebo Local eDemocracy Project).

Velký potenciál pro zapojení stakeholderů je spojován s tzv. **sociálními médii / sítěmi** jako Facebook, Twitter, Instagram, YouTube apod. Jejich využití však musí být koordinované. Ne vždy mají úřady více možností, jak diskuzi na sociálních sítích moderovat. Někdy mohou mít pouze možnosti diskuzi zakázat, nebo povolit. Využití sociálních médií klade také řadu požadavků na vyhodnocování obsahu (příspěvků) od občanů apod. Existují volně dostupné nástroje pro monitoring a správu obsahu v sociálních sítích (shrnující informace jsou např. zde http://blog.byznysweb.cz/2013/06/free-nastroje-pro-monitoring-socialnich-siti/).

Problémem v praxi konzultování stakeholderů prostřednictvím nových technologií je kromě požadavků na jejich organizaci a koordinaci také to, že existuje jen málo případů, kdy se data shromážděná s využitím nových nástrojů více promítla do přijaté politiky či strategie.

Informování a konzultování by však nemělo probíhat pouze s využitím nových technologií. Řada lidí totiž nechce anebo neumí nové technologie v komunikaci s veřejnou správou využívat. Některé výzkumy upozorňují, že elektronické zapojování může zvyšovat elitářství demokracií, kdy se zapojují jen ti, kteří na to mají čas a prostředky. I proto se doporučuje využívat k informování a zapojování stakeholderů více kanálů a kombinovat nástroje osobního setkávání, papírového informování a elektronického informování a konzultování apod. To s sebou přináší požadavky na koordinování informování i zapojování i na zachycování informací, znalostí a vstupů (připomínek, námětů) od stakeholderů.

SAMOSPRÁVA ZAPOJÍ STAKEHOLDERY DO POSKYTOVÁNÍ VEŘEJNÝCH SLUŽEB

Kromě toho, že samospráva může často více a lépe informovat a zapojovat stakeholdery do diskuze, může také zapojovat stakeholdery do poskytování veřejných služeb. Jak naznačuje participační žebřík výše, jde o jednu z nejvyšších etap zapojování stakeholderů.

Obecně se v této souvislosti hovoří o tzv. **ko-produkci** (ang. co-production). Jde o situace, kdy jsou občané přímo zapojení do poskytování veřejných služeb. Podílejí se na „brigádě", jsou zapojeni do poskytování sociálních služeb apod. Zatímco ko-vytváření, které se týká především konzultování, je o rozvoji nových řešení s lidmi, ko-produkování je již také o využití zdrojů stakeholderů (včetně mechanismů tzv. crowdsourcing/crowdfundingu) a jejich zapojení s cílem zlepšit poskytování určité veřejné služby.

V různých zemích v Evropě se v posledních letech ko-produkování objevuje jako následek stárnutí populace, prostředek zvyšování důvěry ve veřejnou správu a také kvůli úsporným opatřením v oblasti veřejných financí. Je rovněž diskutován s ohledem na roli neziskových organizací ve společnosti. V některých případech může koprodukování nahradit kontrahování (situaci, kdy by pro veřejnou správu vykonával určitou činnost za úplatu jiný subjekt na základě smlouvy v návaznosti na proces zadávání veřejné zakázky, nebo uzavření koncesní smlouvy).

Bovaird (2007) na několika příkladech různých typů ko-

produkčních vztahů ilustruje, že problémy mohou existovat, pokud různí aktéři koprodukce zastávají různé hodnoty, pokud nejsou jasně vymezeny role, pokud uživatelé, nebo členové společenství pociťují „vyhoření“ (kdy podle nich politikové nereflektují jejich potřeby a není přesvědčení o tom, že koprodukce něco změní) a kdy také dochází k podceňování třetího sektoru v lobování za změnu. Za bariéry koprodukce potom Bovaird a Löffler (2012) považují bariéry spojené s financováním a pověřením, obtíže se získáváním důkazů o hodnotě pro lidi, profesionály, donátory a auditory, potřebou rozvíjet profesní dovednosti k podporování koprodukce, averzi k riziku, zdráhavost politiků a profesionálů ztratit své postavení a možnosti kontroly, nedostatečnou moc uživatelů a místních komunit, nedostatečné kapacity uživatelů a místních komunit a nedostatek mechanismů, které mohou uživatelé a místní komunity využít.

Příkladem ko-produkčních iniciativ, které se rozvíjejí i v ČR, je **participativní rozpočtování**. To má v ČR legislativní oporu jen nepřímou (praxe vychází z principu, že samospráva má rozvíjet území na základě potřeb obce), přesto se v praxi uplatňuje. Vychází se z toho, že členové místních komunit mají mít větší právo přímo rozhodnout o tom, jak se utratí část veřejného rozpočtu. Mezi příklady, které jsou popsány ve volně dostupných informacích na internetu, figuruje např. hlasování v participativním rozpočtu MČ Praha - Zbraslav, Praha 3, Praha 7, Praha 10, Semily, Litoměřice a městský obvod Ostrava - Jih, Kraj Vysočina (více informací naleznete např. na webech www.participativnirozpocet.cz, www.participativni-rozpocet.cz). V českém jazyce již byla pro participativní rozpočtování zpracována metodika (viz http://www.participativni-rozpocet.cz/metodika-tvorby-participativniho-rozpoctu/). Další zdroje informací mohou být následující:

Moje stopa Praha 10
http://www.praha10.cz/vysledky-hledani.aspx?Search=moje%20stopa

Participativní rozpočet – příklady ze zahraničí
http://www.participativni-rozpocet.cz/wp-content/uploads/2015/07/Participativni_rozpocet-CZ.pdf

Participatory budgeting project
http://www.participatorybudgeting.org/

Diskutuje se také o roli tzv. **participativní architektury** v plánování a přetváření veřejných prostranství měst. Blíže např. zde:
http://alternativazdola.cz/liferay/home/-/asset_publisher/rv89bNXeyy84/content/kc-pradelna-participativni-architektura-a-planovani-mest.

7.

CO OBNÁŠÍ ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ STAKEHOLDERŮ PRO POTŘEBY MÍSTNÍHO ROZVOJE

Iniciativy zapojování stakeholderů je vhodné spojit s nástroji řízení znalostí. Zapojování stakeholderů může totiž přinést nové znalosti, které je potřeba řídit.

Zavádění řízení znalostí se snaží zhodnotit a nastavit organizaci tak, aby se v ní systematičtěji pracovalo s informacemi, zkušenostmi a kompetencemi, které jsou potřebné k plnění jejích funkcí. Zapojování stakeholderů přináší řadu informací, zkušeností a dovedností a je dobré, aby se neztratily.

Řízení znalostí pomáha úřadům nastavit procesy pro to, abyste při plnění úkolů a hledání cest, jak to dělat lépe,

- tolik nepostupovaly metodou pokusu a omylu (neopakovaly se chyby při vykonávání práce),
- využívaly systematičtěji existující znalosti (vlastních pracovníků, externích subjektů) a tyto znalosti byly dostupné těm, kteří je potřebují,
- lépe čelily fluktuaci pracovníků (znalosti se neztrácely),
- měly znalosti, které se od nich mohou naučit i jiné samosprávy apod.

V literatuře existuje řada modelů řízení znalostí, které se snaží zjednodušit jeho komplexnost. Při uplatňování řízení znalostí se hledá prostor pro lepší

(a) zachycování (identifikování a zaznamenávání), zpřístupňování a sdílení znalostí – například pomocí stanovených postupů nebo vhodného software a

(b) využívání znalostí, aby data, informace a znalosti byly k dispozici politikům a úředníkům při rozhodování, při jejich práci, při nakládání s majetkem a rozpočtem, při získávání zdrojů, při hledání úspor, při plnění úkolů a cílů, při zajišťování rozvoje území atd..

Dosavadní praxi řízení znalostí na vašem úřadu a v rámci fungování samosprávy (jejích orgánů a vztahů mezi nimi) můžete sami snadno rychle ohodnotit. Ve vašem úřadu je řízení znalostí uplatňováno systematičtěji, pokud se

- pravidelně stanovují a přehodnocují strategické cíle, které má naplňovat s ohledem na své poslání
- pravidelněji vyhodnocuje, jaké znalosti organizace má k dispozici, kde jsou k dispozici, jak se s nimi pracuje, jaké znalosti chybí k tomu, aby strategické cíle mohly být naplňovány
- ví, kdo má co dělat, za co je odpovědný, kde jsou znalosti v případě potřeby k dispozici
- v případě zjištění problémů přijímají konkrétní

opatření k nápravě, která se realizují a vyhodnocují

- aktivně zvyšují znalosti pracovníků
- motivují a odměňují (nikoliv pouze finančně, ale i pochvalou apod.) dobří pracovníci
- identifikuje se dobrá praxe jiných, jejichž poslání je podobné
- zachycují klíčové znalosti, aby se neztratily a byly k dispozici
- podporuje sdílení znalostí mezi pracovníky a buduje se kultura organizace, aby se zaměstnanci nebáli sdílet znalosti, nezadržovali znalosti a otevřeně vyjadřovali své kritické názory a podněty na změny (inovace)
- vytvoří mechanismy, které zprostředkovávají znalosti externích subjektů a jejich využití v činnostech organizace.

Metodická doporučení více shrnuje druhá metodika, která se zaměřuje na podporu nastavení vnitřních procesů úřadu.

8.

ZÁVĚR

Byla představena metodika, která

- uvede do tématu zapojování externích subjektů
- načrtne doporučený postup, jak zavést zapojování externích subjektů v instituci veřejné správy systematičtějším způsobem
- uvede do možných cest, jak externí subjekty motivovat a zapojovat do veřejné správy
- bude prakticky zaměřená.

Tuto metodiku doplňuje druhá **metodika pro podporu nastavení vnitřních procesů řízení znalostí**, která je rovněž výstupem projektu.

Pokud máte připomínky k textu, chcete se podělit o dobrou či špatnou praxi, nevíte si s něčím rady, napište e-mail řešitelskému kolektivu projektu (konkrétně využijte e-mail david.spacek@econ.muni.cz).

9.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1
Jak můžete identifikovat a analyzovat své stakeholdery?
(další zdroje)

Příloha 2
Jak můžete zapojovat stakeholdery?
(více o některých nástrojích)

Příloha 3
Jaké další české metodiky zapojování stakeholderů můžete využít
- příklady českých metodik zapojování stakeholderů

Příloha 4
Jak dobře organizovat veřejné projednávání – doporučené kroky

Příloha 5
RISka Jihomoravského kraje – jak vznikala, jaké byly překážky, jaké jsou přínosy

10.

POUŽITÁ LITERATURA

Agora CE. Metodika participace, aneb jak zapojit občany do rozhodování, 2016, online.

Alford, J. Engaging public sector clients: From service--delivery to co-production. Copenhagen Business School, 24. April 2014, online.

Bason, CH. Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. Bristol: Policy Press, 2010.

Bourgon, J. A new synthesis of public administration: Serving in the 21st century. Milton Keynes: Lightning Source UK Ltd., 2011.

Bovaird, T. Beyond engagement and participation – user and community coproduction of public services. Public Administration Review, 2007, vol. 67, no. 5, pp. 846 - 860.

Bovaird, T., Löffler, E. From Engagement to Co-Production - How Users and Communities Contribute to Public Services. In New Public Governance, the Third Sector and Co-Production. Oxon: Routledge, 2012, pp. 35-60.

CENIA. Postup, metody a techniky pro zapojování veřejnosti v rámci MA21, Metodika pro místní Agendy 21 v ČR, online.

Hrdinová, J., Helbig, N. Designing Social Media Policy for Government. Issues in Technology Innovation, 2011, No. 4, pp. 1-9.

Kooiman, J. Governance and governability. In The New Public Governance? - Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge, 2010, pp. 72-86.

Marečková, L. Projekt Jihlava – Zdravé město a MA21 – Mechanismus práce s veřejností, 2010, online.

Mladá Boleslav, Metodika projektu Zdravé město, online, http://www.zmmb.cz/stranky/1-metodika-projektu--zdrave-mesto.

Národní síť Zdravých měst ČR. Jak Zdravá města v České republice podporují místní Agendy 21, listopad 2001, online.

Ochrana, F., Půček, M., Špaček, D. Veřejná správa. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2015.

O'Toole, L. J. Jr. Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. Public Administration Review, 1997, vol. 57, No. 1, pp. 45-72.

Pestoff, V., Brandsen, T. Public governance and the third sector: opportunities for c-production and innovation?

In The New Public Governance? - Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge, 2010, pp. 223-236.

Peters, B. G. Meta-governance and public management. In The New Public Governance? - Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge, 2010, pp. 36-51.

Petříková, R. et al., Moderní management znalostí - principy, procesy, příklady dobré praxe. Příbram: Professional Publishing, 2010.

Rainey, H. G. Understanding and managing public organizations. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

Riege, A., Lindsay, N. Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. Journal of Knowledge Management, 2006, Vol. 10, no. 3, pp. 24-39.

Svensson, P. The dynamics of Innovation and knowledge--based regional development. Linköping University, 2010, online.

Špaček, D. Public management v teorii a praxi. Praha: C. H. Beck, 2016 (v současnosti v edičním procesu).

Štefánek a kol. Projektové řízení pro začátečníky. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011..

Torfing, J. Governance networks. In The Oxford Handbook of Governance. Oxford: Oxford University Press, 2012, s. 99 - 112.

Vitálišová, K. Marketing vzťahov v miestnej samospráve. Banska Bystrice: Belianum, 2015.

www.ucastverejnosti.cz (Oficiální stránka Aarhuské úmluvy v České republice), Východiska pro zapojování veřejnosti do přípravy strategických dokumentů, květen 2006, online.

PŘÍLOHY

Příloha 1

Jak můžete identifikovat a analyzovat své stakeholdery? (další zdroje pro vaši inspiraci)

Níže uvedená tabulka odkazuje na zdroje, které se věnují nástrojům a metodám, jak identifikovat a analyzovat stakeholdery. Obsahuje odkazy na dobrou českou praxi i zdroje zahraniční.

Metodická podpora regionálního rozvoje
http://www.regionaldevelopment.cz/index.php/akteri--regionalni-politiky.html

http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/akteri-venkov.html

Rozsáhlá mapa klíčových aktérů na příkladu města Prahy
http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/ssp/SP/FINAL/STR_vykres_2_500_760.pdf

Sheffield City Council – Stakeholder analysis and management
https://www.sheffield.gov.uk/business-economy/projectmanagement/projectmanagementguide/projectplanningandinitiation/projectdefinitionworkshop/stakeholderanalysis.html

STEP UP Learning Network - Identifying and Engaging Stakeholders
http://www.stepupsmartcities.eu/ToolsandInspiration/EnergyPlanning/Stakeholders/tabid/3264/Default.aspx

Příloha 2

Jak můžete zapojovat stakeholdery? (více o některých nástrojích)

Jednání zastupitelstva

Jednání zastupitelstva patří mezi nejčastěji používané nástroje zapojování stakeholderů. Ne vždy však umožňují samosprávy dostatečné zapojení stakeholderů do diskuze, jejich konzultování apod.

Jednání zastupitelstva může být zacíleno pouze na diskuzi s občany, která se týká rozvojového problému apod., ve smyslu výše uvedené přípravy plánu komunitním způsobem apod.

Doporučuje se čas jednání zastupitelstva více přizpůsobit stakeholderům. Rozšířit možnosti pro komentáře, připomínky, podněty a přizpůsobit tomu jednací řád zastupitelstva pod.

Veřejné projednání

Cílem je prezentovat důležitý záměr rozvoje území a prodiskutovat jeho klíčové aspekty, včetně připomínek k jeho realizaci.

Veřejná projednání obvykle probíhají k významným projektům a záměrům (výstavby obchvatů, schvalování územních plánů, posuzování vlivu staveb na životní prostředí apod.). Nevyhnutelnou součástí projednání je odborná prezentace projektu nebo záměru ze strany investora nebo kompetentních úřadů. Klíčovou roli při veřejném projednání hraje moderátor, na němž je zodpovědnost za vedení konstruktivní a věcné diskuze. Nezbytnou součástí projednání je zápis. Při projednávání např. procesu EIA se veřejné projednání řídí přesně stanovenými postupy.

Doporučuje se svolat veřejná slyšení k záměru přímo v místě předpokládané realizace (přispívá to k lepšímu pochopení záměru apod.).

Výbory, komise, pracovní skupiny

Jde o poradní skupiny, jejichž cíle jsou v praxi různorodé. Pracovní skupiny se mohou od výborů zastupitelstva / komisí rady lišit v tom, že v jejich čele není politik, ale úředník, popřípadě odborník z řad veřejnosti (např. architekt). Slouží jako poradní orgány výkonných orgánů samosprávy. Důležité jsou zápisy z jednání, které jsou obvykle prezentovány zastupitelstvu / radě.

Větší města využívají jako speciální konzultační skupiny osadní výbory.

Samospráva může také iniciovat speciální sektorové výbory, např. výbor místních podnikatelů. S podobným nástrojem pracují i některé Místní akční skupiny, které se snaží do rozhodování vtáhnout místní podnikatele.

Interaktivní výstava / vizualizace

Interaktivní výstava zprostředkovává občanům obce informace o řešeném projektu/problému či tématu. Může jít o pouhé informování formou informačního stánku, panelů, televizních spotů apod. Nebo to může být soubor informačních nástrojů soustředěných v jednom místě, včetně vyškoleného personálu poskytujícího informace a současně zajišťujícího zpětnou vazbu od návštěvníků formou dotazníku, ankety, rozhovorů, případně hlasování ke konkrétnímu záměru.

Mapování veřejných prostranství a území

Za aktivní účasti občanů se analyzuje nebo mapuje území a sbírají se podněty pro jeho obnovu. Část práce může probíhat individuálně a poté i ve skupině. Cílem je popsat území z různých úhlů pohledu a tyto pohledy navzájem propojit.

Cílem je shromáždit informace o řešeném území nebo prostranství zejména s ohledem na to, jak dílčí místa v rámci území vnímají obyvatelé. Důležitou součástí mapování je i emotivní stránka (prožívání) daného místa. Výsledkem může být: problémová mapa, mapa oblíbených míst, mapa významných míst, mapa krásných míst, mapa míst k rekultivaci apod.

Na základě provedených analýz, které se získávají pomocí pozorování a mapování chování uživatelů místa, rozhovorů s uživateli, komentovanou obchůzkou místa, formou ankety a částečně i samotným plánováním, uživatelé místa definují očekávaný charakter místa, aktivity, které by zde chtěli realizovat a podmínky, které k tomu potřebují. Po takto definovaných požadavcích ze strany uživatelů následuje zpracování studie, která je předložena veřejnosti na veřejném setkání.

Místní akční skupiny (MAS)

Jde o specifický nástroj, který je uplatňován i v ČR. Pro spolupráci mezi městem/obcí, neziskovými organizacemi,

podnikateli a dalšími aktéry je vytvořena speciální platforma.
Příklady fungování MAS:

- http://nsmascr.cz/content/uploads/2013/01/Aktivity-CSV.pdf
- http://www.spov-pk.cz/dokumenty/Metodika%20dobre%20praxe%20MAS.pdf
- http://www.mashustopecsko.cz/obrazky-soubory/20150611-mas-metodika-d7f2c.pdf?redir
- http://www.mas-moravsky-kras.cz/mas/energyregion/vystupy-projektu/katalog-dobre-praxe/

Existují ale i příklady, kde nástroj MAS není využit buď vůbec, nebo jeho použití není správné, zde mohou například lépe fungovat dobrovolné svazky obcí jako vhodná platforma a nástroj pro místní rozvoj. Oproti MAS však DSO nedisponují formálním zapojením ostatních typů stakeholderů jako NNO či podnikatelé.

Lokální partnerství

V české praxi jsou vytvářena i tzv. lokální partnerství. Jejich cílem je více zapojit aktéry do strategického plánování, přinést lepší znalosti o místě, větší komunikaci mezi aktéry, sdílet znalostí mezi nimi a hledat konsenzus. To se děje prostřednictvím agentur začleňování. Více informací naleznete např. zde: http://www.socialni-zaclenovani.cz/nastroje-asz.

Crowdsourcing / Crowdfunding

Samospráva může v rámci budování místní komunity vyzvat občany a podnikatelské subjekty k brigádě apod. iniciativě, následně do ní může zapojit i svoje pracovníky. Crowdfunding je o tom, že samospráva vyzve občany, aby přispěli na určitý projekt. Jde o formu sponzorování, která se odlišuje v tom, kdo je osloven. Crowdfunding složí větší částku z menších příspěvků apod. Může mít mnohem větší rozměr, než veřejná sbírka, kterou upravuje zákon č. 117/2001 Sb.

Vize a projekty komunity, sběr námětů na projekty v území

Tvorba vize komunity je proces, kterého výsledkem je zvýšení počtu občanů, kteří se aktivně zapojují do veřejného života v území, a realizace několika konkrétních projektů, které vedou ke zlepšení života v území a na nichž se občané během veřejného setkání dohodnou.
Cílem metody je formou diskuze spojit názory obyvatel v pohledu na dlouhodobý územní rozvoj obce a přivést je k převzetí zodpovědnosti za dílčí změny ve formě participace na konkrétních záměrech.
Jednodušší formou je zde např. i sběr námětů na projekty v území, který může být stakeholderům prezentován na společném workshopu. Když zjistí, kdo by chtěl co dělat, mohou se teprve v tomto případě začít spolu více bavit, upraví svoje předchozí návrhy na projekty, připraví projekt spolu s jiným stakeholderem apod.

Společné projekty

Stakeholdery může zapojovat, pokud mají např. možnost navrhnout projekty, které budou spolu s vaší samosprávou řešit. Může jít také o projekty, které vaše samospráva připraví spolu se stakeholdery, s cílem získat dotaci z evropských fondů apod. Ukazuje se, že podobné iniciativy mohou přinést větší angažovanost externích subjektů spolupracovat se samosprávou, mohou také přinést větší zacílení dotací atp.

Zdroj: http://www.participativnimetody.cz/, upraveno a doplněno autory.

Příloha 3

Jaké další české metodiky zapojování stakeholderů můžete využít - příklady českých metodik zapojování stakeholderů

Komunitní plánování

- Komunitní plánování - věc veřejná (MPSV)
  http://www.mpsv.cz/cs/847
- Informování a zapojování veřejnosti do procesu plánování sociálních služeb (Metodika MPSV)
  http://www.mpsv.cz/files/clanky/6479/Informovani_a_zapojovani.pdf
- Komunitní plán sociálních služeb Ústí nad Orlicí
  http://www.ustinadorlici.cz/urad/strategicke-dokumenty/komunitni-plan/
- Metodika informování a zapojování veřejnosti do procesů komunitního plánování (Město Most)
  http://www.mesto-most.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=9959&id_dokumenty=24601
- Portál na podporu rozvoje obcí ČR
  http://www.rozvojobci.cz/rozvoj-obci/rizeni-rozvoje-obci/prakticke-navody/
- Veřejné projednání komunitního plánu – Desatero problémů (NZSM)
  http://dataplan.info/img_upload/2fee7fa2e72b4bdcd8f9ba761433e67a/6.ForumZM_MestoObec_new_PO_AKCI_final.pdf
- Nová tvář našeho sídliště Mačkalov
  http://zapojeni-verejnosti.cpkp.cz/mackalov.php
- Komunitní plánování sociálních služeb Kyjovska
  http://www.pomocobcanum.kyjovsko.cz/
- Implementing sustainable community plans – CASE STUDIES
  https://uwaterloo.ca/implementing-sustainable-community-plans/related-publications/case-studies

Místní agenda 21

- Praktické příklady uplatnění MA21 v ČR (Cenia)
  http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFL5ZKH1/$FILE/Metod-MA21_08-priloha3-pilotni_0503.pdf
- MA21 – Brožura příkladů dobré praxe z ČR a ze Švýcarska
  http://ma21.cenia.cz/LinkClick.aspx?fileticket=2rnO2uwz_a4%3D&tabid=94&mid=438&language=en-US
- Postup, metody a techniky pro zapojování veřejnosti v rámci MA21 (Cenia)
  http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFL5ZKH1/$FILE/Metod-MA21_04-zapojver_0503.pdf
- Projekt Jihlava – Zdravé město a MA21 – Mechanismus práce s veřejností
  http://www.jihlava.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=5967&id_dokumenty=477071

Participativní metody

- Centrum občanského vzdělávání
  http://www.participativnimetody.cz/
- Agora Central Europe, o. p. s.
  www.paktparticipace.cz/file_download/99
  (Metodika participace aneb jak zapojit občany do rozhodování)
  http://www.agora-ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/Participace_-_Jak_prizvat_obcany_ke_spolupraci.pdf
  (Jak přizvat občany ke spolupráci, aneb jak dát radnici uši, aby slyšela, co lidé chtějí)

Komunikační strategie

- Komunikující město
  http://www.komunikujici-mesto.cz/index1.php

Příloha 4

Jak dobře organizovat veřejné projednávání – doporučené kroky

Fyzická projednávání	Elektronické projednávání
Fáze před konáním veřejného projednávání	
1) Stanovte jasný cíl veřejného projednání	1) Stanovte jasný cíl veřejného projednání
2) Stanovte termín konání (čas se snažte přizpůsobit možnostem stakeholderů), odhadněte kapacitu prostor, které potřebujete, technické vybavení, náklady akce. Stanovte program (tak, abyste pouze nepředstavili projekt, ale věnovali dostatek času diskuzi).	2) Stanovte období konání, odhadněte náklady na realizaci (vč. vyhodnocení podnětů od občanů). Stanovte otázky / témata k diskuzi.
3) Oslovte stakeholdery s dostatečným předstihem, doporučuje se alespoň 3 až 4 týdny před konáním akce (medializujte akci tak, abyste oslovili co možná nejvíce zástupců stakeholderů), poskytněte jim dostatek informací, vč. podkladových materiálů apod. Vysvětlete jim mechanismy hlasování, pokud budou moci hlasovat apod. Uveďte kontaktní osobu. Připomeňte stakeholderům pozvánku ještě několik dní před akcí (e-mailem apod.).	3) Rozhodněte, jaké kanály budou k diskuzi využity (webové stránky, sociální sítě, kombinace diskuze a ankety, jestli bude e-diskuze probíhat vedle fyzického projednávání atp.). Rozhodněte se, jakou anonymitu diskutujících budete vyžadovat a přizpůsobte tomu politiku e-diskuze (kdo se může zúčastnit, co je cílem, jak bude probíhat moderování, jestli bude uplatňována cenzura v případě vulgárních příspěvků, jak bude probíhat registrace do e-diskuze, jaké budou registrační položky atp.). Doporučuje se, aby elektronická diskuze byla průhledná – uživatelé mohli vidět dotazy jiných a reakce na ně.
4) Zajistěte moderátora akce, poskytněte mu veškeré materiály a informace k akci.	4) Oslovte stakeholdery s dostatečným předstihem, doporučuje se alespoň 3 až 4 týdny před konáním akce (medializujte akci tak, abyste oslovili co možná nejvíce zástupců stakeholderů), poskytněte jim dostatek informací, vč. podkladových materiálů apod. Vysvětlete jim mechanismy hlasování, pokud budou moci hlasovat apod. Uveďte kontaktní osobu. Připomeňte stakeholderům pozvánku ještě několik dní před akcí (e-mailem apod.).
5) Zajistěte technické vybavení a materiální pomůcky a také personální pomoc	5) Zajistěte moderátora akce, určete, kdo bude elektronickou diskuzi moderovat, a jakým způsobem, poskytněte mu veškeré materiály a informace k akci, stanovte, jak budou do el. diskuze zapojeni zastupitelé.
6) Zajistěte občerstvení	

Fáze po ukončení veřejného projednávání	
7) Zpracujte získané vstupy do souhrnnější podoby	6) Zpracujte získané vstupy do souhrnnější podoby
8) Připravte zprávu, vypíchněte priority / cíle / opatření, která se mají realizovat, další postup. Komentujte, co není možné provést s ohledem na čas, prostředky apod. (k tomuto tématu byste se ale měli dostat rovněž během veřejného projednávání). Zpráva by neměla zahrnovat věci, ke kterým v předchozí etapě nezazněly informace, komentáře apod. Zpráva by měla poděkovat stakeholderům za účast.	7) Připravte zprávu, vypíchněte priority / cíle / opatření, která se mají realizovat, další postup. Komentujte, co není možné provést s ohledem na čas, prostředky apod. (k tomuto tématu byste se ale měli dostat rovněž během veřejného projednávání). Zpráva by neměla zahrnovat věci, ke kterým v předchozí etapě nezazněly informace, komentáře apod. Zpráva by měla poděkovat stakeholderům za účast.
9) Zprávu zveřejněte a informujte o ní stakeholdery s dostatečným předstihem před projednáním v zastupitelstvu / radě apod. Doporučuje se poslat stakeholderům, kteří se zúčastnili, evaluační dotazník, ve kterém mohou vyjádřit míru spokojenosti s různými aspekty veřejného projednávání.	8) Zprávu zveřejněte a informujte o ní stakeholdery s dostatečným předstihem před projednáním v zastupitelstvu / radě apod. Doporučuje se poslat stakeholderům, kteří se zúčastnili, evaluační dotazník, ve kterém mohou vyjádřit míru spokojenosti s různými aspekty veřejného projednávání.
10) Pokud se zpráva bude projednávat v zastupitelstvu, s dostatečným předstihem stakeholdery pozvěte na jednání.	9) Pokud se zpráva bude projednávat v zastupitelstvu, s dostatečným předstihem stakeholdery pozvěte na jednání.
11) Vyhodnoťte evaluační dotazník (pokud byl zaslán).	10) Vyhodnoťte evaluační dotazník (pokud byl zaslán).

Příloha 5

RISka Jihomoravského kraje – jak vznikala, jaké byly překážky, jaké jsou přínosy

Spolupracující subjekty (JMK + SM Brno + Regionální rozvojová agentura)

Po vzniku JMK v roce 2000 začala veřejná správa na úrovni regionu zpracovávat základní strategické dokumenty. Byl založen odbor Regionálního rozvoje (ORR JMK) a rozvíjela se spolupráce s velmi dobře fungující Regionální rozvojovou agenturou (RRA). Na úrovni úřednické se podařilo posty obsadit vysoce schopnými úředníky: JUDr. Gašpar - ředitel RRA, Ing. Minařík - vedoucí odboru ORR JMK a RRA dodala dalšího strategického pracovníka RNDr. Uhlíře. Za město Brno se práce účastnila Ing. Zezulková za odbor strategického rozvoje města. Tak vznikl excelentní tým odborníků v dané oblasti.

Tito lidé vypracovali základní strategii v oblasti podpory vědy, výzkumu a inovací v JMK, která měla dlouhodobý charakter s definováním jednotlivých etap a s realizací jednotlivých cílů. Tato strategie byla v souladu se strategií EU o finanční podpoře.

Podpora samosprávy

Tento tým si byl vědom, že bez podpory veřejné správy nejsou schopni tyto myšlenky a strategie uvést v život. Proto dlouhodobě jednali s veřejnou správou JMK o podpoře tohoto úsilí. Z politického okamžitého prospěchu byla podpora této činnosti pro politickou strukturu nezajímavá a byla finančně náročná. Bylo totiž jasné, že výsledky, pokud se vůbec dostaví, budou v daleké budoucnosti a rizika neúspěchu procesu byla velká. Proto byli většinou politických struktur odmítnuti. Po dalších jednáních, kdy se s problematikou podrobně seznámil, se rozhodl radní JMK Ing. Venclík převzít garanci a politickou odpovědnost za realizaci tohoto zásadního programu pro rozvoj JMK.

Toto rozhodnutí mělo zásadní význam pro vývoj v oblasti podpory vědy, výzkumu a inovací pro region, univerzity, vědecká pracoviště, ekonomiku a veřejnost.

Několik let před vstupem ČR do EU expertní skupina pod vedením Ing. Venclíka pracovala na vytvoření vhodného prostředí v regionu. Bylo nutné, aby bylo kompatibilní s prostředím, do kterého za několik let vstoupíme. Jednalo se o modelování nového myšlení pracovníků a nového směrování tvůrčích aktivit. Bylo tedy nezbytné vytvořit podpůrnou infrastrukturu a vyškolit lidský potenciál, který bude schopen vnímat a provádět novou realitu EU. To znamená vnímat i chápat děje potřebné pro rozvoj daného území a naučit se umět tyto potřeby prosadit.

Regionální inovační strategie

Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje je základním strategickým dokumentem Jihomoravského kraje a statutárního města Brna pro realizaci politiky na podporu konkurenceschopnosti, založené zejména na inovacích a maximalizaci hospodářských přínosů veřejných investic do výzkumu a vzdělání.

Smyslem RIS JMK je vytvářet podmínky pro konkurenceschopnost znalostně intenzivního podnikání, a to zejména investicemi do zvýšení kvality vzdělávání, výzkumu, do zlepšení image JMK a přímou podporou podnikatelských aktivit tam, kde dochází k selhání trhu.

RIS JMK je pro Jihomoravský kraj tzv. oborovou strategií a je v podřízené pozici vůči Strategii rozvoje Jihomoravského kraje, resp. Strategii pro Brno v případě rozvojové politiky statutárního města Brna. Tyto nadřazené dokumenty však formulují v oblasti podpory hospodářské konkurence pouze základní směry. RIS JMK tyto směry rozpracovává do konkrétních priorit, cílů, aktivit a projektů/programů.

Vývojové etapy Regionální investiční strategie

Stručná geneze procesů v JMK s vazbou na celostátní

úroveň. Tuto genezi lze rozdělit do tří etap:

- Etapa-začátek (RIS I, RIS II)

V letech 2000-2008 byl v JMK nastartován masivní rozvoj vědy, výzkumu, inovací a podnikání. Byly vypracovány základní potřebné dokumenty k těmto procesům a schváleny strategie k nastartování těchto procesů. Byla vybudována funkční excelentní pracoviště, což bylo podmínkou k fungování.

Na tomto základě mohly být vytvořeny reálné projekty, které vytvářely různé subjekty (inkubátory, CEITEC, ACRC, Pasohlávky, Lednice, včetně dalších projektů jiných institucí VŠ, AV, hospodářské komory aj.).

JMK byl v tomto období lídrem těchto procesů v ČR. Byl také autoritou a koordinátorem všech těchto činností v JMK. To byl důvod úspěšnosti vypracovaných projektů. Na těchto projektech bylo pracováno mnoho let a jednalo se o systematickou stabilní práci ve spolupráci všech zainteresovaných subjektů.

- Etapa-realizace (RIS III)

V letech 2008-2013 došlo k realizačnímu procesu těchto projektů. Maximum sil se věnovalo realizačním činnostem, což je důležité a logické, ovšem strategické plánování začalo stagnovat. Ztratil se aktivní koordinační prvek, takže v současné době nedochází k synergickým efektům, které výstupy těchto procesů mnohonásobně zvyšují a jenom tím lze do budoucna docílit očekávaných výsledků. Třetí generace RIS JMK byla současně schválena jako strategický dokument - Statutárního města Brna a JMK.

- RIS IV pro roky 2014 – 2020

Čtvrtá generace RIS JMK je současně tzv. strategií inteligentní specializace (smart specialisation strategy) pro Jihomoravský kraj, která je předběžnou podmínkou Evropské komise pro investice z evropských strukturálních a investičních fondů a komunitárních programů na podporu výzkumu, vývoje a inovací na programovací období 2014-2020.

RIS JMK byla formulována na základě širokého zapojení relevantních partnerů vzdělávacího, výzkumného a inovačního ekosystému Jižní Moravy. Klíčové problémy, návrhy na jejich řešení, formulace cílů, opatření a projektů jsou výstupem jednání pracovních skupin. Po celou dobu formulace bylo postupováno v souladu s metodikou Evropské komise a s pokyny MŠMT, jako garanta naplnění předběžné podmínky Evropské komise.

Jeho zásadní vizí je rozvinout inovační potenciál JMK na úroveň nejinovativnějších regionů EU. Je postaven na pěti pilířích:

1. Proinovační správa a řízení (governance)
2. Excelence ve výzkumu
3. Konkurence schopné inovativní firmy
4. Evropské špičkové školství
5. Atraktivita JMK: talenti, inovátoři, podnikatelé.

Nastavení základních hodnot:

- ambice, disciplína, důvěra
- leadership, morálka-etika, otevřenost
- podnikavost, podpora-pomoc, spolupráce

Základní vysoká hodnota materiálů v JMK vychází z následujících postupů:

1. Vždy je přesně analyzován a popsán skutečný stav.
2. Existují jasně kvantifikovány i kvalifikovány cíle.
3. Dosahování harmonogramu cílů je průběžně sledováno.

RIS 4 byla schválena na všech řídících úrovních. Byla vybrána Evropskou komisí jako nejlépe definovaná regionální strategie a také byla před Evropskou komisí jako jediná v EU představena a prezentována.

Za účelem zdárného řízení RIS JMK je ustaven Řídící výbor složený z představitelů vysokých škol, Akademie věd ČR, zástupců klíčových hospodářských domén a samosprávy. Řídící výbor RIS JMK bude průběžně projednávat návrhy na nové projekty vzešlé z jednání pracovních skupin a monitorovat dosažený pokrok při realizaci strategie.

Inovační struktura Jihomoravského kraje

Do inovační struktury Jihomoravského kraje zahrnujeme následující instituce.

Inovační infrastruktura institucí v Jihomoravském kraji

	ÚKOLY, CÍLE	ZAKLADATELÉ
Regionální rozvojová agentura (RRA)	Strategie Projektová a odborná podpora Implementace projektů	Jihomoravský kraj Hospodářské komory Svaz obcí a měst
Jihomoravské inovační centrum (JIC)	Poskytování veřejné služby v oblasti inovačních strategií v JMK Zpracovávat základní strategie Formovat inovační procesy v JMK Provádět základní komunikaci v systému Provoz inkubátorů	I. krok: JMK, Statutární město Brno (StMB), Masarykova univerzita (MU), vysoké učení technické (VUT) II. krok: přistoupili Mendelova univerzita, Veterinární univerzita*
Jihomoravské centrum mobility (JCMM)	Podpora vědců, studentů a doktorandů.	JMK, MU, VUT
Centrála cestovního ruchu (CCR)	Propagovat JMK a veškeré aktivity regionu a region zviditelňovat (marketingová společnost)	JMK, Statutární město Brno, Svaz obchodu ČR

*III. krok (byl v přípravě – neuskutečněn):
AV a Hospodářská samospráva

Základní pilíře úspěchu vytvoření RIS:
- Kooperace
- Spolupráce
- Koordinace
- Partnerství

Nutné podmínky:
- Zájem
- Znalost
- Schopnost

Překážky:
- Nezájem samosprávy
- Kritika finanční náročnosti strategie
- Dlouhé období přípravy – časová náročnost
- Personální změny v institucích – jiné zamýšlené vize, strategie
- Měnící se politické prostředí
- Měnící se legislativní podpora
- Nedostatečné znalosti, dovednosti ze strany lidského kapitálu

DAVID ŠPAČEK A KOL.

Ekonomicko-správní fakulta
Masarykova univerzita

Brno 2016

T A
Č R
Technologická agentura České republiky

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR

UNIVERSITAS MASARYKIANA BRUNENSIS

UNIVERSITAS MASARYKIANA BRUNENSIS • FACULTAS RERUM OECONOMICARUM