

METODIKA IMPLEMENTACE MÍSTNÍ AGENDY 21

Základní metodický dokument MA21 v Městské části Praha 21 – Újezd nad Lesy

*Praha 21 – Újezd
nad Lesy*



METODIKA IMPLEMENTACE MÍSTNÍ AGENDY 21

Městská část Praha 21 – Újezd nad Lesy

Zpracoval:
Kolektiv členů Komise udržitelného rozvoje

Oponoval:
XYZ ?

Redakce:
Ing. Václav Müller

Obsah:

1. (Trvale) udržitelný rozvoj	4
2. Koncepce „Místní Agenda 21“ není něco zcela nového	6
3. Kriteria Místní agendy 21	8
4. Ukazatele úspěchu a účinnosti práce	10
5. Politické zaštitění a organizační zázemí místní Agendy 21	13
6. Systém místní Agendy 21 MČ Praha 21 – Újezd nad Lesy a jeho základní části	15
7. Kroky k naplnění místní Agendy 21 – strategie a taktika	19
8. Postupy pro zapojování veřejnosti v rámci místní Agendy 21	22
9. Metody zapojení veřejnosti – průvodce krok za krokem	27
10. Techniky a nástroje pro zapojování veřejnosti v rámci místní Agendy 21	32
11. Shrnutí	37

METODIKA IMPLEMENTACE MÍSTNÍ AGENDY 21 Městská část Praha 21 – Újezd nad Lesy

Předmluva

Neudržitelnost dosavadních trendů vývoje lidské společnosti v rámci uzavřeného globálního systému planety, zejména pak:

- *exponenciálně stoupající čerpání přírodních zdrojů,*
- *nadměrná produkce odpadů a znečištění všeho druhu,*
- *řízení založené na rozhodování jednotlivců nebo malých skupin,*
- *nerespektování ekologických zákonitostí,*
- *důraz na stálé zvyšování materiální úrovně života*
- *ekonomické a sociální rozdíly mezi geopolitickým Severem a Jihem*

*vedla již v závěru minulého století k mezinárodní diskusi a k definování opatření nutných pro změnu těchto trendů. Tato opatření byla nazvána **principy (trvale) udržitelného rozvoje** (angl. sustainable development), a to v globálním, regionálním i místním měřítku. Uplatnění těchto principů v praxi obcí, měst a regionů je nazýváno **místní Agendou 21 (MA 21)** podle programového dokumentu **Agenda 21** přijatého OSN v roce 1992.*

*Místní Agendy 21 jsou v současné době rozvíjeny a podporovány po celém světě. Jedná se o novou kvalitu **řízení věcí veřejných**, založenou na:*

- *strategickém plánování*
- *účasti veřejnosti v plánovacích i rozhodovacích procesech*
- *respektování ekologických limitů ve vztahu k sociálnímu a ekonomickému rozvoji.*

1. (Trvale) udržitelný rozvoj

Vláda ČR schválila svým usnesením č. 37/2010 **Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky**, který určuje dlouhodobé cíle pro tři základní oblasti rozvoje moderní společnosti – **ekonomickou, sociální a environmentální**. Dokument je strukturován do **5 prioritních os**:

- **Společnost, člověk a zdraví;**
- **Ekonomika a inovace;**
- **Rozvoj území;**
- **Krajina, ekosystémy a biodiverzita;**
- **Stabilní a bezpečná společnost.**

Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky stanoví základní principy udržitelného rozvoje, které je nezbytné respektovat při tvorbě všech navazujících strategií a koncepčních dokumentů. Dodržování níže uvedených principů je pro dosažení udržitelného rozvoje České republiky klíčové:

- **Princip rovnováhy tří pilířů udržitelného rozvoje**
- **Princip soudržnosti a integrace politik a řízení**
- **Princip předběžné opatrnosti**
- **Princip generační a mezigenerační odpovědnosti**
- **Princip rovných příležitostí**
- **Princip partnerství**
- **Princip mezinárodní odpovědnosti**
- **Princip rozmanitosti**

Podstatou **principu rovnováhy tří pilířů udržitelného rozvoje** je dosažení a zachování dynamické rovnováhy mezi vývojem ekonomické, sociální a environmentální dimenze udržitelného rozvoje. Tento princip úzce souvisí s níže uvedeným principem soudržnosti a integrace politik a řízení.

Princip soudržnosti a integrace politik a řízení podporuje politiky a opatření na místní, regionální, národní, ale i na evropské a globální úrovni s cílem zvýšit jejich přínos pro udržitelný rozvoj. Má zajistit, aby důležitá politická rozhodnutí byla vyvážená a respektovala všechny tři pilíře udržitelného rozvoje; jeho součástí je např. koncept proporcionality, tj. potřeba regulace či omezení v dané oblasti je poměřována významem a důležitostí cíle.

Princip předběžné opatrnosti vychází ze zásady, že opatrnost je nutno zachovávat i v případech, kdy není jistota, jak rychle k nežádoucím jevům dojde, či jestli k nim vůbec dojde. V případě vědecké nejistoty se tak předpokládá použití vhodných hodnotících postupů a preventivních opatření. Např. zabezpečení ochrany životního prostředí formou udržitelného využívání zdrojů je založeno na zkvalitňování znalostí o vzájemném působení biosféry, ekosystémů a lidských činností. Tyto znalosti jsou získávány zejména pomocí podpory vědy a výzkumu. Základnu principu předběžné opatrnosti tvoří nejlepší dostupné znalosti a technologie.

Princip generační a mezigenerační odpovědnosti jako další výchozí zásada se širokým rozsahem v užším smyslu podněcuje současnou generaci k zachování a předání základních přírodních, kulturních a civilizačních hodnot budoucím generacím. V širším smyslu lze do

tohoto principu pojmout i snahu o oddělení křivek ekonomického růstu od negativních dopadů na životní prostředí a soubor myšlenek ve vztahu k biologické a kulturní rozmanitosti krajiny a venkova. Dále podporuje dialog mezi generacemi, usnadňuje vzájemné porozumění členů společnosti a jejich efektivní zapojení do budování otevřené společnosti.

Princip rovných příležitostí slouží k dosažení cíle sociální spravedlnosti a soudržnosti a zakládá se na podpoře sociálního začlenění (tj. potírání případů sociální exkluze), dodržování základních lidských práv a zachování kulturní rozmanitosti.

Princip partnerství stanoví, že vztahy mezi environmentálními, ekonomickými a sociálními subjekty musí být budovány na bázi partnerství, a nikoli konfrontace. Záměry udržitelného rozvoje, včetně změny vzorců výroby a spotřeby, nelze realizovat bez kooperačních a koordinačních aktivit mezi veřejným sektorem, podnikatelskou sférou, nevládními institucemi, obyvatelstvem, ale i zahraničními subjekty. K úspěšné reakci na výzvy udržitelného rozvoje patří zesílená transparentnost a odpovědnost všech zainteresovaných subjektů.

Princip mezinárodní odpovědnosti je uplatňován zejména prostřednictvím rozvojové spolupráce, dodržováním přijatých závazků vyplývajících z mezinárodních dohod, úmluv a členství v organizacích jako je Organizace spojených národů (OSN) či Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD). Při sdílení globální a regionální zodpovědnosti z pozice hospodářsky vyspělé země je ovšem třeba respektovat zvláštní podmínky a specifické zájmy České republiky a EU.

Princip rozmanitosti je předpokladem trvale udržitelného rozvoje nejen v přírodě (biodiverzita), ale v celé společnosti, se zvláštním zřetelem na různorodost kultury. Rozmanitost podporuje rozvoj zdravé společnosti, volného trhu myšlenek, otevřenost demokratických procesů i občanskou participaci na veřejném životě, zmírňuje dopady spotřeby, přispívá ke zvyšování kvality života vytvářením množství příležitostí, širším výběrem možností i lepším využíváním potenciálu jednotlivců i skupin.

Prosazování těchto principů je východiskem pro utváření dlouhodobých trendů a též kritériem při hodnocení jejich rázu a vyváženosti.

2. Koncepce „Místní Agenda 21“ není něco zcela nového

Kapitola 28. dokumentu OSN **Agenda 21** je věnována uplatnění principů udržitelného rozvoje v místních podmínkách. Místní správy jsou zde vyzdvíženy jako ty orgány, které mají velký vliv na globální problémy a které mohou ovlivnit vývoj směrem k udržitelnému rozvoji nejen v místních, ale i globálních rozměrech. Místní správy jsou vyzvány k přijetí tzv. **místních Agend 21** (dále jen **MA 21**), jejichž rozhodující aktivitou jsou **strategické a akční plány rozvoje města/obce/regionu**, vypracované ve spolupráci s veřejností a občanským sektorem (nestátními neziskovými organizacemi, profesními svazy), podnikateli a dalšími. Tento plán by měl být postaven na principech udržitelného rozvoje, jež jsou obsaženy v Deklaraci UNCED a rozpracovány v dokumentu **Agenda 21**.

Mnohé z aktivit a programů, které v současné době probíhají a které směřují ke zlepšení životního prostředí a kvality života, by se daly nazvat **MA 21**. Není to tedy tak, jak by si lidé mohli říci: "Zase něco nového jak vytáhnout peníze z kapes daňových poplatníků, nakonec to stejně nikam nepovede, vznosné ideje vyšumí do ztracena a peníze zmizí neznámo kam". V tomto případě se jedná o program většího propojení, širší a otevřenější spolupráce, ve svém důsledku o novou kvalitu „řízení věcí veřejných“.

Do procesu **MA 21** mohou spadat např. následující činnosti:

- zapracování principů udržitelného rozvoje do koncepcí, plánů, ale i každodenní agendy,
- územní plánování založené na integrovaném přístupu a vhodná výstavba
- infrastrukturální projekty, zabývající se konkrétní problematikou, např. dopravou,
- programy setkávání s občanskou veřejností, které vedou k vytvoření strategického plánu rozvoje místa,
- obnova památek,
- oživování a zachovávání tradičních zvyklostí a řemesel,
- udržitelná turistika,
- péče o krajinu,
- péče o starší občany,
- kulturní a společenské akce, akce pro veřejnost (slavnosti, jarmarky, poutě),
- výchovné a vzdělávací programy pro veřejnost i pro místní zastupitele a jiné cílové skupiny,
- spolupráce s médii při osvětě veřejnosti,
- praktické práce v místě, tzv. práce "zdola" v rámci místního společenství, jako např. výsadba stromů, údržba parků,
- podpora vhodného podnikání,
- environmentální systémy řízení pro podniky, místní úřady a další instituce,
- ekologické vytápění,
- nákupy respektující udržitelnost spotřeby.

Uvedené bloky činností jsou jenom malou ukázkou toho, co může být nazýváno aktivitami v rámci **MA 21**. Řešení udržitelnosti je velmi složitá problematika a **MA 21** je proces se širokým záběrem, protože se dotýká všech složek života. Výchozími kroky tohoto procesu jsou:

1. přijetí **principů udržitelného rozvoje** do politiky místní správy,
2. přijetí **strategického plánu rozvoje**,
3. zapojení veřejnosti do plánování i aktivit.

Následně pak je součástí **MA 21** i celá řada konkrétních aktivit a projektů. Nelze však dělat všechno najednou. Je podstatné začít s něčím, co je pro to které místo opravdu důležité a co může přinést úspěch.

MÍSTNÍ AGENDA 21

je koncepcí rozvoje města, obce, regionu, které zavádí principy udržitelného rozvoje do praxe.

Je to proces směřující k zajištění dobré a udržitelné kvality života a životního prostředí v určitém území.

TO ZNAMENÁ PŘEDEVŠÍM:

strategický plán, který propojuje ekonomické a sociální aspekty s oblastí životního prostředí a je vytvářen ve spolupráci s veřejností

systematické sledování dopadů různých aktivit v území na životní prostředí, sociální situaci či podmínky hospodářského rozvoje a spokojenosti obyvatel

průběžná, aktivní a oboustranná komunikace s veřejností

3. Kritéria Místní Agendy 21

Pro měření **kvality MA 21** vznikla přehledná **Kritéria MA21**. Na základě těchto kritérií lze rozlišit několik kategorií vývoje kvality.

Kategorie Zájemci má především postihnout zájem obce, města či regionu o proces **MA 21** jako takový, aniž by u nich zatím docházelo k vytváření jakýchkoliv formálních struktur či procesů. Smyslem přistoupení k této kategorii je být informován o tom, co **MA 21** vlastně obnáší, o novinkách, příkladech dobré praxe a podobně. Jde o jakýsi startovací bod, kde se lze s **MA 21** seznámit a následně rozhodnout, zda je **MA 21** pro náš region či obec to „pravé ořechové“.

Kategorie D vyžaduje realizaci aktivit, založených na principu partnerství, a také vytvoření organizačního zázemí na straně obce, města či regionu (určení někoho, kdo bude oficiálním koordinátorem **MA 21** – může to být úředník, politik či pověřené sdružení občanů). **MA 21** musí být na této úrovni naplňována konkrétním obsahem, což s sebou přináší komunikační a manažerské postupy, jako je např. aktivní zapojování veřejnosti do oblastí plánování, rozhodování a realizace významných opatření, jež se dotýkají života občanů nebo spolupráce s občanským a podnikatelským sektorem při jejich tvorbě.

Kategorie C vyžaduje zejména propracovanější organizační strukturu, hlubší politické zastřešení a vyšší míru aktivní účasti obyvatel na aktivitách **MA 21**. Nedílnou součástí je ustavení oficiálního orgánu samosprávy pro **MA 21** a schválení oficiálního dokumentu přihlášení se k **MA 21** v podobě **deklarace**, či charty apod. Významná jsou také pravidelná setkání na veřejném fóru, kde má kterýkoli z občanů dané lokality možnost diskutovat o věcech veřejných. Je přitom velmi důležité, jak dobře se podaří propojit jednotlivé oblasti života v místě a jejich představitele - politickou reprezentaci, místní podnikatele, občanská sdružení a spolky a další.

Druhá nejvyšší **kategorie B** doplňuje předchozí kategorii o řadu významných prvků. Kromě toho, že dílčí koncepce respektují principy udržitelného rozvoje, dochází v této fázi k vytvoření **ucelené strategie udržitelného rozvoje daného regionu** za účasti expertů, partnerů a samozřejmě veřejnosti. Zastupitelstvo města, obce či regionu v kategorii B by mělo rozhodnout o vhodném systému finanční podpory aktivit **MA 21** – může jít o zdroje vlastní i vnější, z národních i třeba evropských fondů. Municipality v této kategorii sledují svoje **směřování k udržitelnému rozvoji pomocí měřitelných indikátorů**, které si za účasti občanů definují samy (reflexe konkrétních cílů), nebo vyberou z již existujících sad (například sady společných evropských indikátorů, známé pod zkratkou ECI), může sledovat svoji ekologickou stopu apod. S výběrem a sledováním indikátorů mohou pomoci i zkušené organizace, jako je iniciativa TIMUR, nebo partneři z řad obcí, které indikátory sledují již delší dobu – třeba členové Národní sítě **Zdravých měst ČR**. Své přístupy veřejně prezentují a sdílejí své zkušenosti s ostatními na společných setkáních anebo třeba v on-line systému sdílení příkladů dobré praxe <http://www.dobrapraxe.cz>.

Nejvyšší **kategorie A** shrnuje všechny předchozí do jednoho vzájemně provázaného celku. Municipality v této kategorii propojuje jednotlivé oblasti své činnosti respektující principy udržitelného rozvoje do komplexního procesu strategického řízení. Realizace procesu MA21 je zabezpečována stálým orgánem rady (komise MA 21) či zastupitelstva samosprávy.

Město, obec či region zavádí systémy managementu kvality veřejné správy - např. ISO 9000, nebo 14000, či EMAS a průběžně sleduje a vyhodnocuje uplatňování principů udržitelného rozvoje na základě stanovených ukazatelů.

Kvalitní místní Agendu 21 (v kategorii C nebo vyšší), si nelze představit bez strategického plánování a řízení, průběžné, aktivní a oboustranné komunikace s veřejností a systematického sledování dopadů různých aktivit v území na životní prostředí, sociální situaci či podmínky hospodářského rozvoje za pomoci vybraných indikátorů místního udržitelného rozvoje.

4. Ukazatelé úspěchu a účinnosti práce

Místní Agenda 21 sleduje reálné dopady různých aspektů rozvoje lokality pomocí **indikátorů udržitelného rozvoje**. Indikátory, neboli ukazatele udržitelného rozvoje jsou praktickým nástrojem pro měření postupu práce na **MA 21**. Je to určitá množina informací, která ukazuje, jestli se ke stanoveným cílům přibližujeme nebo se od nich vzdalujeme. Obvykle jsou indikátory konstruovány tak, aby odrážely základní pilíře udržitelnosti (sociální, ekonomický, environmentální a správy věcí veřejných). Indikátory udržitelného rozvoje na místní úrovni rovněž reflektují nejdůležitější jevy kvality života na lokální úrovni (doprava, ovzduší, kriminalita atd.). Více: [Co je indikátor?](#)

Indikátory slouží k tomu, abychom viděli, zda aktivity, které vyvíjíme, mají nějaký dopad na vybrané oblasti. Volí se nejen pro celkový proces, ale i pro dílčí projekty. Vždy musí mít 3 hlediska – kvantitu, kvalitu a čas. Ke každé úrovni cílů volíme příslušné indikátory:

- strategické (vedení obce podle nich může sledovat dosahování strategických cílů – např. spokojenost občanů),
- manažerské (jak budeme kontrolovat, že systém dobře funguje?),
- implementační (podařilo se v příslušném čase, s příslušnými zdroji a v dostatečné kvalitě realizovat např. výsadbu květin v městském parku?).

Indikátory na jednotlivých úrovních musí být provázány. Běžně užívané indikátory rozvoje společnosti (jako např. hrubý domácí produkt) neposkytují dostatečné a komplexní údaje, jež jsou potřeba pro hodnocení **udržitelnosti rozvoje** společnosti. Musíme proto hledat nové indikátory. V současné době již existuje sada doporučených indikátorů na **mezinárodní úrovni** a je vyvíjen systém indikátorů pro udržitelný rozvoj na **národní úrovni**.

Ve vztahu k veřejnosti slouží indikátory k tomu, abychom lidi jednoduchým způsobem informovali o změnách, které probíhají na základě procesu **MA 21**. V tomto směru může dobře prezentovaný indikátor, který upoutá pozornost, vést k zapojení dalších lidí do procesu **MA 21**. Záleží zde hodně na tvořivém přístupu těch, kdo indikátory prezentují. Měly by se zde uplatnit prvky efektivní komunikace: lidé vnímají spíše obrázky, vyhýbají se dlouhým textům, složitým formulacím, přemíře čísel apod.

Příklad: indikátorem může být množství recyklovaného odpadu v poměru k celkovému objemu komunálního odpadu spolu s disciplinovaností obyvatelstva při procesu třídění. Pokud stoupá množství recyklovaného komunálního odpadu, objeví se na nástěnce místní správy (nebo na jiném veřejném místě) obrázek usmívajícího se koše, pokud klesá, koš se mračí. K tomuto jednoduchému sdělení je samozřejmě potřeba psát o této aktivitě v místním tisku, informovat pomocí dalších prostředků.

Co je dobrý ukazatel a jak ho zvolit?

Aby byl ukazatel efektivní, musí mít určitou významnost a musí být současně pro lidi srozumitelný. Řada aspektů udržitelného rozvoje, jež jsou významné a hodnotné, jsou těžko měřitelné. Musíme tedy hledat způsoby jak je měřit, neboť lidé potřebují vidět výsledky a my musíme být schopni jim je předložit. Doporučený postup je hledat řešení ve spolupráci s lidmi.

Indikátory můžeme rozdělit v zásadě na objektivně ověřitelné (tedy takové, které se dají změřit dostupnými postupy) a objektivizované (týkající se převážně změn chování lidí, pocitů apod., což je dosti důležitý prvek **MA 21**). V tomto případě záleží na dohodě. Takovéto „subjektivní“ indikátory jsou pro lidi většinou mnohem přitažlivější než „suchá“ vědecká fakta.

Při stanovování indikátorů je třeba promyslet zdroje údajů (které musí být spolehlivé) a to, že data budeme potřebovat získávat pravidelně a v delším časovém období. Nemá smysl zvolit indikátor, který mohu získat jednou za 10 let – je to příliš dlouhý čas a také nemá smysl ukazatel, k němuž dostanu čísla pouze první 3 roky a pak už ne. Dostatečná frekvence a pravidelnost při získávání informací nám umožní vidět trendy vývoje.

Pokud je to možné, měly by být ukazatele také porovnatelné mezi jednotlivými obcemi a regiony, abychom viděli, která oblast má problémy a kde se postup daří lépe. Analýza stavu může poté pomoci tam, kde proces neprobíhá tak dobře. Stanovení společných ukazatelů je otázkou nadregionální, tzn. mělo by být vedeno z centrální úrovně, ovšem nikoli bez úzké spolupráce s obcemi a regiony.

Společné evropské indikátory udržitelného rozvoje na místní úrovni

Jedná se o iniciativu, která má za cíl podpořit evropské místní komunity v zavedení společných indikátorů, jež umožní sledovat a měřit zaznamenaný pokrok směrem k místní udržitelnosti. Iniciativu podporuje Evropská komise, Generální ředitelství pro životní prostředí, a podílí se na ní Evropská agentura pro životní prostředí.

Iniciativa je založena na společném souboru integrovaných indikátorů, kde jednotlivé indikátory odrážejí vzájemné působení mezi hledisky ekonomickými, společenskými a environmentálními. Tato metoda byla zvolena k měření, zda se společenství k udržitelnému rozvoji přibližuje nebo se od něj vzdaluje a soustředí se na rozsah změn za určitý časový úsek a na určení trendů a směrů, spíše než na měření absolutních hodnot. Využití jednotné sady ukazatelů zároveň umožňuje, jako první, sběr srovnatelných informací o dosaženém pokroku směrem k udržitelnosti rozvoje na místní úrovni v rámci celé Evropy, za podmínky, že se iniciativu sledování zúčastní dostatečně velký počet místních úřadů.

Byla navržena **následující sada indikátorů**:

1. Spokojenost občanů s životem v obci, spokojenost občanů s různými rysy života v obci
2. Místní příspěvek ke globální změně klimatu emise CO₂ (vyjádřené jako ekologická stopa)
3. Místní doprava a přeprava osob denní přepravní vzdálenosti a způsoby přepravy
4. Dosažitelnost nejbližší veřejné zelené plochy pro místní obyvatele a dosažitelnost místních základních služeb
5. Kvalita vnějšího ovzduší počet dnů s dobrou a zdravotně nezávadnou kvalitou ovzduší
6. Cestování dětí do a ze školy, způsoby dopravy, které děti používají k cestování
7. Udržitelný management obce a místních podniků, podíl státních i soukromých organizací, které přijaly a využívají environmentální a sociální způsoby řízení (EMS a EMAS)
8. Hluková zátěž podíl obyvatel vystavených škodlivým hladinám hluku
9. Udržitelné využívání půdy (land-use), udržitelný rozvoj, obnova a ochrana ploch a půdy v rámci obce
10. Udržitelné výrobky, podíl certifikovaných ekologicky šetrných výrobků a produktů ekologického zemědělství na celkové spotřebě

Hlavním problémem, kterému místní úřady čelí, je nutnost nalézt způsoby spolupráce napříč všemi sektory a úrovněmi v rámci místní správy i širšího místního společenství tak, aby byli schopni s těmito integrovanými indikátory efektivně pracovat. Společné evropské indikátory jsou myšleny jako doplňkové k indikátorům definovaným na národní či místní úrovni.

Na místní úrovni České republiky se již dlouhodobě využívají tzv. indikátory ECI/TIMUR. Jedná se pro Českou republiku uzpůsobené indikátory ze sady Společných evropských indikátorů (European Common Indicators - ECI). Sada ECI/TIMUR obsahuje 10 indikátorů. Města a obce pravidelně iniciativě TIMURu reportují výsledky indikátorů ECI/TIMUR ze svých měst. Jednotlivé [výsledky indikátorů ECI/TIMUR](#) z měst ČR lze nalézt v přehledném a jednoduchém databázovém nástroji. Existuje i tzv. Burza indikátorů - Jedná se o databázový nástroj pro výběr vhodných indikátorů a jejich metodických listů místního a regionálního udržitelného rozvoje. V případě, že se chystáte nalézt vhodný indikátor, pokuste se ho najít v této [burze indikátorů udržitelného rozvoje](#).

Bližší informace o ukazatelích pro udržitelný rozvoj lze získat např. prostřednictvím webových prezentací projektu **Indikátory pro udržitelný rozvoj měst a obcí v České republice**: <http://www.reccr.cz/projektys/indikator/indikator.html>

5. Politické zaštitění a organizační zázemí místní Agendy 21

Velké množství problémů a řešení obsažených v **Agendě 21** má své kořeny na úrovni místních aktivit. Participace občanů a spolupráce místních úřadů bude proto faktorem, určujícím úspěšnost realizace jejich cílů. Místní úřady vytvářejí, řídí a udržují **ekonomickou, sociální a environmentální infrastrukturu, dohlízejí na plánování, formují místní politiku životního prostředí a předpisy** a pomáhají **při implementaci národní a subnárodní environmentální politiky**. Protože jsou úrovní správy nejbližší lidem, sehrávají důležitou roli ve výchově, mobilizaci i při reakci na podněty veřejnosti a napomáhají tak dosažení **udržitelného rozvoje**.

Místní úřady/správy obcí mají rozhodující roli v udržitelném rozvoji, protože:

- zastupují místní společenství a pracují v jeho zájmu,
- mají právní nástroje k regulaci činností v území,
- mají významnou úlohu při plánování,
- realizují, pověřují a ovlivňují mnoho služeb, na kterých závisí kvalita místního životního prostředí,
- vlastní a spravují majetek v nejrůznější míře,
- mohou z velké části ovlivňovat místní obyvatele i návštěvníky pomocí osvěty, poradenství, informací a příkladů,
- mohou podněcovat a příznivě ovlivňovat širší spolupráci mezi různými organizacemi, institucemi a sektory,
- mají přímé vlivy jako spotřebitelé a zaměstnavatelé.

Velmi důležité je to, že místní zastupitelstvo má stěžejní úlohu v přenášení pozitivních názorů, hodnot, potřeb a snah lidí do programů, projektů, politiky a plánů, a v jejich praktickém uplatnění. **Místní Agenda 21** se zabývá uplatněním principů udržitelnosti v praxi a neměla by být pokládána za rozptylování od "opravdové" práce. Naopak je tam, kde "opravdová" práce začíná a končí. **Veřejná správa** - jak úředníci, tak především politici - má prostředky k vytváření prostoru a dobrých podmínek ke spolupráci, dialogu a vzájemné komunikaci. A měla by mít, bez ohledu na politickou orientaci, zájem takového prostředí vytvářet, neboť kvalita života a spokojenost občanů jsou jistě nadstranickými cíli, společnými napříč politickým spektrem.

Veřejná správa sama však kvalitní **místní Agendu 21** nezajistí. Protože jde o **proces participativní**, tedy účastenský, nezbytně k tomu potřebuje spolupráci s dalšími složkami místní společnosti:

- neziskovými organizacemi a spolky
- podnikateli
- provozovateli služeb
- školskými zařízeními
- zdravotnickými institucemi
- dalšími subjekty se sídlem na území MČ
- širokou neorganizovanou veřejností

MA 21 se dotýká chodu a práce celého města, obce, městské části či mikroregionu a v rámci příslušného úřadu vyžaduje jisté **organizační zázemí**. Nejde jen o jednorázový projekt, který lze svěřit koordinátorovi a pak se od něj nechat informovat o výsledcích. Je to proces, který

zasahuje práci všech složek úřadu – jak v úřadu malé obce, tak i na magistrátu nebo krajském úřadu. Z těchto důvodů se kvalitní **MA 21** musí opírat o oficiální organizační prvky a strukturu v rámci municipality a úřadu.

Politická zodpovědnost a také záštita nad celým procesem spočívá na „**politikovi MA 21**“, na kterém se shodne zastupitelstvo. **MA 21** není ale jen jeho věcí. Přistupuje k ní celá obec, město, či MČ a rozhodnutí o tom přijímá právě **zastupitelstvo**.

Za realizaci řízení kvality v rámci úřadu je odpovědný **tajemník** úřadu. Koordinační činnost při průběžném zlepšování systému realizace MA21 je delegována na „**koordinátora MA21**“, kterým je pracovník úřadu s odpovědností za územní rozvoj. Pokud takováto pozice není ÚMČ zřízena, může tuto činnost vykonávat tajemník úřadu, jiný vedoucí pracovník v kumulaci se svojí funkcí, event. člen zastupitelstva. Koordinátor spolupracuje s vedoucími odborů v jejichž gesci jsou klíčové procesy veřejné správy, které jsou nezbytné pro realizaci **MA 21**, nebo s pracovníky úřadu na referentských pozicích tam, kde klíčové procesy byly vyčleněny z gesce příslušného odboru. Ale také se členy Komise pro udržitelný rozvoj a s partnery z různých sektorů městské části Praha 21 – Újezd nad Lesy.

V rámci úřadu je do realizace MA21 zapojen celý „**strategický tým**“, který je většinou oficiálně ustaven ze zástupců odborů a pracovních pozic úřadu, odpovědných pro účely realizace strategického plánu. Tým bývá koordinován zodpovědným pracovníkem (v případě města a obce s rozšířenou působností zpravidla v rámci odboru rozvoje, nebo individuálně určené samostatné pozice). Důležitá je spolupráce s dalšími kolegy v úřadě, například s tiskovým mluvčím apod.

Zásadní roli v MA 21 hraje místní veřejná správa. Bez její aktivní vůle nemůže tato dlouhodobá koncepce (konceptní proces) vzniknout, ani dále fungovat.

Místní veřejná správa musí stanovit a následně zajišťovat nastavení klíčových procesů veřejné správy, které jsou nezbytné pro realizaci MA 21 v místních či regionálních podmínkách.

Zároveň musí počítat s dalším nezbytným aspektem – sledováním reálných dopadů rozvoje lokality pomocí vybraných indikátorů místního udržitelného rozvoje.

6. Systém místní Agendy 21 MČ Praha 21 - Újezd nad Lesy a jeho základní části

Důraz na udržitelný rozvoj musí být rozhodujícím měřítkem při všech činnostech úřadu městské části. Proces **MA 21** musí být souvislou iniciativou, hodnotnými koncepty i způsoby realizace, a ne jenom sbírkou "hezkých" projektů. Systematický přístup k rozvoji místa s dlouhodobou perspektivou a uplatněním principů udržitelnosti je to, co se od úřadu městské části očekává.

Následující součásti systému **MA 21** nejsou seřazeny podle priorit, ale měly by být zabezpečeny souběžně a navzájem na sebe navazovat. **MA 21** se snaží povzbudit k větší účasti obyvatel v procesech plánování a realizace rozvoje. Každá kvalitní strategie **MA 21** by měla spojovat snahy různých sektorů společnosti a místních obyvatel, vycházet z podrobné analýzy místních problémů a směřovat k **udržitelnému rozvoji**. To neznamená, že právo místních správ učinit konečné rozhodnutí by tím mělo být umenšováno nebo zpochybňováno, ale lidé by měli pomoci místní správě učinit co nejlepší rozhodnutí založené na základě jejich potřeb a usilování.

Díličí **klíčové procesy** je nutné dotvořit dle konkrétních podmínek, tzn. např. podle specifikace území, historie, lidského potenciálu a zdrojů, které máme k dispozici atd. Přestože může být systém naplňován různými způsoby odrážejícími specifické místní podmínky, neměly by být opomenuty tyto základní součásti systému **MA 21**:

1. **Organizační zázemí**
2. **Komunitní spolupráce (partnerství)**
3. **Kapacita pro získávání zdrojů**
4. **Formalizace procesu, politická podpora**
5. **Strategie udržitelného rozvoje za účasti veřejnosti**
6. **Výchova, vzdělávání, osvěta a informovanost**
7. **Management kvality**
8. **Vnější vztahy a vazby**
9. **Mikroprojekty**

Nejsou stanovené žádné jednotné postupy jak zavádět místní Agendu 21, ale jsou známy některé zásadní kroky „jak na to“.

Organizační zázemí

Je zcela zásadní podmínkou úspěšnosti procesu místní Agendy 21. Je ověřeno, že pro fungování systému **MA 21** je potřeba získat schopného **koordinátora**, který zajišťuje propojování aktivit, spolupráci, zapojování dalších subjektů, školení cílových skupin a práci na plánech rozvoje za účasti veřejnosti.

Mnohdy nebývá reálné, aby hned od začátku bylo organizační zázemí umístěno přímo ve struktuře místní správy. Musí s ní být ale oficiálně propojeno, protože jinak není možné prosazovat nutná opatření. Politické zastřešení bude vycházet z rozhodnutí zastupitelstva, které určilo jako **politika zodpovědného za proces MA 21** starostu městské části a ustanovilo k tomu příslušnou **Komisi udržitelného rozvoje**.

Komunitní spolupráce (partnerství)

MA 21 je procesem partnerství a zaměstnanci místní veřejné správy by měli:

- při přípravě a realizaci místních aktivit spolupracovat s místními organizacemi a veřejností v co nejvyšší míře,
- nepojímat zapojení veřejnosti jako jednorázový akt nebo krátkodobý projekt, ale jako dlouhodobý proces budování důvěry a spolupráce mezi místní správou a místními obyvateli,
- stále komunikovat se společenskými skupinami a organizacemi a vytvářet tak místní partnerství (neomezovat spolupráci jen na konkrétní akce),
- výstupy společné práce a závěry musí být vždy konsensuální, a proto jsou přijímány na základě souhlasu všech partnerů.

Partnerství na místní úrovni podporují společné akce pro veřejnost. Důležitým prvkem **MA 21** je zapojení veřejnosti do všech i dílčích záměrů rozvoje městské části (např. opravy chodníků, ozelenění veřejných prostranství).

Kapacita pro získávání finančních zdrojů

MA 21 musí být zaměřena také ke zvýšení kapacity pro získávání zdrojů. Jednou z podmínek pro získání prostředků, zejména z mezinárodních a zahraničních zdrojů, je uplatňování udržitelného rozvoje v místních podmínkách. Komunitní spolupráce a propojení ekonomických, sociálních a ekologických aspektů rozvoje městské části jsou většinou důležitými kritérii pro posuzování projektů. Kromě toho lze v rámci **MA 21** zajistit odborníky pro získávání dalších zdrojů, prosazování projektů (lobbying) a potřebné konzultace.

Úspěšná spolupráce s místními organizacemi i jednotlivci otevírá další možnosti zdrojů – pokud se lidé cítí být do procesu opravdu zapojeni, jsou ochotni přispět nejenom svými znalostmi a časem, ale také mnohdy finančními a jinými prostředky.

Formalizace procesu, politická podpora

Místní zastupitelstvo přijímá **MA 21** jako oficiální součást rozvoje a fungování městské části. V rámci tohoto rozhodnutí se zavazuje k respektování **principů udržitelného rozvoje** včetně zapojování veřejnosti.

Dokumenty a plány budou koncipovány tak, aby jednoznačně ukazovaly, co je a co bude uděláno k uplatnění principů udržitelnosti. Je důležité, aby všechny plány byly součástí souvislé, dlouhodobé **strategie udržitelného rozvoje** a aby odpovídaly společným úkolům a cílům v tomto směru. Při rozhodování musí být posuzovány vlivy rozhodnutí na udržitelný rozvoj městské části.

Strategie udržitelného rozvoje za účasti veřejnosti

Strategický plán musí mít strukturu, která od obecného (základní vize a globální cíle v klíčových oblastech rozvoje) postupuje ke konkrétnímu (specifické cíle v jednotlivých podoblastech, popis aktivit, projektů a opatření pro naplňování dílčích cílů). Dobrý strategický plán vychází z analýzy stávajícího stavu tak, aby cíle a prostředky k jejich dosažení mohly být ve strategickém plánu určeny realisticky. Nezbytné je, aby vize a cíle v jednotlivých oblastech rozvoje byly provázané a koordinované – nesmějí si odporovat, překrývat se a žádná by neměla chybět.

Cíle stanovené strategickým plánem mají být konkrétní, měřitelné (se stanovenými ukazateli jejich plnění), odsouhlasené - tedy přijatelné pro ty, jichž se týkají, realistické (z hlediska času, kapacity, možností), časově ohraničené (se stanovenými termíny) a ekonomicky proveditelné. Abychom vůbec mohli hovořit o **MA 21**, musí strategický plán – včetně cílů – respektovat **princip udržitelného rozvoje**.

Jako každá místní správa, která přistoupila k uplatnění **MA 21**, musí mít i Městská část Praha 21 – Újezd nad Lesy zpracovanou dlouhodobou **Strategii udržitelného rozvoje**, jakožto zastřešující dokument pro **dílčí strategie**, plány a politiky, např. pro Strategii ekonomického rozvoje, Sociální rozvoj, Dopravní politiku apod. Každý místní občan by přitom měl mít možnost podílet se na jejím zpracování i realizaci. Ne všichni této možnosti využijí, ale všichni by o ní měli být informováni.

Každá strategie by měla být zpracována v krátký, jasný a veřejně dostupný dokument obsahující následující body:

- hlavní oblasti a cíle udržitelnosti v příslušném místě,
- jednoznačné cíle vedoucí ke zlepšení kvality života v příslušném místě,
- poskytnutí konkrétního plánu rozvoje společenství v nejbližších letech (akční plán).

Součástí **strategického plánu rozvoje** musí být **akční plán**, který vychází z dlouhodobých strategických cílů a rozvíjí sociální, ekonomické a ekologické aspekty. Jeho vytvoření je rozhodujícím krokem k nastartování procesu **MA 21**.

Plán musí mj. obsahovat sdělení:

- jak a kdy akce (projekty) proběhnou,
- kdo má zodpovědnost, kdo spolupracuje,
- jak budou výkony a výsledky oceňovány,
- z jakých zdrojů,
- jak a kdy bude strategie aktualizována podle dosažených výsledků.

Musíme vědět, jestli se situace v té které oblasti lepší, nebo horší a musíme hledat způsoby, jak to změřit. V ekonomice je např. ukazatelem hrubý domácí produkt, v procesu **MA 21** to bude širší spektrum ukazatelů souvisejících ekonomickými a společenskými aspekty a s životním prostředím. Nalezení vhodných ukazatelů je velmi důležité a ne příliš jednoduché.

Do procesu **MA 21** musí být zavedeny monitorovací procedury:

- používání ukazatelů udržitelnosti pro dané místo, ze kterých poznáme, jestli se k udržitelnosti přibližujeme, nebo se od ní vzdalujeme,
- pravidelné informování veřejnosti o stavu jednotlivých sledovaných oblastí.

V každé fázi procesu bude zapojena veřejnost. Nejenom informováním, ale dle situace přímo konkrétní prací - získáváním názorů a podkladů, spoluúčastí na vytváření i realizaci procesu.

Budou ukázány a podpořeny konkrétní příklady propojování ekonomických, sociálních a ekologických činností. K tomu budou také využity tzv. **mikroprojekty** (malé projekty) podpořené místní správou nebo z vnějších zdrojů.

Výchova, vzdělávání, osvěta a informovanost

Místní občané musejí jednak rozumět základním otázkám udržitelného rozvoje a také tomu, že oni jsou spoluvůrci budoucnosti obce, regionu a jednak musejí být motivováni k tomu, aby se do procesu **MA 21** aktivně zapojili. Proces musí vést k tomu, aby všichni, kdo tvoří společenství, převzali určitý díl zodpovědnosti za jeho rozvoj.

Do této oblasti budou dále patřit informační systémy rozvíjené podle potřeb procesu a veřejnosti.

MA 21 také vytváří prostor pro nenásilnou výchovu k udržitelnému rozvoji v rámci různých cílových skupin, např. děti a mládež (dětský parlament, mládežnická fóra atd.), menšiny, mladé rodiny, staří lidé, podnikatelé apod.

Management kvality

Systém MA 21 má přímou návaznost na řízení a zlepšování výkonu místních úřadů/správ. Zavádění managementu kvality (ISO 9000, 14000 a další) jsou standardními postupy podporovanými ve vyspělých zemích. Tyto postupy sledují jak kvalitu služeb pro místní obyvatele, tak šetrný provoz veřejných budov a služeb vůči životnímu prostředí.

Politika místního úřadu i ostatních veřejných institucí by měla v praxi zohledňovat principy udržitelného rozvoje. Udržitelnost by měla být chápána jako součást řízení, a nejen jako možný dodatek. Zaměstnanci úřadů by měli být školeni, aby pochopili základní principy udržitelného rozvoje a aby je uměli zapojit do myšlení a praxe.

Do provozu úřadů by měly být zařazeny otázky týkající se ekologicky šetrných investic, snižování spotřeby energie, vyhýbání se plýtvání, nebezpečným chemikáliím apod. K tomu slouží environmentální řídicí systémy.

Vnější vztahy a vazby

Udržitelný rozvoj není jen záležitostí městské části, ale má širší souvislosti, takže je nutné budovat vnější vztahy a informační vazby. Kromě toho partnerství s dalšími MČ, obcemi a regiony rozvíjejícími **MA 21** vede k vzájemnému posílení kapacity, inspiraci i možnostem získání dalších zdrojů.

Vhodnou formou je vytváření sítí, či zapojení do již existujících a projektů na národní a mezinárodní úrovni. Z existujících sítí, které podporují zavádění **MA 21**, jmenujme např. **Národní síť Zdravých měst ČR (NSZM ČR)**, jedinou celostátní organizací v ČR sdružující realizátory místních Agend 21 – měst, obcí i regionů (krajů, mikroregionů). Velmi vhodné se jeví využívat zejména její databázový program **Dataplan.Info**.

Jednou z forem vytváření vnějších vztahů je propagace výsledků práce na dosahování udržitelného rozvoje na národní i mezinárodní úrovni. Odtud účast na seznámkách, podle kterých se řídí zájem nejen zahraničních investorů, ale i turistů.

Mikroprojekty

Je třeba ukázat, jaké činnosti přispívají k udržitelnému rozvoji. K tomu by měly sloužit dílčí projekty – malé i velké. Tyto projekty mohou čerpat z různých zdrojů, je ale vhodné, aby se na nich finančně podílela místní správa.

7. Kroky k naplnění místní Agendy 21 - strategie a taktika

Hierarchii kroků k naplňování MA21 lze znázornit jako pyramidu a „číst“ ji zhora:

ZÁKLADNÍ HODNOTY ÚČASTNÍKŮ

Vize

Účel

Stanovení priorit

Záměry a specifické cíle

P r o j e k t y a a k c e

Základní hodnoty jsou ty, které účastníci vyznávají a uznávají a pro které se činností účastní. Jsou to hodnoty, pro které proces vedeme, které určují základní směr další práce. Je možné je považovat za konečný výstup zapojování podílníků. Jsou po celou dobu práce na projektu/procesu pojistkou a testem, který hodnotí, zda práce probíhá způsobem odrážejícím tyto **základní hodnoty**. V případě nesrovnalostí, odbočení ze základního směru nebo konfliktů se k nim lze vrátit a demonstrovat, na čem se účastníci na začátku procesu shodli.

Příklady základních hodnot: rovné příležitosti pro všechny, respektování základních potřeb obyvatel, nevratné aktivity jsou odsouhlaseny referendem, vždy se bere v úvahu to, co již bylo pro udržitelný rozvoj uděláno apod.

Vize – určují dlouhodobý cíl snažení. Jak bude vypadat naše městská část za 15, 20 a více let? Jak bude vypadat doprava, veřejná prostranství apod. Účastníci vytvářejí obraz své městské části tak, jak by si přáli aby vypadala. Naplňování tohoto cíle je pak předmětem práce na procesu MA21. Vize odpovídá na otázku **ČEHO** chceme dosáhnout.

Účel pak odpovídá na otázku **KDO** jsme, **PROČ** chceme proces zahájit a realizovat, **CO** děláme a **JAK** to děláme.

Stanovení prioritních oblastí: nejprve je třeba určit všechny oblasti rozvoje, které je třeba řešit, abychom dospěli k vizi. Poté stanovíme **prioritní (klíčové) oblasti rozvoje**.

Záměry jsou obecná prohlášení o úmyslu v jednotlivých **prioritních oblastech** – popisují v obecných termínech to, co máme v úmyslu dělat. Záměry by měly být stručné.

Specifické cíle: rozdělují záměry na zvládnutelné bloky, **slouží k upřesnění záměrů.** Neměly by však být zaměňovány se specifickými úkoly anebo akcemi – specifické cíle jsou více strategické.

Akce - ke každé z vybraných prioritních oblastí je sestaven **Akční plán** – seznam konkrétních **aktivit** (zvláště rozsáhlé akce mají charakter **projektů**), které je třeba udělat pro dosažení specifických cílů v dané oblasti. Akční plán by měl současně obsahovat **termíny (KDY)**, **zdroje (ZA KOLIK)**, **KDO** je za uskutečnění **zodpovědný** a **KDO** bude na činnosti **spolupracovat**.

Při stanovování cílů je dobré využít tzv. Pravidlo SMART

Jsou stanovené cíle

- specifické (konkrétní)? (**S**pecific),
- měřitelné (lze měřit výsledky?) (**M**easurable),
- dosažitelné, odsouhlasené partnery? (**A**chievable, **A**greed),
- zajištěné z hlediska zdrojů, realistické? (**R**esourced, **R**ealistic)
- časově naplánované? (**T**imescaled).

Pokud vámi stanovené cíle nespĺňují byť jediný bod, snažte se je znovu prověřit a definovat jasněji a dle tohoto pravidla.

Pro všechny stupně platí následující pravidla:

Jednotlivé stupně jsou formulovány na základě názorů a postojů účastníků procesu, objektivních dat a vývojových trendů a doporučení odborníků pro jednotlivé oblasti udržitelného rozvoje. Formulace jsou zapsány formou „plakátů“, neboť se k nim účastníci vrací v dalším průběhu procesu MA21. Na definování jednotlivých stupňů by se měl podílet co nejširší okruh účastníků.

U všech stupňů je třeba stanovit indikátory (ukazatele), které nám budou říkat, zda se k danému cíli přibližujeme nebo se od něj spíše vzdalujeme. Ukazatelům je věnována samostatná část.

Pracovní skupiny

Pro vybrané **prioritní oblasti** jsou vytvořeny **Pracovní skupiny** složené ze zástupců různých společenských skupin. Skupiny se scházejí víckrát a hledají optimální řešení problémů pro co největší okruh lidí, kterých se problém dotýká. Na setkání je potřeba přizvat odborníky pro tu kterou oblast, kteří mohou objasnit, co je a co není jako řešení možné a také, co je a co není pro městskou část udržitelné. Výsledky jednotlivých pracovních skupin jsou předávány prostřednictvím vybraného zástupce do **základní skupiny**, tj. **Komise udržitelného rozvoje**, která je sumarizuje a připravuje celkový návrh řešení pro orgán s rozhodovací pravomocí, tj. **Místní veřejnou správu**.

Zapojení veřejnosti

Pro všechny kroky je jedno společné – snaha o shromáždění co nejširšího spektra názorů všech, jichž se proces týká nebo těch, kteří mohou být dotčeni výsledkem procesu. Jsou to tedy zainteresované skupiny, „podílňící“ (angl. stakeholders). Úkolem iniciační skupiny je také provést analýzu stakeholderů, neboť je potřeba oslovit všechny, kdo mohou mít na

proces významný, ať už pozitivní nebo negativní vliv. Procesu zapojení musí být věnována trvalá pozornost.

Nástroje využitelné při uplatňování MA21

Pro uplatňování MA21 je potřeba vybavit základní tým MA21 i nejbližší spolupracovníky sadou nástrojů – metod, technik a dovedností, které jsou pro prosazení konceptu MA21 na místní úrovni nezbytné. Patří mezi ně např. **řízení projektů, dovednosti efektivní komunikace, prezentace, týmová spolupráce, znalost principů udržitelného rozvoje** a další.

8. Postupy pro zapojování veřejnosti v rámci místní Agendy 21

Jedním ze základních principů udržitelného rozvoje je **zapojení veřejnosti**, a to nejen do **rozhodovacích procesů**, ale i do **vytváření plánů a jejich realizace**. Obyvatelé městské části mají sami říci, co je trápí nejvíce. Pokud obyvatel obce cítí jistou věc jako problém, pak je namísto se jím zabývat a hledat spolu s obyvateli možná řešení. V případě **MA 21** by se nemělo **jednat o zapojení veřejnosti jenom v rámci jednotlivých projektů, aktivit nebo dílčích procesů** (přestože i toto je velmi důležité), ale o souvislý, nekončící proces.

Výhody zapojení veřejnosti

- předchází konfliktům a napomáhá řešení vzniklých,
- pomáhá odstranit nepochopení a nedorozumění,
- pomáhá zvyšovat tvořivost - jsme inspirováni i inspirujeme,
- spolupracující strany se navzájem od sebe učí,
- lidé přijmou záměr za vlastní, ztotožní se s ním, začne jim na věci záležet,
- posiluje pocit soudržnosti k obci,
- zlepšuje se veřejný image, obraz úřadu v očích veřejnosti,
- pomáhá dosahovat cílů udržitelného rozvoje,
- získáváte spojence a zdroje pro implementaci plánů rozvoje.

Rizika práce s veřejností

- lehkou mohou být vyvolány falešné naděje - je lepší být při plánování realističtí, mít dobře zajištěno, co se s výstupy práce s veřejností stane a veřejnost stále informovat,
- je potřeba se vyhnout podsouvání 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“.

Postup zapojení podílníků do MA 21

Čím více lidí bude do procesu MA21 zapojeno, tím kvalitnější tento proces bude. Koho vlastně zapojujeme? Jsou to tzv. **podílníci** (anglicky stakeholders) nebo také dotčené osoby a skupiny. Stejně tak jako nelze dosáhnout konečného cíle ihned, nelze ani najednou zapojit všechny **podílníky** nebo dokonce **veřejnost**. Postupujeme proto **krok za krokem**. Nejprve si vytipujeme tzv. **klíčové partnery**, 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.

Postup lze zobrazit jednoduchým schématem:

iniciační skupina
klíčoví partneři
spolupracující subjekty
š i r š í s p o l e č e n s t v í
v e ř e j n o s t

Úspěch spočívá v tom, že každý další krok podnikáme vždy již ve spolupráci s předchozí úrovní podílníků – oni nám totiž nejlépe poradí, jak postupovat dál, abychom byli úspěšní při oslovení cílových skupin, ke kterým patří. Je proto dobré věnovat dostatek času pro získání těchto našich „vyslanců“ v jednotlivých cílových skupinách.

Podílníkem je ten (jedinec, skupina, organizace), kdo může ovlivnit nebo kdo může být ovlivněn (pozitivně i negativně) výsledkem rozhodnutí, plánu, programu nebo i procesem, který k výsledku vede.

Principy zapojení

Jasný proces

Pokud chcete být úspěšní, věnujte dostatek času **vytvoření plánu**, jak celý proces MA21 povedete, kdo bude mít jakou pravomoc, jaký bude systém sběru, zpracování a předávání informací a jak s výsledky naloží ten, kdo rozhoduje. Bez jasného závazku, že názory a nápady veřejnosti budou využity, je lepší se do jejich zjišťování vůbec nepouštět. Měli byste si vypracovat pečlivý, promyšlený a jasný plán **souvislého procesu a čeho chcete vlastně dosáhnout**. Proces musí být transparentní (tzn. jeho vývoj, řízení a zajištění musí být jasné všem). Nezávislí facilitátoři mohou pomoci lidem, aby k věci přistupovali objektivně.

Závazek setrvat

Na začátku procesu si promyslete, **co může motivovat vaše spolupracovníky, aby v procesu setrvali**. Stanovte na začátku pravidla setrvání. Jedním z důvodů setrvání může

být jasně postavený plán s vytyčenými cíli v určitém časovém horizontu. Tento plán může být součástí širšího plánu uplatnění **MA 21** v dlouhodobém měřítku. Lidé však musí vidět v krátké době konkrétní výsledky svého snažení (ovšem bez ztráty strategického cíle).

Otevřenost, poctivost, důvěra

Je potřeba **vytvořit atmosféru důvěry a ujistit lidi, že mohou projevit své názory**. Důvěru budete prostřednictvím komunikace založené na oboustranném naslouchání a dotazování a vzájemném respektování názorů. Lidé musí vidět, že jejich názory jsou respektovány. Nezapomínejte dát vždy zpětnou vazbu, co se s názory lidí stalo (i když nebyly využity, vysvětlete proč).

Objektivnost

Ustavování dohod věnujte velkou pozornost. Co možná nejdříve je potřeba probrat **všechny možné názory a pohledy na problém, který řešíte**. Neměli byste opomenout všechny tzv. klíčové podílníky (stakeholders). Neobracejte se jenom na své příznivce nebo naopak na zjevné nepřátele. **Potřebujete získat co nejširší spektrum názorů!**

Sdílená zodpovědnost za úspěch

Nedovolte, aby lidé zapojení do procesu spoléhali jenom na ty, kteří proces vedou a zůstávali pasivními herci. Zapojte lidi do procesu aktivně. V průběhu práce jim máte příležitost ukázat, že i oni mají určitou zodpovědnost za budoucnost obce/regionu. Souvisí to úzce s respektováním a využitím jejich názorů – když budou vidět, že něco ovlivnili, začnou získávat důvěru a snad se i zboří léty vytvořené bariéry.

Společné základní informace

Spory často vznikají a přetrvávají jednoduše proto, že rozdílné skupiny nebo jednotlivci diskutují na základě rozdílných stanovisek k důležitému problému a na základě rozdílných klíčových informací. Skutečný proces zapojení se soustředí na **sdílení informací**, vypracování **společných dohod** a na shromažďování dalších informací, které mohou pomoci pohnout s věcí kupředu.

Vzájemné „učení se“ a výměna zkušeností

Jestliže jsou informace, názory a hodnoty zveřejňovány a sdíleny všemi ve všech etapách, dojde nevyhnutelně k posunu vnímání a rozvoji osobních i skupinových znalostí a capacity. Pozornost věnovaná těmto záležitostem může pomoci při předcházení konfliktů v dalším průběhu a umožnit všem, aby byli příště tzv. o stupínek výš.

Odhalování čtených možností

V procesu zapojování téměř neexistuje jednoduché řešení problému. Ačkoli existují nevýhody plynoucí z toho, že lidé přistupují k věcem z různých stran, může toto přinést **výhodu rozličných a inovativních možností řešení** – a základ pro kreativnější řešení, s kterým zúčastnění souhlasí. Proces zapojování by měl být navržen tak, aby vytvářel čtené možnosti a čtená řešení.

Budování společného základu

I když problémy, které budete řešit, jsou velmi složité a budou vyžadovat spoustu energie a pozornosti, zkuste najít takové body společné dohody, které přijme téměř každý, a na nich začněte stavět. Některé dosažené úspěchy mohou být sice malé, ale nešetřete námahou a výdaji a společně je se všemi, kdo se na nich podíleli, oslavte. To velmi pomáhá vytvořit nabytí sebedůvěry účastníků, že mohou věci změnit a že jsou pro proces důležití

Řešení na základě konsensu

Zapojení lidí vede k nalezení řešení, které lidé lépe přijmou. Taková rozhodnutí mají podporu veřejnosti při realizaci.

Nabídka účasti jednotlivých podílníků na plánování a rozhodování

Nebudeme zapojovat všechny podílňky ve stejný čas a na stejné úrovni. Pro pracovní rozlišení úrovní slouží tzv. spektrum zapojení.

Spektrum zapojení

MANIPULACE	Zainteresané osoby (podílňci) netuší o plánech a rozhodnutích, které je ovlivňují, vůbec nic
OZNÁMENÍ	Zainteresané osoby (podílňci) jsou obeznámené s plány a rozhodnutími, které je ovlivňují
INFORMACE	Zainteresané osoby (podílňci) jsou obeznámené s plány a rozhodnutími, které je ovlivňují a jsou jim k nim poskytovány informace
KONZULTACE	Se zainteresanými osobami (podílňky) se o plánech a rozhodnutích, které se jich týkají, diskutuje. Jejich názory se berou v úvahu, ale konečné rozhodnutí dělá někde jiný.
ZAPOJENÍ	Zainteresané osoby (podílňci) jsou zapojené do rozhodovacího procesu. Může jít o částečné nebo úplné zapojení.
PARTNERSTVÍ	Zainteresané osoby (podílňci) jsou rovnocennými partnery v rozhodovacím procesu a mají spoluzodpovědnost za výsledky a implementaci.
DELEGOVÁNÍ MOCI	Zainteresané osoby (podílňci) přebírají celou zodpovědnost za určité části projektu.
OBČANSKÁ INICIATIVA	Zainteresané osoby (podílňci) mají plnou kontrolu nad zdroji.

Rozdílné typy interakce (zapojení) jsou obvykle reprezentovány jako „žebřík“. Avšak symbol žebříku může vést k nepochopení v tom smyslu, že lidé vnímají vyšší stupeň jako lepší než nižší vzhledem k jejich pozici na žebříku. Tady prezentujeme dané typy interakce jako spektrum z toho důvodu, abychom předešli takovému chápání. Každá pozice má svoji roli při zapojování veřejnosti a jedná se jen o různé úrovně.

Vytvoření základního týmu MA21

Je jedním z předpokladů úspěchu procesu. Právě proto, že se jedná o dlouhodobý proces, je třeba si na začátku stanovit pravidla práce i vztahů mezi členy týmu. Čím otevřenější přístup, tím větší předpoklad, že v následujících etapách bude méně konfliktů nebo že ztratíme lidi z této základní skupiny. Měli bychom využít vše, co je známé o budování týmů, a můžeme obohatit klasický přístup o nové, tvořivé prvky.

Stanovení základních pravidel

Jsou prostě taková pravidla, se kterými skupina souhlasí a která říkají, jak bude skupina fungovat. Měla by být stanovena a odsouhlasena celou skupinou na začátku procesu a měla by být připomínána vždy, když se bude schylovat ke konfliktu uvnitř skupiny. Proto je dobré mít dohodnutá pravidla fixována formou „plakátu“ a lze je vyvěsit při každém jednání.

V ideálním případě by **základní pravidla** měla být ustanovena už při zakládání skupiny nebo těsně po jejím založení. Je to důležité, neboť existují „skupinové normy“, tj. **nepsaná pravidla**, která se začnou tvořit velmi rychle, jakmile se začnou členové drát o pozice a pořadí, což se stane hned při první schůzce. Tyto nepsané normy mohou být jak pozitivní, tak negativní. Základní pravidla tudíž ustanovují přípustné zásady, které převáží nad nepřijatelnými skupinovými normami.

Dobrym způsobem ustanovení základních pravidel je **Kaskáda**. Rozdělte skupinu na páry nebo na malé skupinky a požádejte je, aby vypracovali vlastní základní pravidla. Každá skupinka posléze předloží vlastní pravidla celé skupině a pravidla jsou odsouhlasena. Také facilitátor může přidat svá základní pravidla.

Vnitřní komunikace

Skupina se bude scházet více méně pravidelně, ale v meziobdobí je také potřeba komunikovat. Stanovte si pravidla, kdo koho bude informovat a kdo bude za co odpovědný. Různým lidem vyhovují různé formy komunikace – někdo dává přednost písemným podkladům, někdo třeba telefonickému rozhovoru.

Stanovená pravidla v každém případě dodržujte. Nemělo by se stát, že některý z členů nebude informován o podstatném kroku v projektu. Vnitřní komunikace je sice náročná na čas i schopnosti **koordinátora**, ale vyplatí se, neboť přispívá k vzájemné důvěře uvnitř skupiny – lidé se od sebe učí.

9. Metody zapojení veřejnosti – průvodce krok za krokem

Následuje **přehled kroků**, které je potřeba udělat **při plánování jak zapojit jakékoli podílníky nebo společenství**. Uvedených 5 hlavních prvků se skládá z množství klíčových bodů. Otázky pod každým nadpisem jsou sestaveny tak, aby vám pomohly soustředit se na detaily projektu, který plánujete, a vyjasnit problémy. Když budete pracovat na základě uvedených kroků, určitě se objeví jiné problémy – nebojte se jít zpět na začátek, znovu si definujte vaše záměry a cíle, a to se zřetelem na to, co jste už objevili, a pracujte znovu podle uvedených kroků. *Toto není nezbytně lineární proces!* Například možná zjistíte, že jste ve skutečnosti zkoušeli převzít garanci za příliš mnoho cílů najednou a potřebuje naplánovat více než jeden proces. Klíčem je krok 1 – buďte si jisti, čeho chcete dosáhnout a ujistěte se, zda je to dosažitelný cíl.

1. Definujte záměr a cíle plánovaného procesu

Jestliže máte znalosti o dané problematice a potřebách (viz také krok 3), měli byste být schopni vysvětlit, jednou srozumitelnou větou, proč je tento proces uskutečňován. Toto je váš záměr. Práce pomocí následujících bodů vám umožní předložit tento záměr ostatním a stanovit vaše cíle.

- Co je skutečným cílem procesu, který plánujete?
- Jaké výstupy vy/váš tým/organizace/vaši sponzoři očekávají? Je stanoven realistický časový plán, rozpočet atd.?
- Jaké má propojení tento proces s dalšími relevantními politikami, programy, nebo strukturami rozhodování v organizaci nebo těch kdo rozhodují?
- Jaký je skutečný přínos vámi plánovaného procesu pro ty, které chcete zapojit (co je tam pro podílníky)?
- Je vaše správa/oddělení/vedoucí připraven vnímat výsledky procesu a jednat podle nich?

Jestliže odpověď na kteroukoli tuto otázku není jasná nebo je neuspokojivá, znovu posuďte a znovu definujte záměry a cíle předtím, než půjdete dále. Pamatujte, že byste si měli vytyčit hlavní cíl procesu – jaké změny nastanou, až projekt dokončíte - a již konkrétnější cíle ve vybraných oblastech, které je nezbytné řešit, abyste hlavního cíle dosáhli. Zopakujte si přitom **pravidlo SMART** pro stanovené cíle.

2) Proved'te důslednou analýzu tzv. podílníků (stakeholders)

Analýza podílníků se zabývá identifikací těch jednotlivců, skupin nebo organizací, kteří mají hmotný nebo jakýkoli jiný zájem na problému, službě nebo kteří mohou projekt či proces nebo jeho výsledek jakýmkoli způsobem ovlivnit nebo jím mohou být jakýmkoli způsobem ovlivněni. Zabývá se také rozhodnutím, zda je potřeba určité podílníky přibrat a zapojit do procesu.

Je užitečné vypracovat co nejúplnější seznam podílníků. Nejméně vhodná je metoda, kdy si sedne pár lidí a začnou si říkat: „tak kdo je pro náš projekt důležitý“? Naopak vhodná metoda je, když základní tým přizve zástupce několika zjevně pro projekt důležitých skupin a zeptá se jich, kdo z jejich pohledu je pro projekt důležitý.

Definování společenství (komunity)

- Jak se společenství samo definuje? Jaká je sdílená identita, co sami členové společenství považují za určující a společné rysy?
- Jaká je historie společenství? Pokud neznáme historii společenství, bude obtížné pochopit současnost i ovlivnit jeho budoucnost.
- Jaký je rozsah společenství, kdo se cítí být jeho příslušníkem? Člověk může bydlet v určité čtvrti města nebo obci a nemusí se cítit její součástí.
- Jaká je věková struktura společenství? Rozdílný přístup vyžadují lidé různého věku.
- Jak členové společenství spolu komunikují, jak si sdělují informace mezi sebou a jak s ostatním světem? Jaké sítě a komunikační kanály zde existují?
- Jaká je politická a ekonomická dynamika, která na lidi v tom místě působí?
- Kdo má v daném společenství skutečnou moc? Ne vždy to bývá oficiální představitel!
- Jaké konflikty, rozpory, nevraživosti či sympatie k jiným skupinám existují uvnitř společenství?
- Jak se na společenství dívá okolí? Jak bude vnímat spojení s naším projektem?
- Jakými zdroji společenství disponuje? Nejen peníz, nebo odbornosti....

Jsme-li vystaveni situaci, kdy nám někdo předloží návrh na zapojení určitého společenství a my bychom se měli zeptat:

- Bylo společenství definováno na základě kritérií nebo bylo již předem vybráno s úmyslem vyloučit určité skupiny (např. lidi z určité oblasti, obyvatele panelových domů apod.)
- Jestliže se jedná o společenství založené na zájmu lidí spíše než na příslušnosti k určitému místu, jak se lidé stali jeho členy?
- Jsou brány v úvahu názory bývalých členů? Lidé možná společenství opustili, protože nesouhlasili se směrem, kterým se ubíralo.
- Bylo by dobré získat názory potenciálních členů? Možná jsou zde překážky k zapojení se?

Na to, že jsou z konzultačního procesu vyloučeny určité skupiny, mohou mít vliv takové faktory jako místní politika, předsudky nebo předpojatosti, historie nebo opomenutí.

Zásadně je důležité vést proces tak, aby byl přístupný pro všechny a aby zapojil všechny články společnosti.

Typy podílníků

- místní správa,
- společenské a dobrovolnické organizace,
- ty, co mohou vaše záměry financovat – na místní, národní, evropské, globální úrovni
- státní instituce,
- místní školy všech stupňů,
- zaměstnavatele a podniky, provozovatele služeb,
- náboženské skupiny,
- policie,

- armáda,
- lékaři, zdravotní pracovníci, místní polikliniky, nemocnice

Čas, který „ztratíte“ důkladnou analýzou podílníků vám ale ušetří starostí v dalším průběhu procesu. Nespolehejte se jen na vlastní informace. Na vytvoření kompletního seznamu relevantních podílníků pracujte s ostatními organizacemi. A tím také bude přesnější stanovení důležitosti podílníků – nemůžete totiž pracovat celou dobu se všemi – některé podílníky budete zapojovat na začátku, jiné později. Použití termínu **podílník** vás již v počátku vede k širšímu pohledu na to, kdo by měl být do procesu zapojen. Také je dobré přejít na pozici, kdy berete **cílové skupiny jako součást řešení, nikoli jako součást problému.**

Kdo všechno může být podílníkem:

- Kdo rozhoduje?
- Kdo v daném území žije?
- Kdo do obce dojíždí a proč?
- Kdo tráví v obci podstatnou část dne?
- Kdo zde utrácí část svého příjmu?
- Jaké existují skupiny?
- Jací podnikatelé?
- Jaké další agentury zde již pracují?
- Jaké další organizace by si možná přály být vašimi partnery?.

Jakmile máte sestavený **seznam podílníků** (stakeholders), potřebujete si rozmyslet, jak je nejlépe zapojit do plánovaného procesu. Promyslete následující body.

- Kdo má moc a vliv?
- Jaký „jazyk a kultura“ je klíčovým skupinám vlastní?
- Jaké jsou minulé a současné vztahy mezi podílníky?
- Kdo může zabránit pokroku nebo rozhodnutí?
- Jaká je historie problému?
- Jaké jsou potřeby, přání a obavy klíčových skupin?

A konečně, potřebujete určit priority různých typů podílníků. Různé skupiny budou vyžadovat různý přístup.

3) Proved'te analýzu potřeb podílníků

O **potřebách** byste měli mít nějakou představu dřív, než projekt začnete a než si začnete odvozovat vaše záměry a cíle. Nyní, když máte **kompletní seznam podílníků**, projděte si předpokládané potřeby ještě jednou, a to z pohledu všech skupin podílníků. Je možné, že jste některé zpočátku přehlédli.

- Jaká je historie dané situace?
- Jsou presentované problémy skutečnými problémy?

- Co se zdá být nejdůležitějším problémem a pro koho?
- Mohou být všechny tyto problémy vyřešeny v jednoduchém procesu?
- Existuje dostatek informací aby se podílníci mohli plně zapojit? Jestliže ne, kde je získáme a jak by měly být prezentovány, aby byly srozumitelné?
- Probíhají nějaké další věci, které se vztahují k danému problému (např. jiný proces konzultací nebo zapojení, důležité místní akce)?
- Jaké vnitřní i vnější překážky budete pravděpodobně muset překonat a jak je překonáte?
- Jaké jsou hlavní příležitosti a zábrany, které ovlivní proces (jiné akce, rozpočet, dovednosti, čas atd.)

Nyní použijte vaše odpovědi k přemýšlení nad tím, zda jsou stále záměry a cíle, které jste si definovali v 1. kroku, platné a dosažitelné?

4) Navrhnete proces zapojení

Právě v této etapě byste měli začít pečlivě promýšlet nejvhodnější techniky pro zapojení vašich podílníků.

- V kterém bodě spektra zapojíte které podílníky? Budou různé skupiny zapojovány v různých bodech spektra?
- Jaká(é) technika(y) bude(ou) vhodná(é)? Budou různé techniky vhodnější pro různé podílníky?
- Jaké možnosti máte pro zapojení?
- V jaké fázi zapojíte lidi? Je potřeba, aby byl každý zapojen hned od začátku?
- Budou lidé potřebovat informace a vzdělání proto, aby se mohli efektivně zúčastnit?
- Jaký bude začátek a konec vašeho procesu?
- Jak budete hodnotit úspěšnost zapojení různých podílníků?

Nyní můžete detailně rozpracovat plán vašeho procesu. Rozdělte proces do akcí tvořících celek.

- Jak budete přistupovat k různým podílníkům? Budete muset provést “zahřívací fázi”, abyste je získali?
- Má vaše organizace požadované schopnosti vést tento proces? Pokud ne, kde budete hledat pomoc? (např. u ostatních místních organizací, konzultace, přizvaný facilitátor).
- Materiály – jaké budete potřebovat?
- Místnost(i) – jaké jsou potřeba pro plánovaný proces?
- Propagace – jak se budou lidé dovídat o tom, co se děje, od začátku do konce procesu?
- Rozpočet a zdroje – kolik to bude všechno stát, jaké další zdroje jsou potřeba a kdo další může přispět?
- Zkuste odhadnout, kolik času a zdrojů bude každá akce potřebovat.
- Jak budete úspěšnost hodnotit? Jaké indikátory (ukazatele) úspěšnosti si stanovíte?

5) Monitorujte (kontrolujte) a hodnotěte

Hodnocení znamená kontrolování toho, jak se aktivity vyvíjejí, a slouží k rozhodnutí, zda děláte to, co jste si naplánovali, a zda se přibližujete ke stanovenému cíli nebo se od něj naopak vzdalujete. Způsob a ukazatelé hodnocení včetně termínů musí být proto nastaveny hned od začátku projektu. Hodnocení by mělo být prováděno průběžně, nikoli až na konci projektu (procesu). Hodnocení v průběhu procesu/projektu nám dává šanci korigovat dílčí cíle a aktivity tak, abychom dosáhli celkového cíle a ovlivnili skutečnost žádoucím směrem. Přizpůsobovat průběh prací dle stávající situace není ostudou, neboť MA21 je nejen o výsledku, ale hlavně o procesu, ve kterém se všichni učíme.

- Co se má měřit? (vstupy, proces, výstupy a výsledky)
- Jak mohou být tyto prvky měřeny?
- Kdo potřebuje shromáždit informace?
- Jak často jsou informace shromažďovány?
- Kdo je sbírá a jaké vytváří přehledy?
- Kdo rozhoduje o tom, zda nějaký aspekt projektu je potřeba změnit?
- Jak mohou být všichni podílníci zapojeni do celého hodnotícího procesu?

Poskytování informací široké veřejnosti

Stejná úroveň informovanosti je pro práci s lidmi velmi důležitá. Konflikty vznikají často jenom proto, že různé skupiny a jednotlivci mají různý stupeň informovanosti. Skutečná práce s lidmi věnuje dostatek prostoru pro předávání informací, výměnu informací a získávání dalších informací, které mohou posunout věci kupředu.

Ne vždy všechny potřebné informace má k dispozici místní správa. I v tomto ohledu pomůže partnerství na místní úrovni. Je vždy efektivnější zjistit, zda požadované informace už nemá někdo k dispozici.

Dovednosti facilitátora

Anglicky „to facilitate“ znamená usnadňovat. Jedná se tedy o osobu, která se stará o to, aby jednání (nebo i celý proces) probíhal žádoucím způsobem, propojuje různé subjekty i aktivity, zprostředkovává výměnu zkušeností, shromáždění názorů od širokého spektra lidí a vede účastníky k dosažení jimi stanoveného cíle. Být facilitátorem znamená mít cit pro lidi i situace, být šikovný a vynalézavý, nepostrádat humor, mít talent i schopnost přivést každého zúčastněného k tomu, aby sehrál v setkání nebo procesu svou úlohu. To není vždy snadné.

Většina nástrojů a technik dále popsanych vyžaduje jednoho nebo více facilitátorů neboli speciálně vyškolených lidí, kteří dokáží vést setkání tak, aby bylo shromážděno co nejvíce názorů od co nejvíce zúčastněných lidí, aby byl nalezen společný zájem zúčastněných, na kterém lze stavět další práci a aby se v daném časovém limitu dospělo k nějakému výsledku.

Klíčem k úspěšné facilitaci je každého ocenit jakožto osobnost a stavět na znalostech, zkušenostech a dovednostech všech zúčastněných lidí. Lidé se zapojí nejlépe tehdy, když se cítí respektováni ostatními a sebejistí v tom, čím přispívají. Facilitátor by měl proces vést tak, aby se každý ze skupiny mohl zúčastnit, a měl by zajistit, aby nikdo nedominoval a aby byly zastoupeny zájmy a stanoviska všech. Role facilitátora je proto umožnit skupině lidí efektivně spolupracovat při tvorbě společné vize a plánování akcí i přijmutí zodpovědnosti za změny, které chceme, aby se staly. Facilitování skupin i procesu je velmi náročnou prací, která

vyžaduje zvláštní schopnosti i talent jednat s lidmi. Pro samotného facilitátora je každé setkání školením, neboť přicházejí stále nové situace a reakce na různé situace.

Facilitace zahrnuje používání škály praktických technik a nástrojů navrhovaných tak, aby lidem umožnily zapojit se různými způsoby. Ne každý je například schopný projevit svůj názor hlasitě, takže pokud omezíme setkání na klasickou diskusi, zjistíme názor pouze těch lidí, kteří se nebojí promluvit před ostatními. My ale potřebujeme získat názory všech. Musíme proto použít takových technik, které takovým lidem umožní vyjádřit se jiným způsobem než hlasitě.

Skupiny se skládají z jednotlivců. Facilitátor musí vnímat rozdílné potřeby i v rámci skupin nebo podskupin a měl by umět navodit takové situace, aby se co nejvíce účastníků cítilo spokojeně a odcházelo s pocitem, že vyjádřili svá přání a potřeby a že tyto byly respektovány.

10. Techniky a nástroje pro zapojování veřejnosti v rámci místní Agendy 21

Jaké jsou tyto techniky?

Pro zapojení lidí do různých činností existuje mnoho technik. Je důležité umět vybrat tu správnou techniku pro správný účel a nejlépe se neomezovat jen na jednu, ale vhodně je kombinovat. Dobré je umět přizpůsobit techniku konkrétním potřebám a záměrům – jedná se o tvořivý proces a není třeba se omezovat jenom na předkládané postupy.

Nezbytné však je promyslet si důkladně, a to hned na začátku, cíle, t.j. čeho chcete touto prací dosáhnout. Pro strategii zapojení podílníků můžete využít žebříček– chcete určitou skupinu jenom informovat nebo od ní požadujete něco víc?

Práce v malých skupinách

Mnoho technik je zaměřeno na práci v malých skupinách, kde je důležitá a naprosto základní dovednost, jakou je facilitace.

Vytváření a sdílení co možná nejširší škály myšlenek/příspěvků

Existuje množství aktivit, které se soustřeďují na získání co největšího počtu myšlenek od skupiny lidí. Mezi techniky, které se používají, patří brainstorming (myšlenky kohokoli jsou zapsány a diskutuje se nad nimi později) anebo poznámky na papírkách (všechny myšlenky jsou zapsány odděleně [a anonymně] na papírky) atd. Je potřeba ujistit účastníky, že jejich nápady a myšlenky, které prezentovali, budou prakticky využity.

Stanovení priorit

Často je důležité po základním brainstormingu stanovit priority. K dispozici jsou různé techniky, jako např. puntíkování (kdy každý dostane určitý počet puntíků a přiřazuje je k prioritním problémům nebo myšlenkám), semaforey (kde každý přiřazuje červenou, oranžovou nebo zelenou barvu v závislosti na důležitosti problému) atd.

Hledání společného základu/shody

Určité techniky se zaměřují na hledání společného základu, zájmu, toho, co je společné účastníkům. Je to nezbytný vstupní prvek především při setkání skupin, u nichž lze předpokládat nebo už je zjevné nepřátelství, resp. rozdílný přístup k věci (ten může být jen zdánlivý; mnoho zkušeností z takových setkání ukazuje, že onen společný základ je většinou širší, než se účastníci před setkáním domnívali, a mnohdy jsou účastníci sami překvapeni, kolik společného mají). Společné zájmy pak vytvoří most k další práci – stanovení společných cílů, způsobů práce apod. Pro hledání společného základu je vhodné použít otázky týkající se života účastníků, nejlépe ne směřované přímo na problém, který chceme řešit. Výsledky jsou zapisovány opět na flipchart, takže je možné sledovat, nakolik se zájmy účastníků shodují.

Koncept zastupujících reprezentantů

Takové techniky spoléhají na pečlivě vybrané zastupující skupiny lidí spíše než na vyhledání „reprezentativního vzorku“.

Přiměřené použití technik pro zapojení veřejnosti (společenství)

Níže popsané techniky budou známé většině profesionálů. Avšak, jak bylo zdůrazněno výše, je velmi důležité, aby pro určitý projekt byl zvolen správný přístup. Je důležité, aby se lidé nenechali svést nějakým nápadem nebo novou technikou, která pro projekt není vhodná. A naopak je důležité nespolehat na známé techniky tam, kde může mít větší dopad nový přístup.

V podstatě je klíčem k úspěchu výběr vhodného nástroje (případně více nástrojů) a jejich využití tak, aby byly pro lidi co nejvíce zábavné a zajímavé a aby je tudíž zaujaly.

Cvičení a nástroje popisované v tomto materiálu jsou vyzkoušené a otestované na řadě případů zapojování lidí do různých procesů. Nejsou však nezbytně pevně dané, můžete je adaptovat vzhledem k potřebám určitých skupin, se kterými pracujete. Jsou zde uvedeny proto, aby podnítily další nápady a snad i rozvoj nových nástrojů.

Plánovat dopředu

- Dobře se připravte
- Vyberte prostornou a přístupnou místnost, dbejte na dostatek čerstvého vzduchu, řiměřené teplo a dostatek světla.
- Velmi důležitým prvkem je rozestavení nábytku – zvláště židlí a stolů. Připravte si prostor pro vytvoření důvěry a spolupráce tím, že rozestavíte židle do rovnocenného postavení (půlkruh, kolem jednotlivých stolů, tvar „U“ apod.).

Komunikovat

- Komunikujte otevřeně a vřele – zdejte se být nadšenými!
- Zná každý každého? Základní představení / zahřívací cvičení jsou důležitá.
- Ví každý proč je zde – je jasný (a sdílený) program, čeho chtějí lidé dosáhnout?
- Je vaše role lidem jasná? Měli byste spíše pomáhat než být expertem (a také byste měli očekávat, že se také něco naučíte).

Pozitivně jednat

- Naslouchejte všem příspěvkům.
- Zastavte jednání, když je to potřeba, a vypořádejte se s diskriminačními poznámkami a přehlížením – povzbuzujte vzájemný respekt.
- Jsou lidé sebejistí, zapojují se rovnocenně? Rozdělení větších skupin na menší skupiny nebo páry může lidi povzbudit k svobodnějšímu projevu.
- Pečlivě si rozmyslete způsob rozdělení celé skupiny na menší skupinky – může to být nahodile nebo plánovaně v závislosti na tom, zda je prospěšné sdružit určité lidi dohromady nebo ne (přínos diskuse se zvyšuje, pokud jsou ve skupině zastoupeny různé zájmy).

Vysvětlovat

- Přesvědčete se, že lidé rozumějí instrukcím ke každému cvičení – je snadné zapomenout to, co je zřejmé pro vás, ale možná ne pro ostatní.

- Popište pečlivě každé cvičení a proces tak, aby každý věděl, proč co dělá, a mohl posoudit dopad vlastního jednání.

Přizpůsobovat (flexibilita)

- Reagujte rychle na situaci a buďte přizpůsobiví – zvolte takový vhodný program/materiály/procesy, které zajistí relevantnost a zapojení.
- Vytvářejte shodu (budujte konsensus)řešte problémy podle situace.

Objasňovat

- Ujistěte se, že každý ví, jaká byla přijata rozhodnutí.
- Zaznamenejte na flip-chart myšlenky/návrhy/rozhodnutí aby je každý mohl vidět a uvědomil si je.
- Dejte do oběhu všechny vytvořené materiály (rozešlete je všem zúčastněným).

Hodnotit

- Buďte otevření ke zpětné vazbě – ať oceňuje nebo kritizuje.
- Udělejte si čas pro vlastní analýzu a kritickou reflexi.
- Pokud je nutné zaměstnávat konzultanty, pak proto, aby pomáhali účastníkům formulovat a napsat jejich vlastní návrhy. Placení lidé zvenku by neměli přímo psát strategii.
- Pracovníci místní správy by měli brát v úvahu výsledky diskusí s účastníky procesu a pracovních skupin a odolat pokušení přinést na schůzky předem napsané návrhy,

Výběr vhodných nástrojů

Tato sada nástrojů obsahuje spoustu praktických cvičení, která napomáhají skupině při práci a přitom jsou zábavná a poučná. Když se rozhodujete, které nástroje použijete, měli byste si promyslet následující:

- čeho chci dosáhnout;
- jak je nástroj vhodný pro určitou skupinu, se kterou pracujete;
- jak dlouho bude cvičení trvat;
- kolik potřebujete prostoru a jak má být prostor/místnost uspořádána;
- jaké další zdroje budete potřebovat (jako doplněk vlastního nástroje);
- zda můžete použít nástroj tak, jak je nebo zda bude užitečnější ho pozměnit nebo přizpůsobit;
- zda bude každý ve skupině schopen zúčastnit se nebo zda budete muset cvičení přizpůsobit tak, aby bylo zajištěno plné zapojení: například se budete muset podívat na následující:
 - kolik bude potřeba účastníků, aby nástroj fungoval efektivně,
 - zda bude nástroj vyžadovat dovednosti psaní nebo čtení,
 - zda nástroj vyžaduje pohyb po místnosti a tak podobně;
 - které další nástroje se používají před a po každém specifickém nástroji: nepřetěžujte skupinu mnoha stejnými styly nebo typy nástrojů a naopak přemírou různých nástrojů;

- denní čas nebo fáze setkání, kdy chcete použít nástroj (například většina lidí pracuje nejlépe ráno, takže možná použijete „zdroj energie“ po obědě, také některá cvičení vyžadují určitý stupeň důvěry při společné práci, takže bude efektivnější nechat lidi nejdříve se vzájemně poznat);
- zda budete potřebovat nějakou pomoc nebo podporu;
- jaká jsou očekávání účastníků;
- co zamýšlíte udělat se závěry nebo výsledky cvičení.

Zhodnocení nástrojů

Chcete – li pracovat efektivně, věnujte dopředu pozornost zhodnocení nástrojů, které můžete využít a vyberte si nejefektivnější. V Příloze 2 naleznete příklady některých nástrojů s vyhodnocením jejich účinnosti, a to ve formě, která může být pro vaši práci jednoduchým, ale užitečným vodítkem.

Indikátory úspěchu a účinnosti práce

Abyste zjistili, zda proces funguje, zeptejte se sami sebe zda:

- přichází více různých lidí na vaše akce?
- vysvětlování základu problému je věnováno méně času?
- jsou na činnosti pro udržitelný rozvoj přidávané nové zdroje?
- mají činnosti úřadů všeobecně větší podporu ?
- vznikl pocit spoluúčasti na otázkách udržitelnosti ?
- rozšiřuje se okruh vašich spolupracovníků?
- řešíte méně konfliktů?

11. Shrnutí

Při **plánování rozvoje** i při řešení konkrétních problémů je třeba současně zohledňovat všechny aspekty problému (sociální, ekonomické, ekologické, ale také i politické). Pokud upřednostníme jeden ze zmíněných aspektů na úkor druhých, jedná se o dlouhodobě neudržitelné řešení problému.

Rozvoj nemusí vždy znamenat pouze zvyšování materiální úrovně. **Udržitelný rozvoj** však také neznámá omezovat materiální potřeby pod únosnou hranici. Jde spíše o hodnotovou orientaci a s ní spojený styl života. V současném, tzv. vyspělém světě, je prosazováno zaměření na materiální statky a nadměrnou spotřebu. S tím je svázaná nadměrná výroba a produkce znečištění a odpadů.

Ujištění jednotlivců, skupin a společností, že jejich hlas má nějakou cenu a že mohou změnit věci, které se jich dotýkají, je velmi důležitý princip pro dlouhodobé udržení zájmu lidí podílet se na řízení obce/regionu/státu. Znamená to mít dopředu jasné, co s názory těch, které zapojují, uděláme. Znamená to nevytvářet v lidech příliš velká očekávání, která nemohou být naplněna a průběžně je informovat o probíhajících činnostech. Pokud lidé neuvidí konkrétní změny provedené na základě jejich opodstatněných přání a požadavků, nelze očekávat, že si podrží důvěru v možnosti ovlivnit další vývoj společnosti.