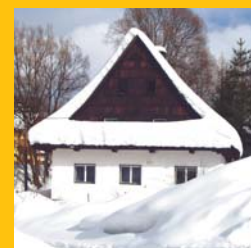


# Základní dovednosti manažera rozvoje venkova



Učebnice projektu Venkov je můj domov

Mgr. Ivo Škrabal

## Úvod

Základní hypotézou (předpokladem), proč vznikla tato publikace, je, že posilování absorpční kapacity venkova je možné pouze prostřednictvím tzv. manažerů rozvoje venkova. Tuto myšlenku podporuje také fakt, že se domníváme, že lidé, kteří získají potřebné dovednosti a získají uplatnění v mikroregionech či místních akčních skupinách, znají nejlépe problematiku svého okolí. De facto se může jednat o lidi, kteří se dokáží postarat o tento rozvoj vlastním přičiněním. Stačí pak již opravdu málo, aby vhodnou podporou jejich dovedností došlo k nastartování pozitivních rozvojových projektů a aktivit vedoucích k trvale udržitelnému rozvoji jejich venkovského prostoru. Rozvojem manažerských a odborných kapacit je nutné ovšem tyto pracovníky neustále posilovat a vzdělávat tak, aby se z nich mohli stát profesionálové, díky nimž je dosahováno zkvalitňování jimi spravovaného území.



V současné době jsme na začátku období čerpání finančních prostředků ze zdrojů Evropské unie pro období 2007-2013. Aby byly prostředky efektivně využity, je zapotřebí co nejvíce kvalitně vyškolených a informovaných pracovníků, kteří budou na aktuální výzvy včas reagovat přípravou projektů. Tato potřeba je patrná zejména v menších obcích, mikroregionech, místních akčních skupinách a neziskových organizacích, kterým uvedené schopnosti chybějí a jsou tedy pro nadcházející období znevýhodněny. V České republice působí na místní úrovni téměř 500 mikroregionů, převážně dobrovolných svazků obcí, a 156 místních akčních skupin založených na principu metody Leader, které umožňují

obcím, zvláště těm venkovským, aktivně se zapojit do péče o prostředí regionu a k uvažování nad rozvojem v širších souvislostech.

Publikace, kterou držíte v ruce, vznikla jako reakce na tento problém, který jsme zaznamenali při zkušenostech z naší práce ve vesnicích a mikroregionech, kde jsou rozvojové aktivity formulovány v rámci procesu strategického plánování a mají většinou za cíl participaci veřejnosti (někdy aktivní zapojení do realizace projektových záměrů, někdy spíše pasivní - informování o činnostech mikroregionů). Dále se jedná o přípravu, realizaci a evaluaci projektů, které jsou zaměřeny na posilování ekonomického a socio-kulturního rozvoje obcí.

Právě z tohoto důvodu vznikla tato publikace, která by měla napomoci v zavádění profesionálního managementu rozvoje do mikroregionu a měla by sloužit jako praktické vodítko pro všechny začínající či méně zkušené manažery rozvoje venkova.

Publikace je členěna do tří částí:

První část je zaměřena na principy a postupy tvorby strategických dokumentů na mikroregionální úrovni

Druhá část je koncipována jako základní úvod do projektového managementu přípravy konkrétních projektů

Třetí část se zabývá problematikou zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů

Doufáme, že celý tento školící materiál, který se snaží být co nejvíce praktický, Vám napomůže svými praktickými radami k rozvoji Vašich dovedností nutných pro zajištění činností a aktivit zaměřených na rozvoj venkova.



# Strategické plánování rozvoje

Cíl kapitoly	3
Co je to strategické plánování a proč ho potřebujeme?	3
Jak strategicky plánovat?	5
Krok po kroku k vytvoření strategického dokumentu	5
“Křížení” pohledů jednotlivých pracovních skupin	10
Proč je potřeba zapojit veřejnost do strategického plánování?	17
Použitá literatura	19

## Cíl kapitoly

Kapitola věnující se problematice strategického plánování má za cíl seznámit Vás s teoretickými principy tvorby koncepčních dokumentů především na mikroregionální úrovni včetně zapojení veřejnosti do těchto plánovacích procesů.

## Co je to strategické plánování a proč ho potřebujeme?

Strategické plánování rozvoje je velmi složitým, náročným a odpovědným úkolem. Strategické plánování vzniklo při plánování velkých bitev a hlavním smyslem bylo dopředu zhodnotit vítězství nad nepřítelem. Strategicky plánujeme de facto **všichni**, jedná se však o neformální plánování – naším hlavním cílem je efektivní využití našich příjmů a uspokojení našich potřeb v maximální míře.

**V domácnosti (rodině)** tak například děláme jednorázové větší nákupy, řešíme budoucnost našich dětí a uskutečňujeme další více či méně plánované aktivity. Všechny tyto činnosti mají společný smysl:

dosáhnout vyššího životního standartu, úrovně, společenského postavení či uspokojení našich potřeb.

Formálně principy strategického plánování nejdříve začali využívat **firmy a podniky**. Jejich cílem bylo zhodnotit co nejvíce dopadů jejich produkce a činností na trh a profilace firmy k dosažení maximalizace zisku.

Teprve později se začaly uplatňovat principy koncepčního (strategického) plánování na regionální úrovni. Smyslem uplatnění těchto postupů bylo odhadnout a naplánovat co možná nejlepší dopady činností na životní úroveň, a co nejlépe využít vlastních zdrojů.

V současnosti se plánuje na „evropské“, národní a regionální (krajské) úrovni, což by mělo navazovat plánování na úrovni místní – mikroregionální.

## Co je to tedy strategické plánování?

Existuje řada definic pro vymezení tohoto pojmu. V nejširším možném slova smyslu se však jedná o proces, který v maximální míře zhodnocuje prostředí a zdroje k dosažení co největšího osobního či skupinového užítku-výsledku. Smyslem je dělat věci chytřejí, při menším úsilím dosáhnout větších výsledků.

Na místní (mikroregionální úrovni) se rozumí pojmu strategického plánování jako: Ucelenému souboru operací, které slouží pro plnění místních cílů a potřeb prováděných v rámci partnerství na náležité úrovni<sup>1</sup>.

Strategické plánování je nezbytné všude, kde se jedná o činnost trvající delší dobu - tedy nejde o jednorázový výkon, kde je s touto činností spojen příjem a výdej peněz.

vé jevy v regionu, hodnotí je a navrhuje k nim dlouhodobé cíle a opatření, jejichž realizace by měla vést k pozitivnímu rozvoji daného území.

Finální strategický dokument by tedy měl popisovat naplánované postupy vedoucí k růstu místní ekonomiky, k rozvoji sociálně-spoločenských a kulturních aktivit, ochraně životního prostředí a udržitelného rozvoje v regionech.

Strategie rozvoje odpovídá na otázku jak koordinovat činnosti uvnitř regionu tak, aby bylo dosahováno řešení problémů, které jsou společné pro více obcí mikroregionu.

Je dokumentem, který vychází:

- ze znalosti daného území
- mapuje jeho zdroje
- usiluje o maximalizaci rozvojových aktivit<sup>4</sup>

Strategie mikroregionu využívá místní finanční, materiální i lidské zdroje. Přičemž v procesu strategického plánování jsou popisovány jejich limity a je třeba jejich využití naplánovat tak, aby region z jejich mobilizace čerpal co největší užitek.

Zjednodušeně řečeno je strategie rozvoje podkladem pro kvalifikované rozhodování orgánů mikroregionu a pomůckou pro efektivní a udržitelnou spolupráci obcí v regionu.

Plánování rozvoje je způsob, jak vytvářet společný konsenzus na rozvoji mikroregionu, stanovovat dlouhodobou vizi a aktivizovat soukromý a neziskový sektor ke spolupráci se sektorem veřejným.

Samozřejmě nezbytným předpokladem kvalitního využití strategického dokumentu je samozřejmě zajištění odpovídajících investic a externích finančních prostředků na jednotlivé formulované prioritní oblasti, opatření, a projekty.

Strategický plán v odpovídající struktuře je pak současně nezbytnou podmínkou pro získání dotací z národních, krajských a především fondů Evropské unie.



## Strategické plánování v mikroregionech

Základním prostředkem rozvoje venkova je strategické plánování udržitelného rozvoje ve venkovských regionech. Strategický plán rozvoje regionů (DSO, MAS, ORP...)<sup>2</sup> vychází z principů programování, a provádí se kvůli potřebě reagovat na současné možnosti a potřeby rozvoje území v součinnosti s uplatňovanými politikami. Strategický plán by měl splňovat evropské parametry rozvojových dokumentů včetně zakotvení principů trvale udržitelného rozvoje a navazovat na nové rozvojové dokumenty vyšších územních celků (kraj, stát, EU)<sup>3</sup>.

Strategický plán rozvoje mikroregionů je tedy koncepčním dokumentem, který popisuje klíč-

<sup>1</sup> Definice z Programu rozvoje venkova

<sup>2</sup> DSO – Dobrovolný svazek obcí, MAS – Místní akční skupina, ORP – Obec s rozšířenou působností

<sup>3</sup> EU – Evropská unie

<sup>4</sup> v terminologii trvale udržitelného rozvoje se jedná o úsilí vedoucí ke konsensu na podobě vyváženého růstu.

## Jak strategicky plánovat?

Proces strategického plánování rozvoje mikroregionů probíhá v osmi vzájemně se propojujících krocích:

Krok č. 1:

### Vyjasnění zadání a určení platnosti strategie

Krok č. 2:

### Tvorba pracovního týmu

Krok č. 3:

### Zpracování analytické části

- situační analýza
- SWOT analýza

Krok č. 4:

### Zpracování strategické části

- vize
- opatření (cíle, globální cíle, atp.)
- aktivity (projekty)

Krok č. 5:

### Implementační část

- finanční plán
- implementační plán (akční plány)

Krok č. 6:

### Monitoring

Krok č. 7:

### Schválení strategie

Krok č. 8:

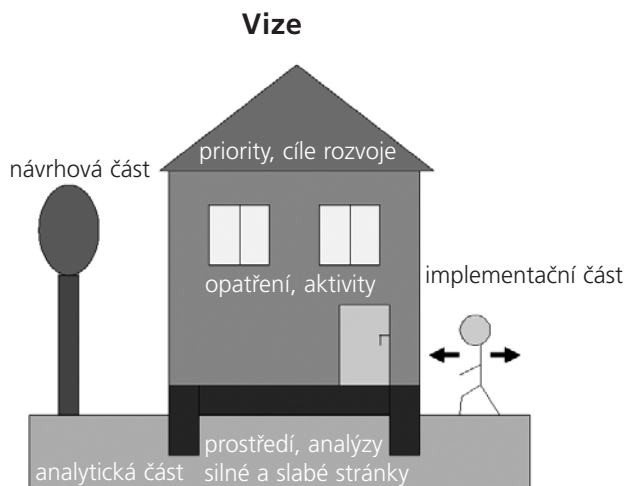
### Aktualizace strategie

Výsledný strategický plán rozvoje je rozčleněn do tří logicky provázaných částí, které vytváří integrovaný celek.

Jedná se o:

- analytickou část
- strategickou část
- implementační část

Strategické plánování lze tedy přirovnat k plánování stavby domu.



## Krok po kroku k vytvoření strategického dokumentu

Výsledkem procesu strategického plánování je koncepční dokument, který se skládá ze tří hlavních částí. První (analytická) část obsahuje souhrnnou situační analýzu a SWOT analýzu sledovaného území. Druhá část dokumentu je zpracována již jako návrhová (strategická) a vyplývá z ní prioritní projektové záměry mikroregionu. Třetí část popisuje implementaci strategie formou akčního plánu vymezující konkrétní aktivity a projekty určené k realizaci v konkrétním období.

Členění dokumentu je naznačeno níže:

### Analytická část:

- Situační analýza
- SWOT analýza

### Strategická část:

- Vize
- Priority
- Opatření
- Aktivity

### Implementační část:

- Akční plán



## Krok 1: Vyjasněte si zadání a určete platnost strategie



Při prvních úvahách před zahájením samotného procesu strategického plánování je nutné si vyjasnit **potřeby a zdůvodnit potřebnost** plánu rozvoje.



Důležité je zodpovědět si následující otázky:

- Kdo potřebuje strategický dokument?
- Kdo se na něm bude podílet? Které organizace?
- Jak budeme tvorbu strategického dokumentu financovat?
- Budeme ji zpracovávat sami či budeme využívat znalostí jiných expertů?
- atd.

Dále je nutné si je vymezit časový rámec platnosti budoucího koncepčního dokumentu. Chceme mít strategii:

- Krátkodobou (1 – 3 roky)
- Střednědobou (3 – 6 let)
- Dlouhodobou (6 a víceletou)

Důležité si je uvědomit i samotné vymezení širší záběru strategie. Bude se jednat o:

- Obecnou (řešící komplexně problémy rozvoje území)
- Sektorovou/odborně zaměřenou (např. Strategie rozvoje cestovního ruchu, odpadového hospodářství, aj.)

V rámci Vašich úvah při formulování si zadání je také velmi důležité mít na zřeteli podle jaké metodiky a jakých postupů prací budete využívat při Vaší práci. V současné době existuje v České republice řada metodik a návodů jak zpracovat kvalitní strategický plán. Proto uvádíme neúplný seznam možných přístupů:

**ISRÚ** - Integrovaná strategie rozvoje území - jedná se o koncepční dokument spojující zájmy a potřeby více subjektů působících na území

**SPL** - Strategický plán Leader – specifický vytvářený plánovací dokument vycházející z podmínek Programu rozvoje venkova ČR

**POV** - Programy obnovy vesnice – strategické plány rozvoje vesnic, které byly formulovány a vydefinovány v rámci stejnojmenného programu Ministerstva pro místní rozvoj Atd.

Nezapomeňte se v úvodní fázi přípravy procesu strategického plánování připravit na způsoby implementace Vašeho budoucího koncepčního dokumentu.

- Kdo jej bude implementovat do praxe?
  - Máme zajištěný management rozvoje?
  - Jak budeme aktualizovat naši strategii?
  - Jak plánujeme její vyhodnocování?
- Atd.

## Krok 2: Vytvořte pracovní týmy

Každá strategie by měla být vytvářena za účasti klíčových aktérů v území a zapojení veřejnosti.

Doporučujeme facilitaci pracovních skupin externím facilitátorem.

Vždy proto zapojte:

- Iniciátory a organizátory – jedná se o osoby nesoucí samotnou myšlenku zahájení procesu strategického plánování
- Nositelé myšlenek ochotní spolupracovat – klíčoví aktéři v území, kteří chtějí participovat

na průběhu tvorby strategie

- Kompetentní aktéry – jedná se o experty působící v území, ale i mimo něj
- Rozhodovatele – samotní schvalovatelé finální podoby koncepčního dokumentu

Pozor na sektorovou vyváženost!

Principem je vytvořit otevřený a flexibilní řešitelský tým, který se většinou skládá ze tří základních částí:

Nositelé myšlenek, nápadů i řešení jsou lidé žijící na území daného mikroregionu.

### 1. Řídící skupina

složení: zástupci zadavatele zpracování strategického plánu, zástupce zpracovatele  
kompetence: řídicí skupina je vrcholným strategicko-politickým a kontrolním orgánem v průběhu celého procesu strategického plánování. Úkolem řídicí skupiny je zajištění operativního rozhodování z hlediska přípravy strategického dokumentu. Řídící skupina přijímá/nepřijímá a schvaluje/neschvaluje předložené části strategického dokumentu.

### 2. Výkonný tým

složení: zpracovatel a pověřené osoby ze strany zadavatele, dle potřeby a situace další zástupci (např. manažer mikroregionu, aj.)  
kompetence: tato skupina rozhoduje o procesních a metodických záležitostech kolem přípravy strategie a má výraznou poradní váhu v obsahových záležitostech.

Vzniká jako první orgán řešitelského týmu na základě dohody zadavatele a zpracovatele.

### 3. Odborné pracovní skupiny

složení: zástupci obcí, odborné i laické veřejnosti, nevládních neziskových organizací, spolků, podnikatelů a dalších místních expertů  
kompetence: formulují obsahovou část strategie a předkládají výstupy výkonnému týmu ke schválení a dopracování.

Další zásady pro fungování pracovních skupin:

- zastoupeny jsou všechny sektory (soukromý/veřejný)
- zapojeny jsou všechny cílové skupiny

- jednání pracovních skupin se účastní kompetentní aktéři (stakeholders)
- základním pravidlem fungování je partnerský přístup
- důležitá je vzájemná vyváženost pracovních skupin
- pracovní skupiny mají v ideálním případě 5-10 členů
- pracovní skupiny jsou otevřené všem zájemcům
- pracovní skupina má svého předsedu, který ji svolává a je zodpovědný za distribuci informací
- tématické zaměření pracovních skupin navrhuje zpracovatel (a schválí koordinační skupina)
- pracovní skupiny mohou vznikat, zanikat a slučovat se dle potřeby v průběhu přípravy strategie

Čím více lidí projede pracovními skupinami, tím více lidí se o strategii dozví a zapojí se do její přípravy. Tzn. rozumná fluktuace lidí v pracovních skupinách je spíše vítaná!

Otevřený řešitelský tým, zejména pak pracovní skupiny se ukázali jako velmi účinný způsob zapojení veřejnosti do přípravy strategie. Proto je přípravě a fungování pracovních skupin nutno věnovat maximální pozornost. Lidé sdružení v těchto skupinách budou našimi výraznými spojenci a pomocníky při přípravě strategie a později při její implementaci.

### Cvičení: Identifikace stakeholders

Mikroregion XYZ, má 10,5 tisíc obyvatel, leží v sousedství s Polskou republikou. Je to typický venkovský mikroregion, jehož největší obcí je sídlo mikroregionu (obec má 2 tis. obyvatel). Mikroregion je charakteristický svou zemědělskou činností, která je však v úpadku. Management mikroregionu už delší dobu uvažuje, jaký projekt by se měl řešit prioritně ve strategii. Nakonec se rozhodli hledat vhodné místo pro vybudování interaktivního návštěvnického centra, které by mělo rozvinout turistický ruch. Na základě iniciativy, která vyšla z velmi aktivního místního občanského sdružení zaměřeného na ochranu životního prostředí, vedení mikroregionu rozhodlo o budově bývalého krávy. Objekt je ve zdevastovaném stavu, ale je dopravně dostupný a nachází se v blízkosti



3 obcí z centra mikroregionu. Dostupnost budoucího centra je výhodná i z hlediska blízkosti železnice a hlavní dopravní tepny vedoucí z města AAA do krajského města XXXX. Podobné zařízení v kraji neexistuje. Cílem mikroregionu je připravit projekt přírodní naučné stezky a návštěvnického centra s expozicemi o využití krajiny v regionu. Mikroregion chce projekt plánovat společně s obyvateli a dalšími dotčenými subjekty či jejich zástupci tak, aby odpovídal jejím potřebám a představám. Na území mikroregionu je spolkový život zcela běžný jako v jiných venkovských oblastech republiky. Největší zastoupení mají sbory dobrovolných hasičů, zahrádkáři, myslivci a církevní sbory. Ve dvou obcích jsou základní školy prvního a druhého stupně a tři mateřské školy. V mikroregionu je celá řada maloobchodů, které zajišťují základní služby pro místní obyvatele. Z hlediska podnikatelského sektoru se zde nachází dvě velká zemědělská družstva, z nichž jedno je v úpadku, a jeden významný dřevozpracující subjekt. Dále se zde nachází jeden

Příklad harmonogramu prací při tvorbě strategie mikroregionu (na základě zkušeností):

### 1. Setkání se starosty

vysvětlení přípravy strategie, ustavení řídicí skupiny, ustavení výkonného týmu a pracovních skupin

### 2. Setkání členů pracovních skupin

vysvětlení přípravy strategie, určení harmonogramu prací

### 3. Dotazníkové šetření/řízené rozhovory

získávání prvotních informací pro přípravu situační analýzy, získávání kontaktů

### 4. První kolo setkání pracovních skupin

cílem je doplnit informace pro přípravu situační analýzy

### 5. Příprava situační analýzy

ve spolupráci s odborníky (regionální rozvojová agentura, katedra geografie, odborníci na rozvoj venkova, urbanisté, ekologové....)

### 6. Připomínkování pracovní verze situační analýzy v pracovních skupinách

pouze písemně, zajišťují předsedové pracovních skupin

### 7. Setkání řídicí skupiny a výkonného týmu

připomínkování a schválení pracovní verze situační analýzy

### 8. Druhé kolo setkání pracovních skupin

příprava SWOT analýzy (zpracovatel jen facilituje jednání, obsah formulují členové pracovních skupin), formulace vize

### 9. Úprava a dopracování SWOT zpracovatelem

zpracovatel upraví formulačně a doplní pohled zvenku

### 10. Setkání řídicí skupiny a výkonného týmu

připomínkování a schválení SWOT analýzy, schválení či přeformulace vize

### 11. Distribuce první verze strategie členům pracovních skupin

alespoň 14 dní ponechat na připomínkování



zámek, který nabízí jediné turistické vyžití. Před několika měsíci zde byl otevřen Dům s pečovatelskou službou.

#### Zadání:

S přihlédnutím k výše uvedené situaci, identifikujte cílové skupiny, jejich představitele a celkový počet, které je vhodné oslovit při plánování návštěvnického centra.

V této fázi nezapomeňte zpracovat detailní harmonogram prací na strategickém dokumentu a projednat jej v rámci vytvořených pracovních skupin.

**12. Třetí kolo setkání pracovních skupin**

připomínkování a doplnění strategie rozvoje (směry a cíle), formulace prvních návrhů opatření

**13. Úprava návrhů opatření zpracovatelem****14. Veřejné slyšení**

připomínkování strategické situační analýzy, SWOT analýzy a strategické části, výzva k podávání nápadů a podnětů na projekty

**15. Setkání řídicí skupiny a výkonného týmu**

připomínkování, doplnění a schválení návrhové části

**16. Výzva členům pracovních skupin, aby podávali vlastní náměty na projekty****17. Kampaň v místních mediích**

výzva k podávání námětů na projekty v rámci strategie

**18. Čtvrté kolo setkání pracovních skupin**

příprava akčních plánů, dopracování projektů v rámci pracovních skupin

**19. Setkání řídicí skupiny a výkonného týmu**

připomínkování a doplnění návrhů projektů

**20. Úprava akčního plánu zpracovatelem**

vyhledání možných zdrojů financí pro akční plán a konkrétní projekty

**21. Návrh struktury a managementu mikroregionu zpracovatelem – zpracování implementační části****22. Setkání řídicí skupiny a výkonného týmu**

schválení struktury a managementu rozvoje mikroregionu

**23. Finalizace akčního plánu**

v rámci pracovních skupin proběhne hodnocení jednotlivých projektů a výběr prioritních projektů, které by měli být realizovány v horizontu jednoho roku

**24. Připomínkování akčního plánu členy pracovních skupin****25. Veřejné projednávání - prezentace strategie rozvoje**

je určena všem zájemcům, zejména pozvat členy pracovních skupin a lidí, kteří se podíleli na přípravě strategie a informování široké veřejnosti. Je důležité pozvat důležité osoby.

**26. Schválení strategie zadavatelem****27. Příprava a realizace konkrétních projektů**

Informační kampaň v místních mediích by měla probíhat průběžně, dle možností v místě.

**Krok 3: Zpracujte analytickou část strategie rozvoje**

Analytická část strategie je tvořena těmito komponenty:

- Situační analýza
- SWOT analýza

**Situační analýza**

Situační analýza je text, jehož cílem je komplexně zmapovat dané území. Kvalitní popsání stavu

Doporučujeme, aby rozsah textu byl maximálně 30 - 40 stran.

je východiskem pro správné stanovení strategických směrů a cílů. Většinou se jedná o kombinaci "tvrdých" dat a mírně hodnotícího stylu. Každá kapitola má svůj vlastní závěr, ve kterém je zdůrazněno to nejdůležitější v dané oblasti (největší problémy, největší potenciál, výjimečnost atd.).

Obvykle je dodržována následující struktura:

1. Dosavadní koncepční dokumenty a jejich shrnutí.
2. Poloha a přírodní podmínky (vymezení mikroregionu, poloha, geomorfologické podmínky, geologické podmínky, hydrologické podmínky, klimatické podmínky, pedologické podmínky, biogeografické podmínky, využití krajiny, ...).
3. Obyvatelstvo a osídlení (demografický vývoj, struktura obyvatelstva, socioekonomická úroveň, sídla, sídelní síť a struktura osídlení, urbanistická struktura, regionální vazby sídel, rozvojové póly a osy, bytový fond a bytová výstavba...).

4. Občanská vybavenost (obchody a služby, školství, zdravotnictví, sociální péče, kultura, sport a rekreace, úřady a instituce, spolky a nevládní neziskové organizace...).
5. Doprava a technická infrastruktura (charakteristika dopravní sítě, dopravní osy, významné uzly, dopravní obslužnost, elektrická energie, voda, plyn, teplo, komunikační sítě, odpadové hospodářství...).
6. Ekonomika (ekonomická výkonnost, struktura ekonomické základny, zaměstnanost, odvětvová struktura – průmysl, zemědělství, těžební průmysl, stavebnictví, cestovní ruch, služby, trh práce, nezaměstnanost, majetek obcí a náklady na jeho správu, městské a obecní rozpočty, dotace a příjmy na osobu...).
7. Životní prostředí (voda, ovzduší, půda, hluk, zátěže, hlavní znečišťovatelé prostředí, chráněná území, ekologická stabilita krajiny, územní předpoklady trvale udržitelného rozvoje...).



### SWOT analýza

SWOT je metoda celkového určení pozitivních a negativních stránek mikroregionu.

Je tvořena formulací 4 částí:

Strengths – silné stránky,

Weakness - slabé stránky,

Opportunities - příležitosti

Threat - ohrožení území mikroregionu.

Silné a slabé stránky jsou zpravidla vnitřními aspekty území mikroregionu. Příležitosti a ohrožení jsou faktory vnější, které nepodléhají přímému vlivu mikroregionu. Strategie rozvoje bude řešit problémy obsažené ve slabých stránkách za využití silných stránek (předností) s ohledem na příležitosti a ohrožení rozvoje mikroregionu.

SWOT analýza je způsob, jak komplexně popsat a hlavně zhodnotit dané území. Nejprve se pomocí brainstormingu formulují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Poté jsou tyto formulace upraveny a pomocí bodování (v rámci pracovních skupin) prioritizovány.

Vzhledem k tomu, že takové úplné hodnocení představuje velmi široký záběr, je vhodné si dopředu rozhodnout jaký způsob zpracování SWOT analýzy je vhodné a účelné pro jednotlivý konkrétní mikroregion:

- První přístup je rozdělení SWOT analýzy do několika základních oblastí.

- Druhým přístupem je zpracování jedné SWOT analýzy pro všechny tématiké oblasti dohromady.

Například následující 4 oblasti umožňují vyčerpávajícím způsobem popsat území:

- hospodářský rozvoj
- infrastruktura
- lidské zdroje
- rozvoj území

Pro tyto oblasti jsou určeny následující kategorie:

- silné stránky: výrazná pozitiva regionu v dané oblasti
- slabé stránky: výrazná negativa regionu v dané oblasti
- příležitosti: možné způsoby eliminace slabých stránek nebo rozvoje silných stránek
- ohrožení: možné překážky pro realizaci příležitostí nebo ohrožení silných stránek

“Křížení” pohledů jednotlivých pracovních skupin: Velmi účinným prostředkem pro zajištění úplného a komplexního pohledu je projednávání jednotlivých tematických oblastí ve všech pracovních skupinách (tzn., že např. pracovní skupina – zemědělství se zabývá i SWOT analýzou v oblasti hospodářského rozvoje, infrastruktury, lidských zdrojů atd.). Tímto “křížením” pohledů zajistíme jak názorovou komplexnost, tak rovnoměrné pokrytí zájmů všech obcí mikroregionu (neboť obce jsou poměrně zastoupeny jen v sumě všech skupin).

### Cvičení: SWOT analýza

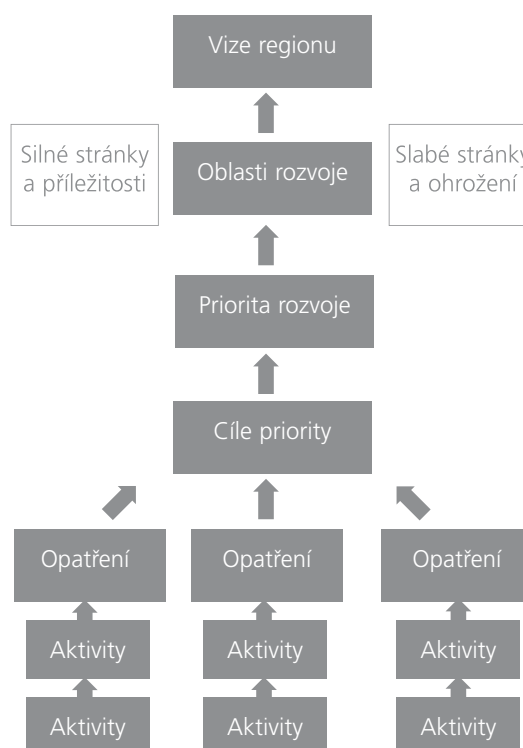
Mikroregion XYZ tvoří 22 obcí s 26 tis. obyvateli. Mikroregion se nachází na sever od krajského města v oblasti CHKO. Zhruba polovina území mikroregionu leží v rovinaté nížinné oblasti podél řeky XXX, kde se nachází CHKO. Západní část mikroregionu vyplňuje vrchovina, která má lesnatý a velmi členitý charakter. Mikroregion je turisticky velice atraktivní oblastí nabízející svým návštěvníkům řadu historických stavebních památek, přírodních zajímavostí, turistických a cyklistických tras vedených nádhernou přírodou, ale i akcí z oblasti kulturního a společenského života. Každá z obcí Mikroregionu má svému návštěvníkovi co nabídnout, ať už jde o cíle celorepublikového významu či o místní památky a zajímavosti. Obce v mikroregionu jsou různorodé. Město, jež je zároveň sídlem mikroregionu, má pětinasobně více obyvatel než druhá největší obec. Nejmenší obec podle počtu obyvatel má 200 obyvatel. Mikroregion trpí úbytkem počtu obyvatel, který lze zaznamenat v posledních pěti letech. Dle statistik je více osob nad 60 let ve většině obcí než skupiny dětí do 14 let. Nejvíce obyvatel je ve většině obcí ve věkové kategorii od 20 do 29 let. Nejvíce obyvatel mikroregionu patří do skupiny vyučených a se středním odborným vzděláním bez maturity. Zdaleka nejvíce obyvatel mikroregionu pracuje v průmyslu, následuje obchod a zemědělství a lesnictví. Za prací vyjíždí denně 40% obyvatel obcí mikroregionu. Nezaměstnanost v mikroregionu se pohybuje kolem 11%, přičemž nezaměstnanost v celé ČR je kolem 10 %. V mikroregionu jsou podprůměrné platy. Největší část, téměř polovinu pozemků mikroregionu tvoří orná půda, následují lesy. Ve většině obcí mikroregionu je mateřská škola – celkem 21 v 16 obcích. V 15 obcích je i základní škola. Úplnou devítiletou základní školu má 8 obcí. Každá obec má na svém území knihovnu. Alespoň jedno sportovní hřiště se správcem je v 21 obcích. V 11 obcích je stále nebo detašované alespoň jedno pracoviště lékaře.

Zadání: S přihlédnutím k výše uvedené situaci, naformulujte alespoň 3 silné, slabé stránky; příležitosti a ohrožení uvedeného mikroregionu.

### Krok 4: Zpracujte strategickou - návrhovou část strategie rozvoje

Návrhová část strategie je tvořena těmito komponenty:

- Vize
- Oblasti rozvoje
- Priority
- Opatření
- Aktivity



#### Vize

Jedná se o obecnou formulaci konečného stavu (tzn., jak by měl mikroregion vypadat po realizaci opatření stanovených ve strategii). Většinou má podobu delšího souvětí. Přestože se jedná o obecnou proklamaci, je její formulace velmi důležitá. Ukáže se zde, jakým směrem se hodlá mikroregion orientovat (např. cestovní ruch, intenzivní průmyslová výroba, masivní nová výstavba apod.).

Někdy může být formulování vize doprovázeno vydefinováním určitého motta, které jasně a úderně charakterizuje daný mikroregion.

Příklad formulace vize:

### PROSPERITA – SOLIDARITA – PARTNERSTVÍ

Mikroregion je místem, kde se cítíme doma a kde jsou zajištěny základní životní podmínky. Snažíme se o udržení a návrat mladých lidí na vesnici a o důstojný i aktivní život seniorů. Podporujeme kvalitní sociální a zdravotní služby i rozvoj školství, dále zlepšování podmínek pro podnikání a zemědělství šetrné ke krajině. Litovelsko je region s vysokým turistickým potenciálem a kvalitní infrastrukturou cestovního ruchu. Spolupracujeme s jednotlivými obcemi, podnikateli a NNO na svém rozvoji a využíváme zkušeností ostatních regionů v ČR i v zahraničí.

#### Cvičení:

Vymyslete alespoň jedno motto mikroregionu, které je charakteristické pro Vaše území.



Ke stanovování vize a ke zdokonalení procesu strategického plánování je možno využít metodu Balanced Scorecard (překládáno např. jako Metoda vyvážených ukazatelů, dále jen BSC). BSC<sup>5</sup> je zaváděna s cílem zlepšit proces strategického plánování organizace. BSC je v první řadě mechanismem k realizaci strategie a až potom nástrojem pro tvorbu strategie. BSC poskytuje rámec převádějící strategii a vizi organizace do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Kombinuje mnoho známých prvků řízení organizace, jako jsou např. cíle, ukazatele nebo plány akcí s novými přístupy ke znázornění strategie, myšlení v perspektivách a rozlišení strategických a operativních cílů.<sup>6</sup> Čímž je výrazně usnadňováno i vytvoření vize organizace. Balanced Scorecard byla původně vytvářena jako měřicí systém, vyvinula se však do strate-

gického manažerského systému.<sup>7</sup> Vize a oblasti, do kterých chce organizace v budoucnu zaměřit svoji pozornost, bývají zobrazeny na jednom schématu, které je mnohem srozumitelnější všem zainteresovaným stranám, než několikastránkové strategické dokumenty.

#### Oblasti rozvoje

Jednotlivé oblasti ve svém součtu kompletně pokrývají veškerou problematiku mikroregionu. Většinou kopírují oblasti použité ve SWOT analýze. V případě potřeby mohou být definovány další oblasti, jejichž řešení je pro daný mikroregion specifické a prioritní (např. cestovní ruch, zemědělství, infrastruktura, sociální služby, apod.).

#### Priority

Vymezují pouze několik klíčových směrů rozvoje, které jsou pro rozvoj daného území společné všem nebo většině obcí mikroregionu. Jejich vymezení je důležité pro větší koncentraci úsilí mikroregionu do několika málo oblastí, které mohou přinášet efekty v rozvoji nebo řešení problémů mikroregionu.

Většinou je stanovováno 2 až 5 priorit pro jednu oblast. Formulací na úrovni priorit jsou např.:

- Rozvoj cestovního ruchu a rozšíření nabídky na aktivní trávení volného času
- Zlepšení stavu komunikací v mikroregionu a dopravní obslužnosti
- Podpora rozvoje podnikatelských aktivit a zaměstnatelnosti obyvatel
- Zkvalitňování sociálních a zdravotnických služeb v mikroregionu

#### Cíle priority

Součástí formulování jednotlivých priorit je také formulace dlouhodobých strategických cílů, které stanovují cílový stav, kterého bychom chtěli dosáhnout pro jednotlivé priority. To znamená, že konkretizují obecné priority na úroveň uchopitelných problémů. Cíle specifikují konečné stavy, kterých by mělo být dosaženo realizací strategie. Díky definování cílů je možné využívat měřitelných ukazatelů, pomocí kterých lze vyhodnocovat úspěšnost realizace neboli snahy mikroregionu o uskutečnění svých představ.

<sup>5</sup> BSC vznikla na počátku 90. let 20. století, jejími autory jsou David Norton a Robert Kaplan. Vznikla v rámci projektu „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“, který proběhl v roce 1990. Výsledky tohoto projektu shrnul v článku „Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance“ publikovaném v *Harvard Business Review*, leden-únor 1992.

<sup>6</sup> Horváth & Partners. 2002. s. 17.

<sup>7</sup> Hrabalová a kol. 2006. s. 7

### Opatření

Jsou jednotlivé dílčí záměry/projekty, které je třeba uskutečnit, aby byly řešeny problémy nebo využívány pozitivní aspekty mikroregionu. V důsledku toho by měly být naplňovány definované priority a cíle mikroregionu.

Opatření de facto popisují kroky, kterými lze dosáhnout naplnění strategických cílů. Jedná se o obecné označení aktivit, směřujících k řešení konkrétního problému.

Většinou je stanoveno 2 až 5 opatření pro každou prioritu.

Jedná se o jakýsi soubor konkrétních projektů pro každou prioritu.

Jsou to např.:

- Vytvoření sítě cyklostezek a cyklotras propojujících obce mikroregionu.
- Certifikace místních produktů.
- Renovace a dokončení sítě místních komunikací v obcích.
- Zavedení integrovaného dopravního systému.
- Zavedení informačního systému pro podporu podnikání.
- Rozšíření infrastruktury pro podporu podnikání.
- Komunitní plánování sociálních služeb v mikroregionu.
- Zlepšování zdravotnických služeb.

### Aktivity

Každé opatření se skládá z dílčích aktivit, jejichž uskutečnění vede k realizaci opatření. Uskutečnění jednotlivých aktivit zpravidla podléhá určité časové posloupnosti, která je specifikována výběrem jednotlivých aktivit do akčního plánu. Priority a návrhy opatření se tedy následně rozpracovávají do konkrétních aktivit mikroregionu. K návrhům opatření a ke konkrétním projektům jsou přiřazeny možné zdroje financování.

Aktivity by měly být co nejkonkrétnější, aby se strategie stala použitelným dokumentem pro kohokoli, kdo s ním bude později pracovat (manažer mikroregionu atd.).

Jednoznačně formulované aktivity jsou např.:

- Aktualizace zpracovaného plánu budování sítě cykloturistiky pro jednotlivé projektové záměry.
- Vytvoření databáze služeb stravování v obcích.
- Vzdělávací akce pro producenty a poskytovatele služeb.
- Vytvořit přehled průmyslových zón v mikroregionu.
- Zmapování nevyužívaných objektů v mikroregionu.

### Cvičení:

Rozvoj cestovního ruchu a rozšíření nabídky na aktivní trávení volného času

Zlepšení stavu komunikací v mikroregionu a dopravní obslužnosti

Podpora rozvoje podnikatelských aktivit a řešení nezaměstnanosti obyvatel

Vytvoření sítě cyklostezek a cyklotras propojující obce mikroregionu.

Tvorba produktů turistického ruchu.

Certifikace místních produktů.

Vytvoření turistické informační sítě.

Rekonstrukce a budování areálů určených k volnočasovým aktivitám

Renovace a dokončení sítě místních komunikací v obcích

Zmapování současného stavu – turistických atraktivit a možností vedení tras včetně stavu komunikací a vlastnických vztahů

Vytvoření plánu budování cyklostezek a cyklotras včetně harmonogramu

Vytvoření databáze atraktivních míst, zvyků, zajímavých společenských akcí a jejich vyvěšení na webové stránky MR

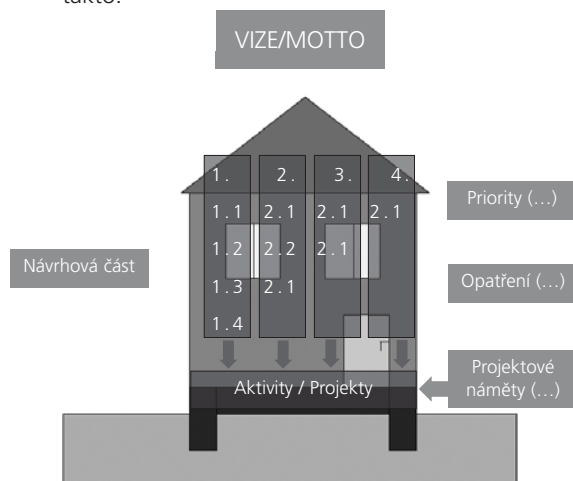
Rekonstrukce tenisových kurtů v obci XYZ

### Zadání:

Identifikujte, zda uvedené slovní spojení je spíše formulací PRIORITY či OPATŘENÍ nebo AKTIVITY a zdůvodněte Vaše rozhodnutí



Po zpracování návrhové části strategie si můžeme dovolit přirovnat strategii opět ke stavbě domu. Výsledná podoba by měla vypadat asi takto:



## Krok 5: Zpracujte implementační část strategie rozvoje

Implementační část strategie je tvořena těmito komponenty:

- Akční plán
- Management rozvoje

následuje vždy po uplynutí období, na které je akční plán sestaven, a po vyhodnocení dosavadní realizace aktivit. Jedná se tedy o vždy aktuální dodatek ke strategii, ve kterém jsou managementem rozvoje vybrány projekty, které by měly být realizovány v horizontu jednoho roku.

Většinou se jedná o 5-10 prioritních projektů. Tento plán bývá aktualizován zpravidla jednou ročně.

Akční plán by tedy měl obsahovat:

- Název priority/Opatření, v rámci které jsou realizovány jednotlivé aktivity.
- Popis aktivit, které se budou realizovat v jednoletém období.
- Určení odpovědnosti, včetně kontaktů na konkrétní realizátory jednotlivých aktivit.
- Spolupracující subjekty, které je nutné zapojit do realizace aktivit (jedná se např. o konkrétní spolky, podnikatele, úřady či instituce).
- Vymezení předpokládané finanční náročnosti na realizaci jednotlivých aktivit.
- Vyjasnění potencionálních zdrojů na realizaci aktivit (např. názvy programů, grantů či dotací).
- Další specifikace/předpoklady pro realizaci aktivit (přesné vymezení termínu dokončení, v jaké fázi se nachází realizace jednotlivých aktivit, apod.)

### Cvičení: Akční plánování

Zadání: Vytvořte svůj vlastní akční plán

### Management rozvoje

V rámci procesu strategického plánování je důležité zakomponovat do výsledné podoby dokumentu i klíč, kterým budou realizovány iniciační aktivity směřující k rozvoji mikroregionu, jedná se o tzv. management rozvoje, který je především organizačním nástrojem rozvoje mikroregionů, ale nejen to.

Management rozvoje mikroregionů je procesním systémem rozvoje za účasti regionálních aktérů (zástupců veřejné a soukromé sféry), prostřednictvím nichž jsou prosazovány rozvojové aktivity a projekty meziobecní (mikroregionální) spolupráce.

Pod pojmem management rozvoje mikroregionů je nutno vnímat nejen organizační strukturu



### Akční plán

Akční plán plní funkci databáze aktivit/projektů, jejichž uskutečnění je v silách mikroregionu v prvním roce od zahájení realizace strategie. Akční plán aktivity konkretizuje o předpoklady a finanční náročnost jejich uskutečnění. Nezbytnou součástí je i vymezení osobní zodpovědnosti za uskutečnění aktivity.

Akční plán podléhá pravidelné aktualizaci, která

mikroregionu, ale i metody, kterými jsou v mikroregionu iniciovány a realizovány aktivity/projekty, a jak je tato činnost mikroregionu vyhodnocována z hlediska dopadů na rozvoj území mikroregionu. Jde především o složku mikroregionu, která plní koordinační, iniciační, strategickou a výkonnou funkci.

Při bližším pohledu můžeme tedy management rozvoje mikroregionů rozdělit do čtyř ideálních složek, které je nutné podporovat, zavádět a zkvalitňovat:

- složku formálního řízení mikroregionu, kde se uplatňují orgány dané zakládajícími listinami mikroregionů (valná hromada, rada, revizní komise apod.),
- složku výkonnou, kde se jedná o statutární funkci zajišťující a zodpovídající za rozvoj daného území (předseda, místopředseda)
- složku iniciační (rozvojovou) a koordinační, ve které mikroregiony formují struktury řízení doplňkové (místní akční skupina, pracovní skupiny k projektům apod.) a ve které reálně jsou naplňovány kroky vedoucí k rozvoji mikroregionu (manažer rozvoje, poradce, externí poradenská firma).
- složku strategickou, ve které se jedná o strukturu širší kooperace různých subjektů či jednotlivců při dlouhodobém plánování a realizaci aktivit, projektů mikroregionu (NNO, podnikatelé, veřejnost)

Organizační struktura, která je součástí implementační části strategie by tedy měla být popsána z hlediska managementu rozvoje uplatňovaného v daném mikroregionu.

Nezbytnou součástí organizační struktury je také určení zodpovědné osoby za monitoring a vyhodnocení plnění strategického plánu rozvoje.

Nemělo by se však zapomínat na popsání systému řízení minimálně ze dvou hledisek, a to:

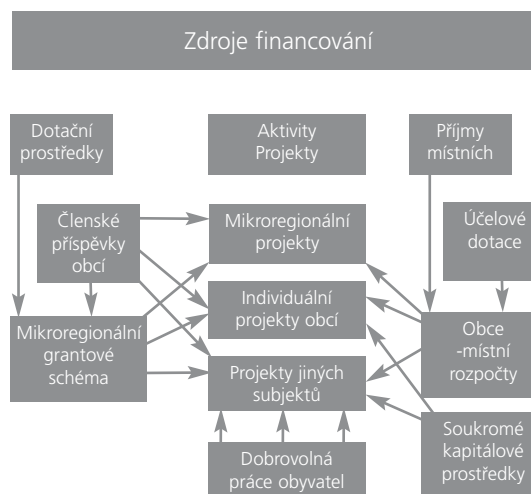
- struktury rozhodovací
- struktury výkonné

Iniciační složka rozvoje, ve které působí i nevolení zástupci má velký vliv na zachování kontinuity práce mikroregionu při obměně volebních zástupců v i po čtyřleté volební periodě.

## Systém financování

Je důležité popsat je především z hlediska toků financí. Z hlediska strategického plánování je důležité nacházet finanční zdroje, které povedou k realizaci jednotlivých priorit a opatření a povedou k naplnění cílů mikroregionu. Pro úspěšné zvýšení schopnosti mikroregionu je nutné využívat nejen vlastní zdroje mikroregionu, ale i vnější finanční zdroje, které budou významné zejména z hlediska důležitých mikroregionálních projektů. Pro úspěšnost celého procesu strategického plánování je významná míra zapojení veřejného, soukromého a neziskového sektoru do realizace strategie a jeho financování. Pro jednotlivé zapojené subjekty je možné - a nutné - nacházet neoptimálnější způsoby financování jednotlivých projektů/aktivit.

Systém financování strategie rozvoje, který je součástí implementační části, by mohl vypadat např. takto:



Důležité je si stanovit jakým způsobem a jakou formou budou realizovány naplánované aktivity/projekty.

Jedním ze způsobů je:

- Realizace projektů z rozpočtu a vlastních zdrojů - Jednotlivá opatření navržená ve formě projektů/aktivit předkládá a realizuje mikroregion. Jde o projekty, které jsou v přímé kompetenci a zodpovědnosti jednotlivých subjektů. Tyto projekty/aktivity jsou financovány převážně z rozpočtu mikroregionu.

■ Integrované projekty Nositelem - předkladatelem projektů je mikroregion. Integrovaný projekt je společnou akcí vycházející ze strategie rozvoje a na jeho realizaci se podílejí jednotlivé obce nebo více organizací, které se na ní dohodly. Jde o projekty, které jsou z větší části financované z vnějších zdrojů, resp. jsou předkládány v rámci podpůrných krajských programů, grantů a dotací ČR nebo EU.

■ Regionální grantové schéma - Nositelem - předkladatelem projektů jsou jak jednotlivé obce, tak i podnikatelské a neziskové subjekty regionu. Ty podávají projekty v rámci vyhlašovaných grantových programů mikroregionu. Mohou to být projekty investičního i neinvestičního charakteru. Základní podmínkou pro získání podpory je spolufinancování ze strany příjemce.

■ Nepřímá podpora projektů - Při nepřímé podpoře projektů se mikroregion finančně nepodílí na realizaci projektu. Jednotlivé členské obce, podnikatelské a neziskové subjekty se souhlasem a nefinanční podporou mikroregionu žádají o podporu v rámci programů financovaných z krajských, národních nebo evropských zdrojů.

Příkladem takového typu grantového schématu může být program LEADER.



### Krok 6: Vytvořte si systém vyhodnocování a monitoringu strategie rozvoje

Součástí tohoto kroku v rámci procesu strategického plánování je stanovení:

- Systému vyhodnocování
- Systému aktualizace strategie

### Vyhodnocování strategie

Vyhodnocování a monitoring strategie je součástí implementační části, přesto si zasluhuje zvláštní pozornost. Hodnocení realizace strategického plánu se odehrává ve dvou rovinách.

■ Hodnocení realizace opatření z hlediska cílů, kterými jsou vymezeny jednotlivé priority. Zaměřena by měla být na zjištění, zda výsledky realizovaných aktivit vedou ke stanoveným cílům. Ideální je přitom tyto cíle kvantifikovat, aby zaznamenané tendence v území mohly být poměřovány nějakou cílovou (ideální) hodnotou.

■ Monitoring realizace opatření se odehrává po uplynutí aktuálního období akčního plánu, prostřednictvím výroční zprávy mikroregionu. Výroční zpráva by měla být zveřejněna na internetu a na úředních deskách v obcích. Je sestavována jedenkrát ročně.

Pro hodnocení úspěšnosti realizace (či postupu realizace) strategických cílů se využívají tzv. programové indikátory – vyčíslitelné ukazatele, které dovolují stanovit, jak daleko je skutečnost od cílové hodnoty uvedené ve strategickém plánu. Z tohoto důvodu by i jednotlivé cíle strategického cíle měly být jasně definovány a především by měly být konkrétní a vyčíslitelné. Při užití obecně formulovaných cílů nelze pro kontrolu naplňování vůbec využít indikátorů.

K monitoringu a vyhodnocování činnosti mikroregionu a účinnosti realizovaných aktivit/projektů slouží také řada dalších nástrojů. Vždy záleží na konkrétní volbě mikroregionu, jaký nástroj či metodu nakonec využije. Přesto lze zjednodušeně uvést dva základní přístupy, a to:

- Využití kvalitativních ukazatelů
- Využití kvantitativních prostředků

### Krok 7: Schvalování strategie aneb jak zajistíme přijetí strategie a její rozšíření

Schvalování strategie probíhá ve dvou rovinách: Přijetím oficiálními orgány mikroregionu  
Veřejným projednáním - seznámením veřejnosti s vytvořeným dokumentem (výhodné po sektorech, v jednotlivých obcích)

Oficiální schválení vytvořeného strategického dokumentu je vždy nutné projednat a schválit formálními orgány mikroregionu. Jedná se především o valné hromady či shromáždění příslušných mikroregionů. Výhodné je projednat následně oficiálně schválený dokument i na úrovni jednotlivých zastupitelstev členských obcí.

Dosáhnete tak absolutního přijetí strategie rozvoje a zajistíte si i její uplatnění v praxi!

Doporučujeme, aby dle zájmu a možností byla uspořádána veřejná slyšení ve všech obcích mikroregionu.

Veřejné projednávání slouží také ke sběru připomínek, ale především se jedná o formu závěrečné prezentace strategie rozvoje. Významná je závěrečná prezentace zejména pro ty, kteří se účastnili přípravy strategie. Je nutno všem účastníkům a dalším aktivním lidem ukázat výsledek jejich práce a tím je povzbudit do dalších aktivit v rámci mikroregionu.

I největší optimista však nemůže počítat s tím, že schválením strategie výše uvedenými formami dosáhne absolutního konsensu v rozvoji území. Proto je nutné i nadále šířit myšlenky a výstupy z procesu strategického plánování mezi obyvatele regionu, ale i mimo něj.

Ukázalo se, že vhodnou formou jsou upravené tištěné verze strategie. Nejvhodnější je upravit strategii a vybrat z ní nejdůležitější priority rozvoje včetně návrhů opatření a prezentovat je formou jednoduchých letáčků či brožurek nebo publikací.

Nezbytným předpokladem aktivního zapojení veřejnosti a jejich informování je samozřejmě mediální kampaň v průběhu celého zpracování. Nejčastěji se využívají webové stránky, novinové články, rozhovory, dotazníky a jiné nástroje.

### **Cvičení:** **Veřejné projednávání strategie**

Zadání: Naplánujte veřejné projednání a vytvořte pro něj návrh pozvánky.

## **Krok 8: Aktualizace strategického plánu**

Aktualizace je důležitým prvkem z hlediska udržení nastaveného směru rozvoje území. Měla by vždy reagovat na pozitivní i negativní trendy vývoje v mikroregionu, neměla by však probíhat „spontánně“. K pravidelnému hodnocení úspěšnosti naplňování jednotlivých cílů priorit slouží akční plán, sestavený a monitorovaný vždy za uplynulý rok. K „zásahům“ do návrhové části strategie a příslušných analýz by mělo dojít jen za předpokladu úspěšného naplňování zvolených priorit rozvoje, nebo v případě nena-  
dalých změn trendů jednotlivých politik.

### **Proč je potřeba zapojit veřejnost do strategického plánování?**

Proč zapojit veřejnost do tvorby strategií? Proces strategického plánování rozvoje je souborem postupných kroků, které by měly dát odpověď na otázku, co lze vlastně považovat za společný směr rozvoje. I z tohoto důvodu je třeba proces plánování rozvoje venkovských regionů ponechávat co nejvíce otevřený veřejnosti a usilovat o společnou shodu účastníků procesu. Do rozvoje území je nutné zapojit v maximální míře širší i odbornou veřejnost tak, aby byla zajištěna účast veřejnosti v procesu plánování. Zapojením veřejnosti se zajistí zlepšení procesů řízení a plánování na úrovni mikroregionů a zlepšení komunikace veřejné sféry se soukromým a neziskovým sektorem. Díky zapojení veřejnosti je vytvořen potenciál pro formulaci co nejkonkrétnějších, reálných a potřebných rozvojových projektů, které povedou k postupnému budování partnerské sítě subjektů ziskové i neziskové sféry a veřejného sektoru tak, aby došlo k zavádění a uplatnění principů udržitelného mezisektorového partnerství v mikroregionech.

Úskalím strategického plánování je tzv. expertní zpracování strategií rozvoje, kdy do procesu plánování není zapojena veřejnost. Strategie se díky tomu stává pouze snůškou nereálných představ především zpracovatele, maximálně několika „vyvolených starostů“. Kvalitně zpracované strategie se tak stávají pouze formálním dokumentem, který končí kdesi v „šuplíku“ a nedochází k jeho reálnému naplňování a průběžné revizi.

Významným prvkem v procesu zpracování dokumentu se ukázalo zapojení co nejširšího spektra obyvatel mikroregionu do jeho přípravy.

#### Základní přínosy zapojení veřejnosti:

- zohlednění všech nuancí, hledisek a detailů při mapování a analyzování území
- upřesnění a zkvalitnění navrhovaných kroků
- ztotožnění se obyvatel s tímto dokumentem
- vyhledání rozvojového potenciálu a aktivních lidí a institucí, schopných realizovat projekty v rámci mikroregionu mimo obecní úřady

#### Dokument má tak dva základní cíle:

- koordinovat aktivity v rámci mikroregionu
- mobilizovat místní občany a instituce k zapojení se do fungování mikroregionu

#### Metody zapojení veřejnosti do přípravy strategie rozvoje

Mapování oblasti - při mapování oblasti pro účely situační analýzy je vhodné použít těchto zdrojů:

- obecní či městský úřad (referát regionálního rozvoje, referát životního prostředí, referát kultury, atd.)
- školy (základní, střední, vysoké školy)
- národní databáze (geografické podmínky, GIS...)
- odborná veřejnost (místní, regionální experti a odborníci)



Základní cesty jak získat informace od veřejnosti a zapojit co nejvíce aktivních lidí do plánování rozvoje jsou:

#### dotazník

Je nástrojem pro získání informací, které můžete adekvátním způsobem využít pro mapování

oblasti. Důležité je vždy mít na paměti jeho rozsah, způsob distribuce a vyhodnocování. Pravidlem jeho obsahu je, aby byl podrobný a rozsáhlý, přesto jednoznačně srozumitelný pro respondenta, tj. pro občany jednotlivých obcí.

#### rozhovory se starosty

Tyto rozhovory se starostou popřípadě s ostatními zástupci obecního úřadu, mají za cíl:

- získání dodatečných informací a upřesnění
- navázání kontaktu se samosprávou
- získání dalších kontaktů na zajímavé a aktivní osoby v obcích

Doporučujeme vést řízený rozhovor podle struktury jakou má situační analýza (viz situační analýza). V průběhu rozhovoru je dobré vyptat se na záležitosti, které nás zaujaly při analýze dotazníků. Dále je vhodné zjistit, v čem vidí starostové největší slabiny a silné stránky obce.

#### 1. Řízené rozhovory se stakeholdery

Strukturované rozhovory s obyvateli mikroregionu jsou vhodným nástrojem jak zjistit potřeby a potenciál. V rozhovorech se zaměřte zejména na obyvatele, kteří jsou v komunitě něčím výjimeční a relativně aktivní, většinou mají globálnější informaci o obci a o regionu, mohou to být např.:

- podnikatelé
- lékař
- farář
- učitel/ka, ředitel/ka školy
- kronikář, pamětník
- šéf hasičů
- knihovník apod.

Velmi se m.j. osvědčila metoda mapování potřeb nevládních neziskových organizací v mikroregionech pomocí dotazníků. Lidé působící v obcích ve spolcích jsou většinou aktivní lidé, s nimiž bude možno později spolupracovat při přípravě a implementaci strategie.

Tyto názory doplňte o pohled náhodně vybraných obyvatel. Při strukturovaném rozhovoru je většina důležitých poznatků pronesena jen mimochodem, je důležité tyto skutečnosti zaznamenávat.

Při rozhovoru doporučujeme po obsahové stránce dodržovat strukturu situační analýzy.

## 2. Propagační kampaň

Pro propagaci strategie rozvoje je vhodné využít různých nástrojů pro poskytování informací. Nejčastěji a také nejjednodušeji lze využít obecních zpravodajů a obecních vývěsek. Na všech obecních úřadech mikroregionu musí být k dispozici veškeré materiály týkající se strategie rozvoje a její přípravy.

### Nástroje pro poskytování informací

- úřední deska
- letáky / brožury
- zpravodaje
- výstavy bez přítomnosti pracovníků
- reklamy / inzeráty
- místní a regionální tisk
- národní tisk
- televize a rádio

### Veřejná projednávání a prezentace strategie rozvoje

Veřejná projednávání slouží k průběžnému sběru připomínek, a k závěrečné prezentaci finální podoby strategie.

Více o principech zapojení veřejnosti se dozvíte v kapitole 3 na str. 39

### Poznámky:

### Použitá literatura:

ADAMČÍK, S.

Regionální politika a management regionů, obcí a měst, Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, r. 2000, 133 s., ISBN 80-7078-837-2.

BALEK, J.

Spolupráce obcí v rozvoji venkovských regionů (Olomoucký a Zlínský kraj), Diplomová práce, Česká zemědělská univerzita Praha, 2006

PELCL, P., ROSECKÝ, D., ORINIAKOVÁ, P.

Zapojení veřejnosti do plánování regionálního rozvoje, Centrum pro komunitní práci, 2001, ISBN: 80-7212-189-8

ŠKRABAL, I., NUNVÁŘOVÁ, S., NOVÁK, J., TŘEBÍCKÝ, V.

Metodika zavádění managementu mikroregionu, Centrum pro komunitní práci, Přerov, 2006, ISBN 80-86902-39-0, 182 s.

Wright, G. Nemeč, J.

Management veřejné správy. Teorie a praxe. Ekopress: Praha, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

(obecní zřízení), ve znění pozdějších úprav





# Proč a jak na projekty?

Cíl kapitoly	21
Co je to projekt a proč ho potřebujeme?	21
Jak na projekty?	22
Jak začít připravovat projekt?	24
Krok po kroku k vytvoření Logického rámce	24
Projektový management, aneb jak řídit projekt	33
Použitá literatura	36

## Cíl kapitoly

Studiem této kapitoly budete schopni teoreticky připravit projekt, tj. kompletní projektovou žádost. Seznámíte se základními postupy tvorby projektu od úvodního nápadu až po jeho konkrétní realizaci. Budete uvedeni do problematiky projektového řízení a plánování projektů.

## Co je to projekt a proč ho potřebujeme?

V poslední době se objevil v běžném slovníku pojem projekt. Stal se součástí našeho života a často ani nevím, co znamená.

### Co je to tedy projekt?

– jsou to v nejširším slova smyslu záměrně naplánovaná, zpracovaná a uskutečněná aktivita. Jedná se v zásadě o jakýkoliv plánovaný zásah, jehož cílem je přivodit užitečnou změnu. Projekt má jasné hranice, které jsou určeny jeho cíli, zdroji a časovým rozpětím.

U nás je stále chápán v užším pojetí, tedy často jako technická, stavební či jiná srovnatelná dokumentace. Proto je nutné jej vnímat v daleko širším pojetí, jako proces od úvodní myšlenky či nápadu až po jeho úplnou realizaci a vyhodnocení.

Slovo projekt ve své podstatě vyjadřuje zpracovanou myšlenku připravenou k realizaci. Jedná se tedy o soubor aktivit nejdříve logicky uspořádaných a připravených k uskutečnění s jasně stanoveným cílem výsledků či výstupů.

Zjednodušeně: když si řeknu, že jsem si něco „dobře zpracoval do projektu“, myslím tím: „už jsem to dobře promyslel a můžu na tom začít pracovat“.

Důležitým předpokladem dobré přípravy a úspěšné realizace každého projektu je jeho srozumitelné a naprosto jednoznačné zadání.

Projekty musí být smysluplné a realistické, pak mají šanci na úspěch!



Projektový cyklus začíná:

**identifikací**, kdy se rozhodne o prvotním zaměření projektu, což zahrnuje vydefinování si oblasti realizace (např. zdravotní péče, vzdělávání, životní prostředí, sociální rozvoj, infrastruktura) a zamýšlených příjemců výstupů projektu. Toto rozhodnutí vychází z grantových směrnic, které stanovují evropské, národní a krajské programy či národní a evropské nadační granty. V této fázi jsou určité omezené zdroje věnovány na přípravu anotace projektu, což je obvykle dokument na 1-2 stránky, v němž je nastíněn účel projektu, příjemci, pravděpodobné náklady a určité zvážení rizik. V žádné takovéto úvodní fázi by však neměly chybět informace typu kde, proč, co, jak, kdy a za kolik.

Druhou fází označujeme termínem:

**schválení projektového záměru**. V této fázi slouží anotace projektu k tomu, abychom byli schopni posoudit potřebnost projektu a případně se mohli rozhodnout poskytnout další odpovídající prostředky pro vypracování podrobnějšího projektu. Po schválení pokračování prací je projekt rozpracován detailněji nejlépe prostřednictvím pracovních skupin (většinou mezioborové), které mají za úkol provést pečlivou analýzu a připravit dostatečné podklady k oficiální žádosti projektu. Tento tým používá mnoho metod včetně sociální analýzy, analýzy zainteresovaných skupin, analýzy problému, rizik a ekologické analýzy.

Třetí fáze se nazývá:

**plán projektu** nebo posouzení. V této fázi je připraven projekt, podle oficiální osnovy projektu (formuláře žádosti)<sup>1</sup>, který je založen na dřívějších analýzách a který je shrnutý v logickém rámci (někdy se jedná i o oficiální součást projektu). Pracovní skupina by měla prokázat otevřenost v myšlení, která dovolí provést změny v zaměření projektu oproti původní koncepci tam, kde je to podle provedených analýz nutné. Forma a struktura projektové žádosti projektu je v každém konkrétním případě závislá na individuální výzvě a grantových směrnicích, které jsou také závislé na věcném a časovém rozsahu projektu, na finanční náročnosti jednotlivých akcí a podobně.

Budeme-li se držet obecné struktury a zásad projektového cyklu, pak by uspořádání (a v zásadě i obsah) projektové žádosti mohl být následující:

#### 1. Všeobecné informace

- název a číslo programu
- název projektu
- lokalizace projektu (místo jeho realizace)

#### 2. Popis projektu

- zdůvodnění účelnosti projektu
- věcná podstata řešení projektu (obsahová, technická, organizační či jiná další stránka realizace projektu)
- náklady projektu a zdroje financování (podrobný rozbor druhu nákladů, jejich rozložení v průběhu realizace projektu, rozbor zdrojů financování, apod.)
- vztah mezi projektem a jinými programy (zejména z věcného, finančního a organizačního hlediska a s ohledem na prostorovou návaznost)
- ostatní charakteristiky (např. přeshraniční účinnost projektu, stanoviska místních orgánů, účast občanských iniciativ)

#### 3. Všeobecné cíle projektu

- hlavní význam realizace projektu pro dané území nebo pro daný předmět činnosti

#### 4. Specifické cíle projektu

- věcná konkretizace všeobecných cílů s případným číselným vyjádřením přínosu specifických cílů

#### 5. Časový plán realizace projektu

- obvyklý harmonogram s přesností na kalendářní měsíce

#### 6. Současný stav přípravy projektu

- podmínky, do kterých projekt vstupuje a popis již uskutečněných přípravných prací a opatření
- management projektu, úkoly, dozory, koordinace, hlavní odpovědnosti, kontakty, konzultace atd.

#### 7. Institucionální zajištění projektu

- zajištění přípravy a uskutečnění výběrových řízení dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

#### 8. Hodnocení vlivu projektu na životní prostředí

- v České republice všeobecně známá EIA - z hlediska zákona 100/2001 Sb., o posuzování vlivu na životní prostředí v platném znění

#### 9. Rizika projektu

- výčet očekávaných rizik technického, ekonomického, ekologického, majetko-právního, sociálního, demografického či jiného charakteru, souvisejících s realizací projektu)

#### 10. Kriteria hodnocení projektu

- výčet kritérií, podle nichž je a dále bude projekt hodnocen, závislý na věcné podstatě projektu – dané jednotlivými programy)

#### 11. Další charakteristiky projektu

- záleží na druhu a předmětu projektu; např. místní, národní a přeshraniční spolupráce, všeobecné ekonomické efekty, adresář zúčastněných orgánů a institucí, informační propojení projektu s jeho okolím atp.

<sup>1</sup> Formulář žádosti se liší program od programu, a to jak z hlediska její náročnosti, tak i obsahu. V některých grantových programech se využívá ke zpracování žádosti i elektronického formuláře, který je přístupný přes webové rozhraní. Způsob zpracování žádosti a její náležitosti jsou součástí jednotlivé výzvy, ve které jsou upřesněny podmínky programu a jednotlivé náležitosti.

Čtvrtá fáze projektového cyklu začíná:

**schválením** příslušné financující instituce. Následuje soutěž o finanční alokaci prostředků v konkrétní výzvě u příslušné instituce, která je založena na interním výběrovém řízení prostřednictvím hodnotících komisí, jež z jednotlivých projektů vyberou ty, které ze svých zdrojů nakonec podpoří. Poté následuje určení agentury<sup>2</sup>, která bude řídit a vést práci v souladu s podmínkami jednotlivé konkrétní výzvy, a to pak vede k samotné realizaci.

Pátá fáze:

je **začátek** realizace projektu. Jedná se o realizaci naplánovaných a schválených aktivit projektu. Ta je obvykle založená na pracovních plánech, podrobných rozpočtech a zadáních pro určené projektové pracovníky. Během realizace projektu probíhá častý monitoring vývoje vzhledem ke stanoveným ukazatelům, a průběžné

Doporučujeme, abyste během celého projektového cyklu kladli důraz na proces reflexe, „učení“, v průběhu realizace projektu, což vám umožní upravit aktivity a ukazatele, a znovu posoudit rizika tak, abyste se lépe zaměřili na úspěšné dosažení svých cílů.

**Požadované výstupy** – zprávy, specifikace počtu a frekvence zpráv, stanovení počátku podávání zpráv, měsíční, čtvrtletní či jiné frekvence podávání zpráv, závěrečná zpráva. Postup předkládání a schvalování zpráv, jazyk zpráv, povinný počet výtisků.

**Požadované vstupy** - Výčet požadovaných vstupů pro splnění cílů projektu, např. personálního charakteru, odborných služeb, technického vybavení, kancelářského prostoru apod., a zdrojů těchto vstupů (zadavatel, partnerská země ...).

Zvlášť musí být uvedeno, co zajistí sám příjemce.

**Monitoring a vyhodnocení** - Určení a dodržení stanovených ukazatelů v projektu a další zvláštní požadavky

Nesmíme zapomenout, že proces řízení projektového cyklu spočívá především ve spoluúčasti dalších lidí na rozhodování, důsledné práci s primárními zainteresovanými skupinami a především v procesu „učení se“ v průběhu realizace projektu všech zúčastněných.



revize. Zainteresované skupiny jsou o vývoji projektu informovány prostřednictvím pravidelných zpráv, které obvykle využívají formát daný logickým rámcem.

Šestou fází realizace projektu je:

**ukončení**, které představuje konec aktivit vedoucích k dosažení cílů projektu a je spojeno se zprávou, jež komentuje splnění účelu projektu a jeho dopad. Tato fáze znamená také začátek konečného vyhodnocení.

Poslední fází projektového cyklu je:

**vyhodnocení** jak dosažených výstupů, tak procesu realizace projektu.

Možná úskalí se mohou objevit v následujících oblastech, proto je vhodné věnovat jim zvýšenou pozornost:

## Jak začít připravovat projekt?

### Logický rámec a jeho tvorba

Co je to logický rámec a proč ho potřebujeme?

Logický rámec je nástroj, který napomáhá při zpracování, realizaci a vyhodnocení. Používáte ho tedy v průběhu celého projektu.

Logický rámec je jednoduchý nástroj, který vám pomáhá:

- uspořádat si myšlenky
- uvědomit si vztah mezi aktivitami a investicemi na straně jedné a očekávanými výsledky na straně druhé
- stanovit ukazatele realizace projektu
- rozdělit zodpovědnosti
- výstižně a jednoznačně komunikovat, informovat o projektu

<sup>2</sup> Agentury, které jsou určeny ke koordinaci schválených projektů, mohou, ale často i nejsou shodné s institucí, která vyhlásila výzvu na předkládání projektů. V případě národních a evropských zdrojů jsou těmito agenturami nejčastěji jednotlivými ministerstvy zřízené platební a koordinační agentury – např. SZIF, ZÁPU, CRR, apod.



### Výhody metody logického rámce

- Na jednom místě shromáždí všechny stanovené klíčové součásti projektu.
- Odpovídá požadavkům kvalitního zpracování projektu a umožňuje nám reagovat na případné slabiny v předchozích plánech.
- Je lehké se této metodě naučit a používat ji. Pro řízení projektu znamená úsporu času a úsilí.
- Je využitelná jak interně (pro plánovací a hodnotící proces), tak externě (konzultanty, kteří pracují na rozvoji organizací).
- Předjímá samotnou realizaci.
- Vytváří rámec pro monitorování a hodnocení, v němž mohou být porovnány plánované a skutečné výsledky.
- Uspadňuje komunikaci mezi dárci a realizátory projektu.

### Omezení metody logického rámce

- Nenahrazuje ostatní technické, ekonomické, sociální a ekologické analýzy. Nemůže nahradit profesionální kvalifikované a zkušené pracovníky.
- Pokud jsou příliš zdůrazňovány cíle a vnější faktory stanovené při původním zpracování projektu, může řízení projektu ustrnout.
- Aby byla metoda co nejúčinnější, je zapotřebí týmové práce pod dobrým vedením a facilitace.
- Aby byla zajištěna aktivní účast všech příslušných zainteresovaných skupin, vyžaduje celý proces výborné facilitační schopnosti.
- Metoda logického rámce může být vzdálená – POZOR na odborný slang!

Základním postupem při procesu zpracování projektu při využití logického rámce je základní princip práce od obecného ke konkrétnímu.

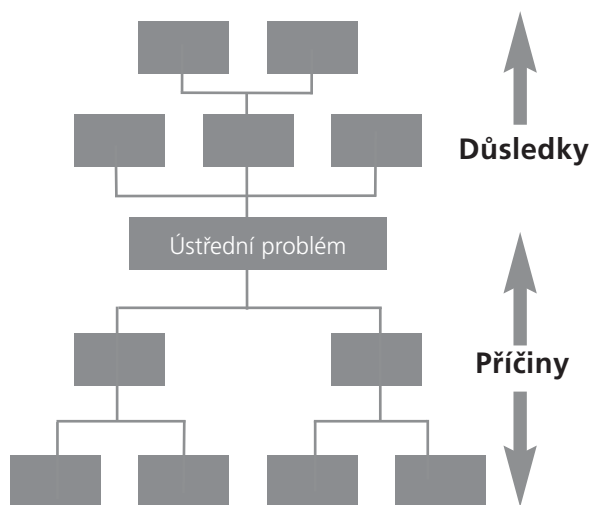
Logický rámec se skládá ze čtyř sloupců, které vyjadřují:

- Vertikální logiku projektu – strom cílů
- Objektivně ověřitelné ukazatele
- Zdroje (informací) k ověření
- Rizika/předpoklady, které podmiňují dosažení výsledků a cílů projektu

V první fázi tvorby logického rámce byste si měli připravit obecný popis neboli obsahové shrnutí projektu. To znamená, že potřebujete vytvořit přehled intervenčních zásahů, tzv. strom cílů (SC):

Strom cílů (někdy se používá i tzv. strom problému) je nevhodnější používanou metodou, která umožňuje zachycení příčin a důsledků včetně vzájemných vazeb vedoucích k:

1. definování **obecného cíle**, k jehož naplnění projekt přispěje
2. definování **účelu**, který má projekt splnit
3. definování **výstupů** sloužící k dosažení účelu
4. definování **aktivit** vedoucích k dosažení výstupů



### Ústřední problém = obecný cíl

Výsledkem definování klíčového problému a jeho pozitivním přeformulováním je vlastní formulace projektového cíle

### Důsledky = účel projektu

pozitivní formulací dopadů, získáme účel projektu

### Příčiny = definování výstupů a aktivit

Pokud se zaměříme na příčiny problému, získáme aktivity a výstupy

### Cvičení: Strom cílů

**Zadání:** Sestavte vlastní strom cílů na základě Vámi řešeného problému



Následně při tvorbě logického rámce a samotné přípravy projektu je nutné abyste:

#### 5. ověřili vertikální logiku rámce pomocí **Testu když/tak**

Přesto nebudete moci řídit veškeré faktory spojené s projektem, a proto musíte stanovit určité předpoklady. Dalším krokem je:

#### 6. definovat **předpoklady (RISK)**

spojené s jednotlivými úrovněmi logického rámce

Formulování předpokladů / rizik se provádí prostřednictvím dvou metod, kterými jsou Analýza zainteresovaných skupin a Analýza rizik a jejich ocenění:

#### **Analýzou zainteresované skupiny<sup>3</sup>**

jsou chápány skupiny lidí:

kace s veřejností, přebírání výsledků projektu a jeho další šíření.

Pro analýzu zainteresovaných skupin je zapotřebí vytvořit si přehledovou tabulku subjektů, jejich zájmů na projektu a dopadů, jež by na ně projekt mohl mít.

	Zájmy	Možný dopad na projekt	Relativní priorita
Primární zainteresované skupiny		(+) (-)	1... 5
	-		
	-		
Sekundární zainteresované skupiny			
	-		
	-		
	-		

- + pravděpodobný pozitivní dopad na zájmy subjektů
- pravděpodobný negativní dopad na zájmy subjektů
- +/- dopad na zájmy subjektů bude dle rozdílných okolností naprosto opačný
- ? dopad na zájmy subjektů je nejistý, nelze v tomto momentě odhadnout

**bodovou škálou od 1 do 5 bodů označte relativní priority, které by měl projekt sledovat k uspokojení zájmů zainteresovaných subjektů (číslo 1 označuje nejvyšší prioritu)**



- na něž působí dopady projektu a jeho aktivity
- lidé, kteří mohou ovlivnit projekt a dopady realizovaných aktivit

Primární zainteresované skupiny jsou skupiny lidí, kteří mají přímý užitek z projektových aktivit nebo na ně výsledky aktivit mají negativní dopad.

Sekundární zainteresované skupiny jsou skupiny lidí s nepřímým dopadem, všichni kdo mají hmotný nebo jiný zájem na zdrojích, regionu apod., případně mají pravomoci vztahující se k problému.

Spoluúčast zainteresovaných skupin a jejich přímé nebo nepřímé zapojení do projektu má různé formy, např. partnerství, podpora projektu na úrovni marketingu projektu a jeho propagace, komuni-

<sup>3</sup> Někdy se používá i pojem *zájmové skupiny* – dle překladu anglického termínu „Stakeholders“

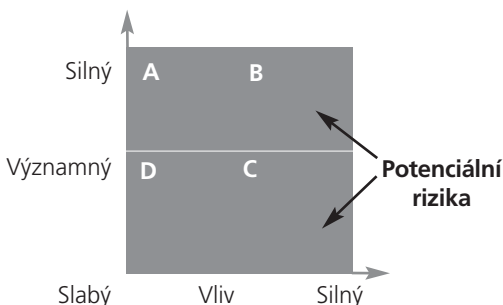
<sup>4</sup> Případně *instituce*

**Cvičení:****Analýza zainteresovaných skupin**

Prostřednictvím projektu nazvaného „Multifunkční zařízení pro sportovní a školící aktivity“, chce mikroregion XYZ zrekonstruovat kulturní středisko, kde by se mohla scházet místní komunita. Součástí budovy je i místní sportovní hala, která si také zaslouhuje pozornost.

**Zadání:** Provedte analýzu zainteresovaných skupin formou přehledové tabulky subjektů, jejich zájmů na projektu a dopadů, jež by na něj projekt mohl mít.

Dalším krokem je posouzení vlivu a významu „klíčových subjektů“, které svým působením na projektu mohou ovlivnit jeho úspěšnost, nebo je jejich projektová účast důležitá pro úspěšnost projektu



V maticovém diagramu spojte vliv a význam. Pomocí matice umístěte partnery do vzájemných vztahů.

Posouzením vlivu a významu zainteresovaných skupin, tak budeme schopni vytvořit a identifikovat potencionální rizika projektu.

**Cvičení:****Posouzení vlivu a významu zainteresovaných skupin**

**Zadání:** Zkouška v týmu na základě předchozího zadání

**Analýza rizik a jejich ocenění** je v rámci projektu chápáno jako zdroj nežádoucího vývoje nebo nepříznivých následků pro projekt. Z tohoto hlediska je proto identifikace možných rizik, jejich ocenění, vyhodnocení a řízení klíčově

důležitým krokem při tvorbě projektu, a to již v prvních fázích projektových prací.

**Analýza rizik zahrnuje jednotlivé fáze:**

- identifikace (o jaká rizika se jedná, jaká jsou)
- pravděpodobnost (jaká je pravděpodobnost, že nastanou)
- ocenění (ohodnocení dopadu)

Rizika	Opatření k eliminaci - zmírnění rizika
1.	
2.	
3.	
.	
.	
.	

Dopad Pravděpodob.	Nízký	Střední	Vysoký
Nízká		x	
Střední	x		xx
Vysoká			xx

Na základě analýzy, ocenění a vyhodnocení jednotlivých rizik (viz tabulky), jsou navrhována opatření na omezení a odstranění akceptovatelných rizik, která ovlivňuje úspěšnost projektu.

Dále je nutné určit základ pro měření účinnosti projektu. Toho dosáhnete pomocí následujících kroků:

**7.** definujte objektivně ověřitelné ukazatele (OOU) na rovině obecného cíle, poté účelu, poté výstupů a poté aktivit

**8.** definujte zdroje objektivního ověření (ZOO)

Nyní jste vytvořili popis projektu a můžete pokračit k následujícímu kroku:

**9.** přiřadte k aktivitám náklady: připravte rozpočet projektu

Nakonec proveďte dva další kroky, které zajistí, aby byl logický rámec správně zpracován:

**10.** prověřte logický rámec pomocí kontrolního seznamu zpracování projektu

**11.** posuďte stavbu logického rámce na základě svých předchozích zkušeností s podobnými nástroji.



### Krok po kroku k vytvoření Logického rámce

Logický rámec je prezentován jako tabulka (matice) s následujícím rozvržením:

	S	U	O	P	
	h	k	v	ř	
	r	a	ě	e	
	n	z	ř	d	
	u	a	e	p	
	t	t	n	o	
	í	e	í	k	
	(SC)	l	(ZOO)	l	
		e		a	
		(OOU)		d	
				y	
				(RISK)	
<b>Obecný cíl</b>					
<b>Účel</b>					
<b>Výstupy</b>					
<b>Aktivita</b>					

### Krok 1: Definujte obecný cíl (C), k němuž projekt přispěje

Obecný cíl je celkový cíl v širším smyslu, jehož splnění projekt napomůže. Jedná se řádově o vyšší cíl, kterého chcete tímto projektem dosáhnout. Často se stává, že stejně stanovený obecný cíl má celá skupina projektů – jde o důvod realizace ve smyslu specifických cílů dané priority ve vyhlášeném programu nebo grantové výzvě.

	SC	OOU	ZOO	RISK	
<b>C</b>					
<b>Ú</b>					
<b>V</b>					
<b>A</b>					

### Krok 2: Definujte účel (Ú), který má projekt splnit

Účel je důvod, proč se chystáte uskutečnit projekt. Shrnuje očekávaný dopad, který by měl projekt mít. Může popisovat změnu výchozí situace v důsledku dosažení výstupů projektu. Účel často popisuje specifické cíle, jichž má projekt dosáhnout.

	SC	OOU	ZOO	RISK	
<b>C</b>					
<b>Ú</b>					
<b>V</b>					
<b>A</b>					

Snažte se definovat jeden účel projektu. Důvod je velmi praktický: zkušenost ukazuje, že je jednodušší zaměřit výstupy projektu na jediný účel. Pokud máte účelů několik, úsilí vynaložené na zpracování a realizaci projektu se rozptýlí a jeho plán je oslaben.

### Krok 3: Definujte výstupy/výsledky (V) sloužící k dosažení účelu

Výstupy popisují, CO chcete, aby projekt přinesl. Často jsou popsány v zadání projektu. Pokud zajistíte potřebné zdroje, můžete předat týmu přímou zodpovědnost za dosažení těchto výsledků. Měli byste si zodpovědět následující otázky: Jaké jsou naše konkrétní výstupy,

o kterých předpokládáme, že jsou nutné k dosažení našeho specifického cíle? Co bude konkrétním výstupem projektu (co se postaví, opraví, nakoupí...)? Co bylo vytvořeno a jaké jsou přínosy projektu?

#### Krok 4: Definujte aktivity (A) vedoucí k dosažení výstupů

Aktivity popisují, JAK bude tým realizovat váš projekt. Obecně byste se měli zaměřit na to, abyste týmu poskytli krátký souhrn aktivit, které musí být zrealizovány, aby bylo dosaženo všech výstupů, tzn. aktivita projektu ke každému výstupu. Poskytněte právě tolik informací, aby mohl být navržen způsob, jak dané aktivity zrealizovat, a aby zároveň sloužily jako podklad pro rozvrh práce anebo propracovanější graf aktivit, sloupcový graf nebo Ganttův diagram (viz kapitola Logický rámec a pracovní plány).

Navržené aktivity by měli dodržovat logickou a časovou posloupnost.

	SC	OOU	ZOO	RISK	
<b>C</b>					
<b>Ú</b>					
<b>V</b>	tak				
<b>A</b>	když				

Nezapomeňte, že řízení projektu zahrnuje realizaci určitých aktivit. Tyto aktivity musíte zahrnout do svého logického rámce. Vyhotovte rozvrh pravidelných schůzek, monitoringů a hodnocení. Některé plánovací týmy tyto aktivity zdůrazňují tak, že do logického rámce zahrnují výchozí výstup zvaný "Zavedený a fungující systém řízení projektu".

#### Krok 5: Ověřte vertikální logiku pomocí Když/tak testu

Struktura logického rámce je založena na principu příčiny a důsledku. Pokud je něčeho dosaženo, něco jiného z toho vyplyne.

Už z definice je každý projekt, popsáný logickým rámcem, založen na vztahu „když/tak“ nebo „příčina-důsledek“.

	SC	OOU	ZOO	RISK	
<b>C</b>					
<b>Ú</b>					
<b>V</b>					
<b>A</b>					

O nejnižších úrovních dobře naplánovaného logického rámce můžeme říci, že pokud jsou realizovány určité aktivity, můžete očekávat, že výsledkem budou určité výstupy. Mezi výstupy a účelem by měl být stejný logický vztah jako mezi účelem a obecným cílem.

Čím silnější vazby příčiny a důsledku jsou mezi jednotlivými úrovněmi logického rámce, tím lepší bude plán vašeho projektu.

Logický rámec vás nutí k tomu, aby byla tato logika zřetelná. Nezaručí vám však dobrý plán projektu, protože platnost logiky příčiny a důsledku závisí na kvalitě a zkušenostech týmu, který projekt připravuje.

#### Krok 6: Definujte předpoklady (RISK) spojené s jednotlivými úrovněmi

Ačkoliv mezi tvrzeními ve sloupci obsahového shrnutí mohou být jasné logické vazby, vždy je tu možnost, že tyto vazby budou narušeny jinými faktory (riziky). Jedná se o stručný popis rizik, která mohou ovlivnit průběh realizace projektu a dosažení hlavního cíle. Rizika je vždy potřeba přeformulovat do pozitivní podoby – tedy jako předpoklady. Jsou to tedy faktory, na něž v projektu nemáte vliv anebo faktory, které se rozhodnete nehlídat. To je vnější logika projektu.

	SC	OOU	ZOO	RISK	
<b>C</b>					
<b>Ú</b>					
<b>V</b>					
<b>A</b>					

Předpoklady jsou vnější podmínky, které nebudou nebo ani nemohou být v rámci projektu řízeny či kontrolovány, ale na kterých závisí dosažení cílů projektu na všech úrovních logického rámce.

### Krok 7: Definujte objektivně ověřitelné ukazatele (OOU) na úrovni obecného cíle, poté účelu, poté výstupů a poté aktivit

Základním principem sloupce OOU je tvrzení, že „pokud něco můžeme změřit, můžeme to zvládnout“. Ukazatele představují výsledky, jak rozpoznat úspěšné dosažení cílů. Popisují v měřitelné podobě stupně výkonu, které jsou nezbytné pro dosažení cílů uvedených ve sloupci (SC) - strom cílů. Vyjadřují odpověď na otázky typu – co kolik, kdy pro koho, kde?



Obsahové shrnutí popisuje logiku Když/tak, tj. nezbytné podmínky, které spojují jednotlivé úrovně. Předpoklady doplňují celkový obraz tím, že mu dodávají logiku když/A TAKÉ/tak. Popisují podmínky, které jsou nezbytné pro to, aby byla podpořena vazba logiky příčiny a důsledku mezi jednotlivými úrovněmi. Někdy se jim také říká dostačující podmínky.

	SC	OOU	ZOO	RISK	
C					
Ú					
V					
A					

#### Kolik ukazatelů?

Čím méně, tím lépe. Používejte pouze tolik ukazatelů, kolik potřebujete k objasnění toho, čeho musí být dosaženo ke splnění cílů stanovených ve sloupci obsahového shrnutí.

#### Jak vytvoříte OOU?

Začněte se základním ukazatelem. Ujistěte se, že je tento ukazatel kvantitativně určitelný a potom k němu přidejte rozměry času a kvality.

#### Test „nezbytného a dostačujícího“

OOU nám ukazují nejen, čeho je potřeba dosáhnout, ale také, co je dostatečnou činností, která zajistí dosažení další úrovně cílů. Z tohoto důvodu je nejlepší začínat od konce. To znamená začínat u cíle vyššího řádu a propracovávat se zpět příčinným řetězcem: nejdříve obecný cíl, potom účel, potom výstupy a nakonec aktivity.

#### Kvantita, Kvalita a Čas (KKČ)

Za běžných podmínek si stanovíte ukazatele kvantity, kvality a času (a někdy také místa a nákladů). Přidávání čísel a časových údajů k ukazatelům se říká „zaměření“. Ačkoliv se často tvrdí, že cíle vyššího řádu nejsou měřitelné, není to pravda. Můžeme se rozhodnout nepřidávat k nim „zaměření“, ale rozhodně můžeme uvést všechny ukazatele na úrovni obecného cíle, účelu a výstupů.

#### Ukazatele na úrovni obecného cíle

Ukazatele na úrovni obecného cíle často popisují programové nebo sektorové cíle, na něž je daný projekt zaměřen. Z hlediska příjemce a realizátora projektu se jedná o ukazatele, na jejichž splnění bude vázáno proplacení dotace, popř. vrácení dotace, pokud nebude podmínka splněna. Dosažení těchto ukazatelů je závislé i na splnění podmínek, které nejsou přímo výstupem daného projektu. Proto je nutné v logickém rámci zohlednit i další podmínky (předpoklady – rizika).

#### Ukazatele na úrovni účelu

Vztahují se k přímým a okamžitým účinkům (výsledkům), které projekt přinesl. Účel projektu je prvotním důvodem, proč projekt vůbec děláte. Je to důvod, proč tvoříte výstupy.

Doporučujeme vám uvést do sloupce obsahového shrnutí pouze jeden jediný účel tak, aby byl snadno uchopitelný a motivující.

#### Ukazatele na úrovni výstupů

Tyto ukazatele stanovují zadání projektu. Ukazatele popisují předměty plnění, za které jste zodpovědní. Měří se ve fyzických nebo peněžních jednotkách (např. délka vybudovaných silnic, počet nových provozoven, počet nových pracovních míst, apod.).

	SC	OOU	ZOO	RISK	
C					
Ú					
V					
A					

### Ukazatele na úrovni aktivit

Na této úrovni jsou většinou vstupy nebo rozpočet, protože náklady jsou spojeny přímo s aktivitami. Nejčastěji se uvádí rozpočet pomocí standardních kategorií, jako jsou materiál, technické služby, vzdělávání apod. Stanovení rozpočtu projektu je většinou souhrnem zdrojů, které jsou podrobněji popsány ve specifickém příloženém dokumentu/formuláři.

### Krok 8:

#### Definujte zdroje objektivního ověření (ZOO)

Prostřednictvím ZOO popisujete zdroje informací, které ukáží, čeho bylo dosaženo.

Jedná se o zdroje, prostřednictvím nichž informujeme donátora o průběhu a výsledcích realizace projektu.

Ve čtvrtém řádku (úroveň aktivit) se v rámci zdrojů k ověření často uvádí časové údaje k realizaci a ukončení jednotlivých aktivit. Ke každé aktivitě se přiřadí časový údaj o ukončení dané aktivity, což umožňuje posouzení realizace projektu z časového hlediska.

Pravidlo je, že ukazatele, které zvolíte k měření svých krátkodobých a dlouhodobých cílů, musí být nějak ověřitelné. Pokud nejsou, musíte najít jiný ukazatel.

### Krok 9: Přiřaďte k aktivitám náklady: připravte rozpočet projektu

Už víme, že OOU na rovině aktivit jsou obvykle vstupy nebo rozpočet. Nyní je potřeba připravit celkový rozpočet projektu. Přiřaďte náklady přímo k aktivitám.

Detailní rozpočet projektu není součástí logického rámce, ale je zásadním dokumentem/formulářem, který je k logickému rámci přiložen. Nezapomeňte, že požadované náklady stanovené v rozpočtu projektu budou později použity k analýze nákladové efektivnosti projektu vzhledem k jeho výsledkům, a to tak, že se rozpočet porovná s OOU na rovině výstupů a účelu.

### Krok 10: Prověřte logický rámec pomocí kontrolního seznamu zpracování projektu

Projděte si kontrolní seznam zpracování projektu. Je to pomůcka, která zajistí, aby váš projekt splnil veškeré požadavky správně vytvořeného logického rámce. Doporučujeme vám, abyste si před rekapitulací pomocí kontrolního seznamu svůj logický rámec vytiskli.

#### Kontrolní seznam zpracování projektu

- !Obecný cíl je jasně stanoven.
- !Projekt má jeden účel.
- !Účel není vyjádřením výstupů.
- !Účel je mimo odpovědnost vedení projektového týmu.
- !Účel je jasně stanoven.
- !Pro dosažení účelu jsou nezbytné všechny výstupy.
- !Výstupy jsou jasně stanovené.
- !Výstupy jsou stanovené jako výsledky.
- !Aktivity popisují strategii činností pro dosažení jednotlivých výstupů.
- !Vztah když/tak mezi účelem a obecným cílem je logický a nechybí v něm důležité kroky.
- !Předpoklady na úrovni aktivit neobsahují žádné předem existující podmínky (jejich výčet je jinde).
- !Výstupy plus předpoklady na této úrovni vytváří nezbytné a dostačující podmínky pro dosažení účelu.
- !Účel plus předpoklady na této úrovni popisují rozhodující podmínky pro dosažení obecného cíle.
- !Vztah mezi vstupy/rozpočet a aktivitami je realistický.
- !Vztah mezi aktivitami a výstupy je realistický.
- !Vztah mezi výstupy a účelem je realistický.
- !Vertikální logika mezi aktivitami, výstupy, účelem a obecným cílem je realistická jako celek.
- !Ukazatele na rovině účelu jsou nezávislé na výstupu. Nejsou souhrnem výstupů, ale měřítkem účelu.
- !Ukazatele účelu jsou měřítkem toho, co je důležité.
- !Ukazatele účelu obsahují měřítka kvantity, kvality a času.
- !Ukazatele výstupů jsou objektivně ověřitelné z hlediska kvantity, kvality a času.
- !Ukazatele na úrovni obecného cíle jsou objektivně ověřitelné z hlediska kvantity, kvality a času.
- !Ukazatele popsání na úrovni aktivit vymezují zdroje a náklady potřebné pro dosažení výstupů a účelu.
- !V sloupci zdrojů objektivního ověření je stanoveno, kde najdeme informaci pro ověření jednotlivých ukazatelů.
- !Aktivity zahrnují veškeré činnosti potřebné pro shromáždění zdrojů ověření.
- !Výstupy určují předměty plnění, za které je zodpovědný projektový tým.
- !Při rekapitulaci logického rámce můžete pro projekt stanovit plán práce.
- !Ukazatele účelu měří, zda bude dopad projektu udržitelný.
- !Strategie výstupů v sobě zahrnuje popis systému řízení projektu a hodnocení.
- !Tým, který projekt zpracovává, je úplně vyčerpaný!



### Krok 11: Zrekapitulujte si tvorbu logického rámce v souvislosti se svou předchozí zkušeností s podobnými nástroji

Během přípravy logického rámce byste měli mít na paměti své předchozí zkušenosti s projekty.

LOGICKÝ RÁMEC					
	Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje objektivního ověření	Výchozí předpoklady - rizika	
<b>Obecný cíl</b>	Jaký je celkový cíl v širším smyslu, jehož splnění projekt napomůže?	Jaké jsou celkové klíčové indikátory, spojené s celkovým cílem?	Jaké jsou zdroje informací pro tyto indikátory?	Celkové náklady projektu:	Požadovaná dotace:
<b>Účel projektu</b>	Jaké jsou specifické cíle, jichž má projekt dosáhnout?	Které kvantitativní nebo kvalitativní indikátory ukazují, zda a do jaké míry jsou plněny specifické cíle projektu?	Jaké jsou zdroje informací, které existují nebo které mohou být získány? Jaké jsou metody, požadované k získávání takovýchto informací?	Jaké jsou faktory a podmínky, které nejsou pod přímou kontrolou v rámci projektu, ale jsou nezbytné pro dosažení těchto cílů? Jaká rizika musíme zvážit?	
<b>Očekávané výstupy - výsledky</b>	Jaké jsou konkrétní výstupy, o kterých předpokládáme, že jsou nutné k dosažení specifických cílů? Jaké jsou předpokládané dopady a přínosy projektu? Jaká zlepšení a změny přinese projekt?	Jaké jsou indikátory, pomocí nichž měříme, zda a do jaké míry projekt splňuje předpokládané výsledky a dopady?	Jaké jsou zdroje informací pro tyto indikátory?	Jaké externí faktory a podmínky musí být realizovány, aby bylo dosaženo očekávaných výstupů a výsledků podle plánu?	
<b>Aktivity</b>	Jaké jsou klíčové aktivity, které musí být provedeny a v jakém pořadí tak, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků?	Vstupy/rozpočet: Jaké jsou nutné vstupy/náklady požadované pro implementaci těchto aktivit, tj. pracovníci, zařízení, školení, studie, dodávky, provozní prostory, atd.?	Časový rámec aktivit: Jaký je časový plán realizace jednotlivých aktivit? Kdy budou dokončeny jednotlivé aktivity? Jaké jsou zdroje informací o postupu projektu?	Jaké předběžné podmínky jsou požadovány před začátkem projektu? Jaké podmínky mimo přímou kontrolu v rámci projektu musí existovat, aby mohly být plánované aktivity implementovány?	

Interpretace logického rámce probíhá ve směru šipek ve smyslu KDYŽ/TAK/ZA PŘEDPOKLADU/VEDE KE SPLNĚNÍ.

## Cvičení: Logický rámec

**Zadání:** V týmech vytvořte vlastní logický rámec na základě vlastního naformulovaného a vybraného projektového námětu.

Logický rámec může být důležitým nástrojem komunikace. Může nám pomoci vysvětlit zájmovým skupinám, co děláme a proč. Může nám pomoci s přípravou prezentací a zpráv pro donátory. Většinou na představení našeho projektového záměru máme několik desítek minut (15 – 20 minut).

Logický rámec je dobrým nástrojem. Jeho správné vyplnění však nezajišťuje automaticky úspěch!

Zvládneme to, když si osvojíme správnou interpretaci vytvořeného logického rámce potažmo celého projektu:

### Postup při prezentaci projektu:

#### 1. Obecný cíl:

„Celkovým záměrem tohoto projektu je...“

#### 2. Účel:

„Abychom tohoto cíle dosáhli, budeme se zabývat (řešit) ...“

#### 3. OOU na rovině účelu (SPUP):

„Projekt bude úspěšný, pokud se nám podaří splnit následující kritéria...“

#### 4. Výstupy:

„Cíle našeho projektu dosáhneme tím, že převzeme přímou zodpovědnost za...“

#### 5. OOU na rovině výstupů:

„a splníme úkoly, které jsou...“

#### 6. Aktivita: \*

„Dovolte, abych Vám naši strategii popsal u jednotlivých oblastí (výstupy) podrobněji. Věříme, že pokud realizujeme..., pak se nám je podaří efektivně dosáhnout“,

#### 7. Předpoklady na rovině aktivit: \*

„za předpokladů, že...“

#### 8. OOU na rovině aktivit: \*

„Odhadujeme, že to bude stát přibližně ...“

#### 9. Předpoklady na rovině výstupů:

„musí být splněno několik dalších předpokladů. Tyto předpoklady, jež nemůžeme přímo ovlivnit, představují...“

#### 10. Předpoklady na rovině účelu:

Věříme, že pokud splníme účel našeho projektu, dosáhneme s velkou pravděpodobností také našeho celkového záměru (obecný cíl). Jeho dosažení je ovšem ovlivněno faktory, které působí mimo tento projekt. Mezi ně patří ..... všechny tyto faktory dohromady budou stačit k dosažení tohoto cíle. Strategie, kterou navrhujeme, je důležitým a nákladově efektivním krokem k takovému výsledku.“

#### 11. PO

Navrhujeme, aby bylo provádění projektu sledováno a vyhodnocováno následujícím způsobem...“

\* doporučujeme při krátké prezentaci zmínit pouze okrajově nebo v diskuzi na detaily projektu.

## Projektový management, aneb jak řídit projekt

Každý projekt vyžaduje řízení – přičemž řízením rozumíme: stanovení cílů, rozvržení zdrojů, přidělení odpovědnosti a monitorování jeho realizace za účelem zlepšení některé z prvních tří jmenovaných činností.

Plán NENÍ to, co se stane, ale to, co MY CHCEME, aby se stalo!

Plánování hraje v projektu klíčovou roli. Každý „projektový manažer“ by měl být schopný definovat a samozřejmě i zrealizovat následující aktivity:

#### Přípravná fáze:

■ Plánování struktury projektu – tvorba písemné podoby projektu

■ Definování struktury projektu – rozdělení větších dílčích částí projektu na menší lépe říditelné funkční části

■ Definování a určení činností – identifikace specifických činností a určení závislosti jednotlivých úkolů v rámci projektu

■ Tvorbu harmonogramu – definované činnosti s odhadem jejich trvání, definovaného pořadí a závislosti řešených úkolů

■ Plánování zdrojů – určení, které zdroje budou v rámci projektu nasazeny (lidské zdroje, materiálové zdroje, vybavení, atd.)

■ Odhad nákladů – na základě seznamu naplánovaných zdrojů je proveden odhad nákladů

**Schvalovací fáze:**

■ Příjem projektu – zajištění a podání projektové žádosti dle podmínek stanovených dotačním titulem

■ Komunikace s donátorem – zajištění komunikace s příspěvovatelem a odpovědnými kontrolními orgány včetně zajištění nezbytných úkonů vedoucích ke schválení projektu

Částečný odhad nákladů a termínů je lepší než vůbec žádný!

**Realizační fáze:**

■ Detailní plán projektu – po schválení a zahájení realizace projektu je nutné vytvořit si konzistentní a reálný plán práce a realizace jednotlivých naplánovaných aktivit

■ Koordinace a projektový tým – každý projekt je třeba řídit a realizovat pomocí multioborového týmu

■ Tvorba pracovních balíků - shrnují homogenní dílčí úkoly, jednoznačně přiřazené k jedné oblasti a jedné osobě, která za ně odpovídá, obsahující ověřitelné a měřitelné výsledky práce

■ Rozpočtování nákladů – určení alokace a dodržování celkových nákladů podle definovaných a schválených činností

■ Definování „mezních bodů“ projektu - je důležité, aby byl přesně určen rozsah, obsah a načasování klíčových kontrolních bodů projektu

**Evaluační fáze:**

■ Hodnocení úspěšnosti – jednoznačný popis a určení výstupů projektu a jejich dopadů na cílové skupiny

■ Závěrečné ukončení projektu – formální uzavření realizovaného projektu donátorovi

■ Pokračování a diseminace projektu - rozšiřování podstatných informací o výsledcích projektu a plánování jeho další implementace či udržitelnosti.

**Tipy:**

Zohledněte, že jen asi 60 – 80% nákladů je plánovatelných.

Provádějte srovnání mezi odhady času a plánem termínů.

Vždy přihlédněte k nutné potřebě času spotřebované na vedení projektu (administrace, koordinace, komunikace, atd.), obvykle se na tyto činnosti kalkuluje 5-10% celkového fondu pracovní doby přiděleného na projekt.

Vytvářejte si rezervy na nepředvídatelné události (např. 10%).

Plánujte tak, že je z projektu očekáván zisk.

Vtáhněte do procesu plánování členy budoucího projektového týmu. Zajistíte si tak budoucí akceptaci plánu projektu z jejich strany.

Počítejte s nutnou potřebou času na akceptační procedury (odsouhlasení nadřízenými, apod.).

Při plánování rozsáhlé kooperace přihlédněte k časové náročnosti koordinace.

Nedopusťte, aby stálé včleňování nových myšlenek v průběhu projektu vedlo k růstu nákladů a zpožděním v časovém harmonogramu.

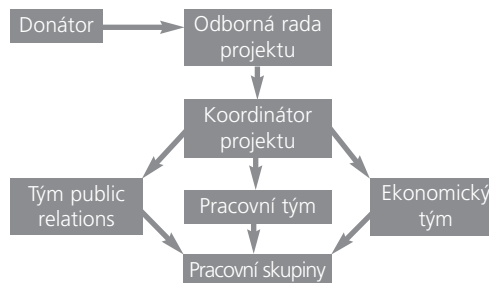
„Dobré myšlenky a úmysly“ v průběhu realizace dokáží projekt úspěšně „vykolejit“, mnoho projektů díky nim nebylo dokončeno!

Projektový management je především o zodpovězení si následujících otázek:

**KDO?**

Projektová organizace je popisem funkcí a členů řešitelského týmu. Nejlépe se popisují funkční vazby managementu projektu prostřednictvím organizačního diagramu včetně popisu jednotlivých odpovědností a náplní práce.

Příklad „organigramu“ zajištění realizace projektu:



5 Případně i určení změn v rozpočtu projektu

## KDY?

Jedná se o plánování a pravidelnou revizi jednotlivých aktivit projektu.

Mějte na paměti, že je nutné:

- Odhadovat časovou náročnost pro co možná nejmenší části úkolů
- Provádět také odhady pro neznámé a složité úkoly
- Revidujte v průběhu projektu plnění vašich časových odhadů, respektive uveďte důvody proč termíny nebyly splněny
- Zohlednit zkušenosti a znalosti projektového týmu

## JAK?

Pro formální popis postupu aktivit v rámci projektu existuje celá řada technik a nástrojů. Některé techniky se staly dokonce i základem softwarových nástrojů pro řízení projektů.

Projekty postupují vždy trochu jinak než je v plánu.

Mezi ně patří například:

- Úsečkový diagram nazývaný též Ganttův diagram – používá se pro časové plánování
- Síťový graf - nejběžnější formou síťového grafu je graf logického sledu činností PERT graf<sup>1</sup>.
- Kombinované grafy – například MS-Project ve formě diagramu TSTETIL2

Pro jednoduché naplánování realizace projektu však postačí nalézt odpovědi formou otázky JAK na následující oblasti:

- Cíle projektu - cíle, které bude projekt naplňovat. Krátce popište projekt, tzv. anotaci projektu, kterou budete moci kdykoliv použít i jako nástroj propagace či pro informování cílových skupin v projektu
  - Jednotlivé části projektu – popište činnosti, z nichž se projekt skládá
- Výsledky projektu – jaký bude výsledek dosažený na základě realizace aktivit projektu
- Dopady realizace projektu – jsou rozhodující při popisu dopadů projektu na:
    - Konkurenceschopnost v daném území
    - Kvalitu života v daném území
    - Ekonomické prostředí daného území
    - Inovace pro dané území

- Přírodní a kulturní zdroje daného území
- Životní prostředí
- Pracovní místa
- Rovné příležitosti
- Strategie po ukončení projektu - popište, jak bude projekt/partnerství pokračovat po uplynutí doby trvání podporovaného projektu, jak bude poté financována a jaké jsou její další cíle
- Propagace a publicita projektu - naprosto nezbytná součást projektu, jedná se o popis, postupů, které budete používat
- Technické řešení projektu - popište technické řešení projektu (včetně návrhů schémat)

## ZA KOLIK?

Tvorba rozpočtu a k nim přiřazení kapacity zdrojů. Můžete využít přístupy, které se nazývají TOP-DOWN a BOTTOM-UP, a které vyjadřují přístup k plánování nákladů a tvorbě rozpočtu projektu.

TOP-DOWN (Shora – dolů) plánování je proces hrubého odhadu nákladů prováděného při strukturování projektu na dílčí části, BOTTOM-UP pak vychází „zdola“, tedy detailním výpočtem nákladů.

Tyto dva přístupy poskytují odlišný pohled ze dvou perspektiv – celková perspektiva projektu (projekt nesmí být dražší než ....) a odborná perspektiva (vypracování dílčího výstupu projektu nemůže být levnější než...).

Obvyklá struktura členění detailního plánu nákladů:

- druh výdajů (mzdy/odměny, režie, materiál atd.)
- rozdělení v čase (cash-flow)
- věcná detailizace (výdaje pro oblast, místo výdajů, nasazené prostředky)

Při finální tvorbě rozpočtu projektu je nutné, abyste vždy nakonec dokázali:

- přizpůsobit rozpočet
- redukovat objem aktivit
- redukovat měřítka kvality
- nebo redefinovat cíle projektu ve prospěch menší komplexnosti a nákladově příznivější strategie

Naplánovaný rozpočet je také nezbytné promítnout do plánu Cash-flow<sup>6</sup> projektu. Plán Cash-flow projektu zahrnuje všechny příjmy a výdaje z rozpočtu projektu a zařazuje je do časové perspektivy. Umožňuje vedoucímu projektu efektivně využívat dostupných finančních zdrojů a variantních nástrojů případně optimalizovat náklady v průběhu projektu.

**Použitá literatura:**

ĎURINOVÁ, I., a kolektív

Realizácia projektu, A-projekt n. o., Liptovský Hrádek, 2007, 78 s., ISBN 978-80-89293-01-8

Metodika logického rámce pro SROP dostupná na:

[www.strukturalni-fondy.cz/srop/metodika-zpracovani-logickeho-ramce](http://www.strukturalni-fondy.cz/srop/metodika-zpracovani-logickeho-ramce)

Manuál řízení projektů dostupný na:

[http://www.kr-olomoucky.cz/OlomouckyKraj/Evropska+unie/Manuál+metodika+řízení+projektů/Manuál+metodika+řízení+projektů\\_CZ.htm?lang=CZ](http://www.kr-olomoucky.cz/OlomouckyKraj/Evropska+unie/Manual+metodika+rizeni+projektu/Manual+metodika+rizeni+projektu_CZ.htm?lang=CZ)

ŠKRABAL, I., NUNVÁŘOVÁ, S.,  
NOVÁK, J., TŘEBÍCKÝ, V.

Metodika zavádění managementu mikroregionu, Centrum pro komunitní práci, Přešov, 2006, ISBN 80-86902-39-0, 182 s.

TVRDOŇOVÁ, J., a kolektív

Projektové prostredie, A-projekt n. o., Liptovský Hrádek, 2007, 78 s., ISBN 978-80-968714-9-0.

6 Cash Flow – peněžní tok

**Poznámky:**





# Zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů

Cíl kapitoly	39
Co je to zapojení veřejnosti a proč ho potřebujeme?	39
Základní podmínky úspěšného zapojení veřejnosti	40
Úrovně zapojení veřejnosti do rozvoje	40
Koho zapojujeme a proč ? - Cílové skupiny	41
Krok po kroku aneb jak naplánovat program zapojení veřejnosti	42
Jaké nástroje využít při zapojení veřejnosti?	44
Jak zapojit média do informování o rozhodovacích procesech?	46
Přehled komunikačních technik	49
Použitá literatura:	51

## Cíl kapitoly

Tato kapitola je zaměřena na zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů na místní (regionální) úrovni. Studium budete schopni teoreticky posoudit důležitost rozhodnutí pro zapojení veřejnosti do procesů na úrovni obce, mikroregionu, místní akční skupiny, aj. Seznámíte se základními postupy a technikami zapojení veřejnosti především z hlediska aktivní participace občanů a jejich informování.

## Co je to zapojení veřejnosti a proč ho potřebujeme?

Dluhem zatím zůstává zapojení veřejnosti a její informování o aktivitách na místní především mikroregionální úrovni. Přitom zapojení veřejnosti do všech rozhodovacích procesů mikroregionu je důležité, a to především do:

- systému řízení a organizační struktury mikroregionu
- strategického plánování
- přípravy a realizace projektů, a vyhodnocování činností a aktivit mikroregionů

Zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů není procesem „jen tak – z libovůle“. Zapojení veřejnosti má svá pravidla a právní oporu v rámci participativní demokracie, a to jak v České republice, tak i v EU.

Dlouholeté zkušenosti z České republiky i zahraničí ukazují, že správnou cestou rozhodně není vyhýbání se zveřejňování úplných informací o připravovaných záměrech nebo informování občanů až poté, co je vše rozhodnuto, a to ani tehdy, když koncepci nebo investici připravují experti.

Hlavním cílem veřejných konzultací je přitom posílit vztah a vazby mezi občany a jejich institucemi a v neposlední řadě získat názory a praktické zkušenosti přímo „z terénu“ od těch, kterých se jednotlivé politiky EU, národní, krajské či regionální týkají a přímo je ovlivňují.

Je nezbytné pamatovat na to, že výsledkem zapojení veřejnosti do veřejného dění a rozhodovacích procesů je celkové zvýšení společenské úrovně. Toto by měl být společný zájem všech zúčastněných, bez ohledu na to, koho reprezentují.

V současné době v České republice neexistuje žádné metodické vodítko, které by určilo nezbytné minimum náležitostí, nezbytných pro zajištění transparentnosti celého konzultačního procesu v rámci zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů. Tento stav má za následek spíše náhodné a chaotické pořádání konzultací, připomínkování, sestavování pracovních skupin a dalších partnerských orgánů.

Evropská komise vyžaduje od členských států EU, aby do přípravy různých koncepčních dokumentů a rozhodovacích procesů byla zapojena i veřejnost. Účast veřejnosti je požadována mj. v regionální a kohezní politice, v politikách, které jsou v kompetenci EU a také v těch politických oblastech, které jsou v kompetenci domácích vlád, ale kde je uplatňována „metoda otevřené koordinace“, tj. kde jsou společně na evropské úrovni stanoveny cíle pro jednotlivé členské země.



### Co je to tedy zapojování veřejnosti?

– jedná se o sérii aktivit sloužících k informování dotčených a zainteresovaných občanů a získání jejich podnětů pro přípravu a přijetí kvalitního rozhodnutí.

### Základní podmínky úspěšného zapojení veřejnosti

Základní principy pro zapojení veřejnosti do rozvoje v rámci rozhodovacích procesů:

- Rovnocenné postavení všech partnerů a uznání přínosu každého při zapojení do rozvoje území. Seriózní a odpovědný přístup k výstupům práce všech skupin.
- Respekt k neziskovým organizacím, jako

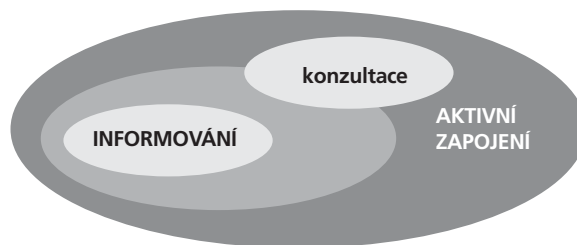
zdroji dodatečného intelektuálního a odborného potenciálu, kterého je možné využít pro potřeby zpracování koncepčních a analytických dokumentů a integrovaných projektů.

- Otevřenost procesu a empatie k potřebám a možnostem účastníků procesu.
- Včasný přístup k informacím.
- Proveditelný časový rámec plánovacího procesu vzhledem k ostatním partnerům.
- Odpovědnost zpracovatele za aktivní šíření informací a konzultace s partnery už od zadání od zadavatele.
- Předem daná pravidla pro zacházení a šíření dokumentů a postupné zpracovávání jejich verzí.
- Předem daná pravidla pro vypořádání obdržených připomínek.
- Důraz kladený na konsens a širokou akceptaci přijatých rozhodnutí během zpracovávání návrhů dokumentu a projektů, což doplňuje formální schvalovací proces.
- Předem stanovený a široce zveřejněný způsob, jakým se bude rozhodovat o podobě, obsahu a rozsahu na konkrétních pracích vedoucích k rozvoji mikroregionů. Jednoznačně stanovit, kdo nese zodpovědnost za rozhodnutí – předchází pozdější frustraci účastníků procesu a přehnaným očekáváním.

### Úrovně zapojení veřejnosti do rozvoje

Systém zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů a rozvoje probíhá ve třech úrovních zapojování veřejnosti:

- informování
- konzultace
- aktivní zapojení veřejnosti



### Úroveň 1: Informování

Informování je definováno pouze jako přístup k základním informacím a nevyžaduje aktivní šíření informací.

Pro poskytování informací se obvykle využívá:

- obecní zpravodaje
- obecní vývěsky
- internetové stránky
- informační materiály
- e-mailové rozesílky apod.

### Úroveň 2: Konzultace

Konzultace jsou definovány jako první vyšší úroveň zapojování veřejnosti se zpětnou vazbou. Jedná se o sběr informací a názorů ze zainteresovaných skupin pro návrh řešení na základě jejich znalostí. Zprávy a plány jsou prezentovány veřejnosti a občané je mohou připomínkovat.

Pro konzultace s veřejností se obvykle používají:

- dotazníky
- rozhovory
- veřejná projednání

### Úroveň 3: Aktivní zapojení veřejnosti

Aktivní zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů je vyšší úrovní participace. Zainteresované skupiny se aktivně zapojují do rozhodovacích procesů tím, že diskutují problémy a přispívají k jejich řešení.

Pro aktivní zapojování veřejnosti:

- účast v řídicí (koordinační) skupině
- účast v odborné pracovní skupině, apod.

### Koho zapojujeme a proč ? Cílové skupiny

Při zapojování veřejnosti jde o komunikaci mezi rozhodovatelem, veřejností a odborníkem na danou problematiku. Pro účelné a efektivní zapojení veřejnosti je důležité správně určit, koho bude řešený problém zajímat. Vhodná identifikace cílové skupiny napomůže k naplánování, kterou úroveň zapojení veřejnosti zvolíme a jaké zvolíme kroky, abychom s lidmi mohli komunikovat způsobem, který je pro ně blízký a srozumitelný.

### Cvičení:

Město XYZ, které má 50 tisíc obyvatel, leží na severní Moravě. Město je průmyslově-podnikatelským centrem tohoto regionu. Vedení města už delší dobu hledalo místo pro vybudování prostoru vhodného pro odpočinek dětí a dospělých. Na základě iniciativy, která vzešla z velmi aktivního místního občanského sdružení, se vedení města rozhodlo pro vybudování přírodního parku na pozemku, který se nachází v centru sídliště Ohrada, kde je o podobné zařízení nouze. Jednalo se o bývalou zahradu jeslí se vzrostlými stromy a se zbytky dětského zařízení. Cílem odboru městské zeleně je připravit projekt přírodního parku společně s obyvateli sídliště tak, aby odpovídal jejím potřebám a představám. Na sídlišti Ohrada žije přibližně 7 000 obyvatel. Pozemek se nalézá v dost velké vzdálenosti od rušné silnice. V blízkosti jsou tři mateřské a dvě základní školy. V sousedství je celá řada maloobchodů, které zajišťují základní služby pro místní obyvatele. Dále se zde nachází Dům dětí a mládeže, který nabízí aktivity pro volný čas dětí. Před několika měsíci zde byl otevřen Dům s pečovatelskou službou.

### Zadání:

S přihlédnutím k výše uvedené situaci identifikujte cílové skupiny, které je vhodné oslovit při plánování výstavby parku.

Druhy cílových skupin jsou např. v procesu strategického plánování v mikroregionech:

- obyvatelé daného území
- instituce
- podnikatelé a firmy
- viditelné a respektované místní osobnosti
- členové nestátních neziskových organizací
- organizace a jiné spolky

Na jinou cílovou skupinu se zaměříme při plánování dětského hřiště anebo při zpracovávání strategického plánu mikroregionu.



## Krok po kroku aneb jak naplánovat program zapojení veřejnosti

Pokud se na významné rozhodnutí vztahuje legislativa zakotvující účast veřejnosti, je nezbytné postupovat podle příslušných zákonů. Vždy je ale v těchto případech přínosem, pokud je účast veřejnosti rozšířena pomocí dalších speciálních technik podporujících její zapojení do řešeného problému. Pokud přistoupí rozhodovatel k zapojení veřejnosti, i když není nařízené zákonem, je třeba vypracovat, schválit a realizovat plán zapojení veřejnosti.

### Plán zapojení veřejnosti

Probíhá v osmi postupných krocích jedná se o:

KROK č. 1: **Výběr tématu**

KROK č. 2: **Určení zodpovědnosti**

KROK č. 3: **Zpracování programu zapojení veřejnosti**

KROK č. 4: **Časový harmonogram**

KROK č. 5: **Finanční náročnost**

KROK č. 6: **Realizace**

KROK č. 7: **Archivace**

KROK č. 8: **Vyhodnocení**

## Krok 3: Zpracování programu zapojení veřejnosti

Rozhodovatel zadá zpracování návrhu plánu zapojení veřejnosti. K tomu, aby rozhodnutí bylo občany přijato, je potřeba, aby občané byli do jeho přípravy zapojeni od samého počátku. Proto by měl být plán zapojení veřejnosti vytvořen včas – nejlépe současně s plánovaným významným rozhodovacím procesem zpracovávaným na straně rozhodovatele. Plánované kroky zapojování veřejnosti je vhodné začlenit jako součást příprav a zpracování, o kterém se rozhoduje. Zpracování plánu zapojení veřejnosti by mělo být také součástí zadání přípravy rozhodnutí nebo koncepce.

Před plánováním programu zapojení veřejnosti je vhodné si položit následující otázky:

- Budou občané zapojeni ve všech fázích plánování?
- Budou mít všechny zainteresované skupiny možnost se vyjádřit?
- Budou mít všechny zainteresované skupiny možnost ovlivnit projekt nebo rozhodnutí?
- Bude dostatek financí odpovídající rozsahu projektu?

## Krok 4: Časový harmonogram

Nejčastější chybou při zapojování veřejnosti je nedokonalé stanovení časového harmonogramu. Ten mnohdy nedává veřejnosti dostatek prostoru pro řádné seznámení se s dokumenty, připomínkování a spoluúčast, zpracování dokumentu. Také učinění rozhodnutí je příliš rychlé. Optimálního časového postupu se dosáhne jen v případě, že je zapojení veřejnosti již od počátku plánováno jako nedílná součást přípravy rozhodnutí nebo koncepce.

## Krok 5: Finanční náročnost

Na proces zapojení veřejnosti je potřeba vyčlenit finanční prostředky. I když by se na první pohled mohlo zdát, že zapojení veřejnosti proces prodražuje, obvykle stojí méně, než se očekávalo. Většinu aktivit lze navíc realizovat poměrně levně. Zvýšené náklady v počátečních procesech jsou kompenzovány úsporami v dalších fázích realizace.



Pojďme se seznámit s jednotlivými kroky přípravy programu zapojení veřejnosti detailněji:

### Krok 1: Výběr tématu

Před realizací programu zapojení veřejnosti je samozřejmě nezbytné nutně vybrat významné rozhodnutí nebo strategii, která bude projednána s veřejností.

### Krok 2: Určení zodpovědnosti

Je nutné určit zodpovědnost za program zapojení veřejnosti. Za efektivní účast veřejnosti na je zodpovědný orgán nebo rozhodovatel, který rozhodnutí nebo koncepci připravuje.

**Krok 6: Realizace**

Po schválení plánu zapojení veřejnosti se přistupuje k realizaci. Odpovědnost za realizaci plánu nese rozhodovatel či zpracovatel koncepce, popřípadě jiný pověřený pracovník nebo orgán.

**Krok 7: Archivace**

Všechny relevantní materiály týkající se zapojení veřejnosti do zpracování či učinění rozhodnutí by měly být uchovány v archívu obce nejméně po dobu platnosti projednávaného tématu.

Archivování dokumentů (pozvánek a výstupů jednání, variant řešení, seznamů připomínek) je důležité opatření např. v situaci, kdy je zpochybňováno rozhodnutí přijaté v rozvojovém dokumentu. Slouží pro pozdější možnou kontrolu nebo pro zjišťování, zda s řešením v navrhovaném rozvojovém dokumentu souhlasila veřejnost.

Co je třeba rozhodnout ještě před plánováním:

- Jaké vstupy od občanů jsou potřeba?
- Jaká úroveň zapojení veřejnosti je vhodná?
- Jaká bude ochota občanů zapojit se?
- Jaký je existující časový prostor a harmonogram?
- Jaké cílové skupiny budeme zapojovat?

**Krok 8: Vyhodnocení**

Na závěr je vhodné vyhodnotit efektivitu zapojení veřejnosti. Po ukončení procesu zapojení veřejnosti je vhodné vyhradit čas ještě k jeho vyhodnocení. Vyhodnocení by mělo zadavateli přinést odpověď na otázku, jestli bylo zapojení veřejnosti přínosem („jestli se vyplatí“) a za jakých podmínek.

**Cvičení:**

Aktualizace Koncepce nakládání s odpady

Popis lokality: Mikroregion XYZ se skládá z 25 obcí. Obce jsou situované okolo malé Chráněné krajinné oblasti. Na území CHKO jsou původní bukové lesy, především v blízkosti ústředního bodu oblasti Zelené hory. Zelená hora je vysoká 542 m. n. m. V níže položených oblastech se nachází řada rybníků.

Největším sídlem regionu je městečko XXX, které má 3 500 obyvatel. Městečko tvoří přirozené centrum oblasti a dopravní křižovatku. Odtud je autobusové spojení do okresního

a krajského města. Celkem má mikroregion cca 16 500 obyvatel a 6500 domácností. Region má pět mateřských, osm základních a jednu střední školu. Více než polovina těchto školských zařízení leží v městečku XXX. Je zde také kino a dům s pečovatelskou službou.

V mikroregionu XYZ převládá zemědělská výroba. Na jeho území působí více než 80 zemědělských firem. Je zde také menší průmyslová zóna s 15 podniky. Největší z nich Světlo do domu se zabývá výrobou plastových oken. Tato firma má cca 150 zaměstnanců. Téměř v každé obci regionu působí sdružení dobrovolných hasičů. Na území regionu je také 15 knihoven a dvě pobočky Charity. V regionu je tradiční včelařství a působí zde několik místních organizací včelařského svazu. Mikroregion si platí manažera, který pomáhá jednotlivým obcím s přípravou projektů a s žádostí o dotace. Manažer má k dispozici automobil a kancelářské zázemí v jedné z menších obcí. V mikroregionu vychází měsíčník Zelený patriot.

**Projektový záměr:**

Mikroregion připravuje aktualizaci Koncepce nakládání s odpady. Dosud svoz odpadu řešila externí firma, avšak nikdo nebyl s jejími službami spokojen. Úložiště odpadů ve východní části území je již téměř zaplněno a v některých obcích nedochází k separaci domovního odpadu. Koncepce má na dobu 15 až 20 let komplexně řešit nakládání s odpady v území mikroregionu (sběr, třídění, termíny svozu, nebezpečný odpad, likvidaci). Odbornou stránku zpracování koncepce má na starost specializovaná firma, která svůj pracovní postup zcela přizpůsobí vašim požadavkům.

O prostředky k naplnění koncepce budete usilovat z operačního programu Životní prostředí.

**Výchozí situace zapojení veřejnosti:**

Manažer mikroregionu chce do procesu plánování koncepce zapojit odbornou i laickou veřejnost a zároveň významné producenty odpadu.

**1. Identifikujte cílové skupiny, které chcete oslovit.**

**2. Navrhněte techniky,** které byste použili (u každé techniky zvažte, kdy v procesu bude použita, pro jakou cílovou skupinu je vhodná,



jaké případné modifikace techniky jsou potřeba a jaké informační prostředky využijete).

### 3. Navrhněte časový harmonogram a plán aktivit.

4. Udělejte odhad rozpočtu celého programu zapojování veřejnosti (včetně nákladů za práci).

## Jaké nástroje využít při zapojení veřejnosti?

### Úroveň 1: Poskytování informací veřejnosti - informační kampaň

Každé zapojení veřejnosti je tak kvalitní, jak kvalitně jsou nastaveny informační toky. Dobře nastavené šíření aktuálních, srozumitelných a relevantních informací je základním kamenem úspěchu partnerské veřejné debaty o obsahu strategických dokumentů a učinění zásadních rozhodnutí. Kvalitní systém informování partnerů má také významný vzdělávací aspekt.



Jednou z hlavních funkcí mikroregionu je zajištění dostupnosti informací o svých rozvojových aktivitách pro širokou veřejnost. Jde především o zajištění přístupu ke kvalitním a plnohodnotným informacím.

Základním předpokladem poskytování informací je realizace kvalitní informační kampaně, jejíž součástí jsou následující nástroje:

■ **Obecní zpravodaje** - Pro propagaci rozvojových aktivit je vhodné využít obecních zpravodajů a obecních vývěsek.

■ **Obecní vývěsky** - Úřední deska/informační tabule je vhodný informační prostředek k průběžnému informování o jednotlivých fázích

zapojení veřejnosti v rámci rozhodovacích procesů. Neměla by nicméně být používána jako jediný informační prostředek. Při umísťování informací na úřední desce je důležité dbát na aktuálnost poskytovaných informací, na jejich srozumitelnost a jednoduchost.

Vzhledem k tomu, že stále existují skupiny osob, které nemají přístup k internetu, je toto jeden ze základních způsobů, jak informovat veřejnost.

Na regionální a místní úrovni doporučujeme tyto informace ještě navíc zveřejnit na úředních deskách dalších úřadů (např. krajské úřady, obce s rozšířenou působností apod.) Dále je vhodné využívat i tematické nástěnky v hypermarketech, v nákupních zónách, případně informační stany v nákupním centru nebo na náměstích a návších regionu.

■ **Internetové stránky** - Jeden z nejvyužívanějších nástrojů jsou internetové stránky mikroregionů, které by ovšem neměly být pouze statickou prezentací přírodních, geografických a historických dat.

Pro každou aktivitu, která bude uspořádána v rámci rozvojových aktivit mikroregionů (např. úvodní konference, workshopy, kulaté stoly, dotazníkové šetření apod.), je potřeba připravit pozvánky, plakáty a další relevantní materiály. Plakát/pozvánka musí být graficky zpracován tak, aby upoutal pozornost na větší dálku a povzbudil zájemce k jeho přečtení. Je vhodné použít velkého barevného formátu. Je důležité vymyslet nějaký prvek, který odliší daný plakát od ostatních (např. výstižné heslo, obrázek apod.). Plakát může být využit rovněž jako pozvánka na veřejné setkání. Vylepte plakát na dobře viditelných a hojně navštěvovaných místech (např. zastávky dopravních prostředků, knihovny, obchody, úřední desky atd.). Výše uvedená místa doporučujeme využívat především na regionální a místní úrovni k propagaci veřejných setkání, ke zveřejnění informací, kde může veřejnost získat dané materiály.

■ **Informační materiály** - Na všech obecních úřadech mikroregionu by měly být k dispozici veškeré materiály týkající se mikroregionu

a samozřejmě i propagační materiály informující o činnostech mikroregionu. Jedná se o tištěné informační materiály (letáky, plakáty, brožury) nebo další informační materiály (pozvánky, plakáty apod.)

Pokud chceme přímo oslovit vybranou omezenou cílovou skupinu a zajistit tak její aktivní účast, je vhodné využít formy osobního dopisu. Osobní dopis představuje velmi adresný způsob oslovení. Můžeme ho použít při organizaci veřejného setkání, poradní skupiny apod. V osobním dopise je vhodné adresáta požádat o potvrzení jeho účasti. Tuto metodu je vhodné použít při oslovování klíčových účastníků daného setkání.

■ **E-mailové rozesílky** - E-mailová konference/rozesílka má v této souvislosti dva různé významy. Může se jednat o veřejnou e-mailovou konferenci, do které může přispívat za určených podmínek každý její uživatel, či o prosté e-mailové distribuční seznamy pro e-mailovou komunikaci jednotlivých organizací. E-mailová rozesílka je efektivní nástroj pro šíření aktuálních informací.

Dále doporučujeme využít i stávajících e-mailových konferencí v daném regionu, popř. v daném oboru. Ty jsou ve vlastnictví jednotlivých organizací a záleží jen na nich, jakým způsobem tyto mailing listy poskytnou k šíření informací. Při využívání existujících konferencí musí být dotázán jak její správce, tak samotní účastníci. Existující e-mailové konference je vhodné využívat pro jednostranné šíření informací o průběhu rozvojových aktivit mikroregionu. Při rozesílání informací tímto způsobem je potřeba uvést kontaktní údaje (především e-mailovou adresu, internetovou stránku apod.) na zodpovědnou osobu v mikroregionu, na kterou se mohou obracet s případnými dotazy a připomínkami.

■ **Informování prostřednictvím sdělovacích prostředků** - V případě informačních kampaní u strategických dokumentů či rozvojových projektů je velice složité a problematické dostat informace do médií. Novinářům se zdají tyto informace nesrozumitelné, složité a nezajímavé. Proto je nutné si vymežit, co vlastně chcete oslovené skupině sdělit.

Je třeba mít na zřeteli dva klíčové momenty: jednoduchost, přímost a stručnost, používání obecně srozumitelného jazyka.

Mnoho kampaní ztroskotalo na tom, že byl problém předkládán příliš odborně a komplexně a sdělovací prostředky ani veřejnost nebyly schopny jej pochopit a porozumět mu.

Je třeba mít rovněž na mysli to, že do sdělovacích prostředků se dostanou jen ty zprávy, které redaktoři pokládají za důležité, zajímavé a nové. Proto je třeba stále hledat nové a nové způsoby prezentace svých zpráv, aby se jejich obsah zdál nový a zajímavý.

Všeobecně lze říci, že novináři vyhledávají materiál, který splňuje následující kritéria:

- **správné načasování** - vaše informace je právě teď zajímavá pro veřejnost,
- **místní zájem** - vaše zpráva má význam pro publikum těch médií, ve kterých ji zveřejňujete

TIP: Zasadte událost, kterou popisujete, do určitého konkrétního místa, získá tak větší smysl a význam jedinečnost – najděte informaci, která je výlučná a zdůrazněte její lidský zájem, případně konflikt - najděte ve vaší zprávě emocionální prvek nebo všeobecnou pravdu, kterou byste mohli tlumočit prostřednictvím vaší zprávy, abyste v publiku vyvolali citovou reakci. Novináři jsou dychtiví psát o událostech, které v sobě obsahují konflikt, kde dvě různé strany stojí proti sobě (zde je nutné zvážit vhodnost aplikace), významné osobnosti – výroky odborníků, politiků a jiných slavných osobností vaši zprávu zpestří a atraktivní.

## Úroveň 2: Konzultace s veřejností

Dvě základní cesty jak získat informace od cílových skupin jsou:

■ **Dotazník** - Na počátku zpracování rozvojových dokumentů, projektů či jiných rozhodovacích procesů by měl být distribuován velmi podrobný a rozsáhlý dotazník.

■ **Rozhovory** - Strukturované rozhovory s obyvateli jsou vhodným nástrojem, jak zjistit potřeby a potenciál budoucího rozvoje vedoucí k zásadnímu rozhodnutí. Zaměřte se v rozhovorech zejména na klíčové aktéry, kteří

jsou v komunitě něčím výjimeční a relativně aktivní, většinou mají globálnější informaci o problému, obci, regionu.

■ **Veřejná projednávání** - V rámci realizace zásadních rozhodovacích aktivit (např. strategické plánování, příprava významného projektu, apod.) jsou vždy organizovány workshopy, semináře, konference, veřejná projednávání, kulaté stoly apod., které v klíčových fázích zpracování slouží k partnerskému projednání jednotlivých pracovních verzí. Ke sběru připomínek jsou vhodná veřejná projednávání.

Důležitá je kvalitní příprava programu veřejného projednání a vhodné načasování. Formát/technika veřejného jednání je vždy přizpůsobena fázi zpracování konkrétního dokumentu. Za organizaci veřejných jednání je vždy určit odpovědnou osobu.



### Úroveň 3: Aktivní zapojení veřejnosti

■ **Přímá účast partnerů na zpracování** - Partneri se vždy přímo účastní na rozvojových aktivitách mikroregionu – obvykle formou účasti svých zástupců v koordinačních a řídicích či pracovních skupinách sestavených pro tyto účely. Ač je legitimita zastupování partnerů velmi komplikovanou otázkou, musíme přímou účast (zástupců) partnerů považovat za základ pro vybudování fungujícího partnerství.

■ **Odborná pracovní skupina** - Formuluje obsahové změny v návrzích vycházející z řešeného problému. Složení pracovních skupin není nijak pevně dáno, je však důležité, aby ve všech pracovních skupinách dohromady bylo dodrženo

poměrné zastoupení všech obcí mikroregionu a všech zájmových skupin.

Složení pracovní skupiny by mělo alespoň přibližně dodržovat následující strukturu:

- manažer mikroregionu (animátor, facilitátor, poradce)
- zástupce mikroregionu
- odborník na danou problematiku
- podnikate
- zástupce nestátních neziskových organizací apod.

Další zásady pro fungování pracovních skupin:

- pracovní skupiny mají v ideálním případě 5-10 členů
- pracovní skupiny jsou otevřené všem zájemcům, v případě velkého zájmu doporučujeme použít korespondenční a písemnou metodu
- pracovní skupina má svého předsedu, který ji svolává a je zodpovědný za distribuci informací
- zvolit tématické zaměření pracovních skupin
- témata jsou závislá na oblastech, které jsou konkrétně řešeny

### Jak zapojit média do informování o rozhodovacích procesech?

Důležité je na úvod si vymezit a určit jaký druh média chceme využít:

#### Rozdělení médií a způsoby jejich využití:

■ Deníky jsou vhodné pro umístování informací o aktuálních událostech, zvláště významných zpráv, které nesou odkladu, pozvánek na diskuze apod.

■ Tiskoviny s jinou periodicitou, zejména týdeníky, leží na stole obvykle déle a jsou čteny více lidmi (rodina, spolupracovníci). Jejich výroba jsou však podstatně delší, zpravidla několik dnů. V případě měsíčníků nebo publikací s ještě delší periodicitou musíme zařazení materiálu dojednat s několikaměsíčním předstihem. Pokud budeme mít zájem o systematickou práci s tiskem, musíme si zjistit základní údaje včetně uzávěrek. Redakce jsou vázány na tiskárny a na distribuci. Při jednání o zařazení materiálu je dobré stanovení krajního termínu odevzdání podkladů. I deníky připravují některé neaktuální stránky, či tématické přílohy dopředu

s jistým časovým předstihem. Specifickou skupinou jsou odborná periodika a také časopisy obecních, městských a krajských zpravodajů.

- Elektronická média mají na naše jednání větší vliv, než si připouštíme. Rozhlas je všudypřítomný, velmi často jej posloucháme při jízdě autem, přípravě oběda nebo jiné činnosti. Co do rychlosti a operativnosti má rozhlas pouze velmi málo konkurentů a může být poslouchán kdekoli a kdykoli. Rozhlas sehrává mezi médii roli iniciátora pozornosti; ten kdo zaslechl zprávu v rozhlasu, si počká na její případné publicistické zpracování; v případě, že se jednalo o skutečně významnou událost, bude ji sledovat v televizi.

- U rozhlasu je nutné mít na zřeteli některá specifika vysílání zpravodajství a rozhlasové publicistiky. Ve srovnání s tištěnými médii mají rozhlasové stanice nesrovnatelně větší pohotovost, a tím i aktuálnost. Mohou zprostředkovat posluchačům přímou účast na sdělované akci, což zvyšuje působivost a vtahuje posluchače přímo do děje. Proto se rozhlasové stanice snaží vysílat část informačních pořadů živě, např. prostřednictvím telefonu.

- Královnou mezi médii je bezpochyby televize. V celostátním měřítku je počet oslovených diváků v miliónech. Regionalizace televizního vysílání zpřístupnila toto médium většímu využití. Prakticky v každém větším městě působí místní kabelové televize, které většinou velmi ochotně zpracovávají témata z regionu a zařazují je do svého vysílání. Největším průlomem, jehož dosah si ještě příliš neuvědomujeme, je - "online žurnalismus" a internet.

- Internet je vizuální médium. Nejbližší má k časopisu, ale přebírá i prvky rozhlasu a televize. Jeho prostřednictvím lze zpřístupnit prakticky jakékoliv množství informací. Prostřednictvím elektronické pošty pak prakticky s nulovými náklady informovat o čemkoliv.

#### Informování prostřednictvím médií

Předpokladem kvalitního informování o událostech na místní/mikroregionální úrovni jsou:

- Jednotný grafický styl
- Určení odpovědnosti za komunikaci s médii

- Databáze médií a kontaktů
- Mediální partnerství

TIP: Jak zapojit média do informování o rozvojových aktivitách v mikroregionech?

- používání loga
- zkrácený název
- jednotný grafický styl

#### Jednotný grafický styl

Pro kvalitní informační kampaň je důležité, aby po celou její dobu byl v komunikaci s novináři a veřejností používán jednotný grafický styl, bylo vyrobeno logo a v případě složitějšího a nesrozumitelného tématu i zkrácený název, který je veřejnosti bližší. Nesrozumitelný a složitý název často odradí již na první pohled. Proto je vhodné i za cenu určité abstraktnosti zvolit k logu i slovní spojení, které je snadno zapamatovatelné a pro veřejnost srozumitelné.

TIP: V případě veřejného projednání strategického dokumentu veřejností Olomouckého kraje bylo zvoleno logo a slovní spojení JSME TU DOMA. Jednalo se o projednání, připomínkování tzv. Programu rozvoje územního obvodu Olomouckého kraje. Záměrně bylo zvoleno slovní spojení hovorově laděné pro území Hané.

#### Určení odpovědnosti za komunikaci s médii

Pro kontakt s novináři je důležité určit konkrétní osobu. Ta je vždy pro vedení a koordinaci mediální kampaně zodpovědná za styk s novináři. Tato přímá odpovědnost zaručuje bezchybné a pravidelné informování a zaslání informací. Zároveň umožňuje novinářům kdykoliv získat potřebné informace na jednom místě. Nedochozí tak k jejich zkreslení nebo k omylům.

Tato konkrétní osoba určená pro styk s novináři by měla:

- pravidelně informovat novináře o připravovaných a následně uskutečněných akcích, případně novinkách v projektu
- aktualizovat adresář médií
- udržovat osobní kontakt s novináři
- informovat média
- připravovat tiskové informace
- vymýšlet atraktivní témata, jejichž prostřednictvím lze informovat
- realizovat setkání s novináři
- koordinovat propagační aktivity

### Databáze médií a kontaktů

Je důležité udržovat aktuální adresář médií a založit jejich e-mailový seznam, jehož prostřednictvím pak budeme novináře průběžně informovat. Často je vhodné po rozeslání informací se telefonicky spojit s redakcí a informovat se, že email přijali a zda potřebují dodatečné informace. Tímto se nejen ověří doručení zprávy, ale i upozorní na to, že máte zájem o zveřejnění zprávy a jste ochotni komunikovat. Je také důležité zjistit, jaké informační kanály redakci nejlépe vyhovují. Někdy je vhodné doplnit email zasláním informace faxem.

Doporučení jak a kdy oslovovat média:

V průběhu informační kampaně lze prakticky o všech aktivitách média informovat přinejmenším tiskovou zprávou. Je vhodné informace doplnit stanovisky odborníků, politiků apod. Nejlépe je informovat přibližně 10 dní před konáním aktivity, podruhé ji připomenout těsně před jejím konáním (2 – 3 dny) a posléze poslat informaci z uskutečnění.

Formy spolupráce:

- tématická novinová strana
- novinová příloha
- anketa mezi občany,
- rozhovor s odborníkem
- přímé on-line vstupy z veřejných akcí (přes mobilní telefon v rozhlase, televizi)
- publicistický pořad (v rozhlase, televizi)

Je důležité být s novináři v kontaktu a aktivně se zajímat, zda informaci médium zveřejnilo, či ne a zda se někdo z redakce zúčastní, či nikoliv. V případě neúčasti je pak nutné redakci kontaktovat a zjistit proč se tak dělo. V případě, že téma považuje redakce za neatraktivní, a proto se neúčastní, tak je nutné redakci stále dodávat aktuální informace a pokusit se je zatraktivnit. Například tím, že přední politik nebo odborník z regionu bude informovat o aktuálním dění dopisem, veřejným projevem či na tiskové konferenci, nebo přímo pozve novináře a veřejnost na aktuální akci.

### Tisková zpráva - informace pro média

Sdělení pro tisk bývá nejčastější formou komunikace. Na rozdíl od pouhé zprávy může obsahovat komentující a hodnotící skutečnosti, citáty a odkazy. I přesto by mělo být sdělení pro tisk formulováno velmi úsporně a stručně. Pokud nechceme, aby došlo ke zkreslení nejzávažnějších souvislostí, je dobré materiál vybavit doplňujícími informacemi - nejdůležitější pasáže podtrhnout nebo vytisknout tučně s poznámkou, že práce s materiálem je možná, vyjma zvýrazněných pasáží.

Obsahem sdělení pro tisk bývá velmi často informace o tom, že se bude konat nějaká akce. Zpráva by se proto měla dostat do redakce s jistým předstihem, nejlépe tři až čtyři dny před redakční uzávěrkou. Ve sdělení pro tisk se omezíme pouze na nejnutnější údaje o tom, co se koná, kde se to koná, kdy se to koná, proč se to koná a kdo to pořádá, doplněné případně ještě o další stručné informace nebo zajímavosti, které mohou poukazovat na významnost či jedinečnost akce. Základní informace by rozhodně neměla přesáhnout normovanou stranu A4. Sdělení pro tisk můžeme doplnit také fotografií či grafem.



### Mediální partnerství

Při zahájení programu zapojení veřejnosti je pro kvalitní práci s médii a následné informování odborné i laické veřejnosti nutné připravit kontakty na novináře a nejlépe navázat osobní spolupráci. Zároveň je velmi přínosné s vedením redakcí významných periodik sjednat tzv. „mediální partnerství“. To spočívá ve vzájemné spolupráci. Za umístění log redakci na internetu, pozvánkách a plakátech média věnují zvýšenou pozornost Vašemu tématu.



**Cvičení:**

Vytvořte fiktivní tiskovou zprávu pro Vámi náhodně vybraný projekt

TIP: Pokuste se zařadit své téma do některé z pravidelných tiskových konferencí hejtmana kraje či starosty velkého města. Je však důležité, aby se Vaše téma stalo plnohodnotným bodem konference a přítomný politik vyjádřil akci podporu.

**Tisková konference**

Důležitým faktorem pro úspěšnou tiskovou konferenci je účast reportérů. Pokud se nejedná o pravidelnou tiskovou konferenci úřadu, na niž jsou novináři zvyklí chodit, tak zpravidla nestačí pouze poslat pozvánku. Doporučujeme následující postup. Pozvánku poslat emailem a následně i faxem. Přibližně 2-3 dny před konáním konference je vhodné zavolat do redakce a zeptat se, zda jim pozvánka došla a zde se tiskové konference zúčastní. V případě, že nikoho odpovědného nezastihnete, pošlete pozvánku pro jistotu znovu.

TIP: Žádná tisková konference by se neměla obejít bez podrobných písemných informačních materiálů, které mohou využít jak novináři na konferenci přítomní, tak i ti, kteří se nemohli z nějakého důvodu na konferenci dostavit. Zároveň předejdete omylům a zkomolení názvů a jmen.

Soubor by měl obsahovat zejména tyto materiály:

- projevy řečníků na konferenci, s uvedením celého jména včetně titulů a funkce, kontaktní adresou a telefonním číslem
- tiskové shrnutí (tiskovou zprávu)
- popis hlavních bodů, o kterých se hovořilo na konferenci
- kontakty na další osoby, které se mohou k dané problematice vyjádřit
- prohlášení odborníků a dalších organizací
- další názorné materiály, jako jsou grafy, statistické údaje atd.

**Přehled komunikačních technik****Poradní skupina/pracovní skupina**

sestavení při zahájení na začátku procesu, pravidelné schůzky, průběžné připomínkování dokumentu, provádění analýz problému, nacházení možných alternativ řešení problémů, doporučování realizací nápravných opatření, diskuse nad jednotlivými fázemi procesu, kontrola a vypořádávání připomínek veřejnosti.

**Složení**

maximálně 15 členů, optimální je 8 až 12 členů, zástupce předkladatele strategického dokumentu, zástupce zpracovatele strategického dokumentu, zástupce nevládní neziskové organizace, zástupce samosprávy a státní správy v oblasti životního prostředí a oblasti, kterou se daný strategický dokument zaobírá, zástupce občanů.

**Internetová stránka**

zveřejnění speciální stránky s informacemi o celém procesu přípravy dokumentu

**Obsah**

harmonogram zpracovávání strategického dokumentu, složení poradní skupiny - včetně uvedení kontaktních informací, základní informace o zpracovávaném strategickém dokumentu (popis a účel), pravidla podávání připomínek termíny veřejných setkání, související legislativa ČR a EU, připomínkový list - včetně informace, kam se dají připomínky zasílat (email, fax, poštovní adresa), aktuální verze strategického dokumentu

**Úřední deska – informační tabule úřadu**

vhodný informační prostředek k průběžnému informování o jednotlivých fázích procesu, při umísťování informací na úřední desce je důležité dbát na aktuálnost poskytovaných informací, na jejich srozumitelnost a jednoduchost, často jediný způsob informování na regionální i místní úrovni



**Informační materiál**

zpracovat informační materiál, který obsahuje stručnou informaci ke každé fázi procesu, v tištěné podobě, dát i ve větším množství na podatelnu úřadu, zveřejnění na internetových stránkách

**Informační středisko úřadu - podatelna**

umístění všech tištěných materiálů především informačního materiálu

**Osobní dopis**

adresný způsob oslovení, použít při organizaci veřejného setkání, poradní skupiny apod.

**Média**

vydání tiskové zprávy, články apod.

**Plakát**

vhodné grafické zpracování, možné využití i jako pozvánka na veřejné pro-

**Cvičení:**

Kterou techniku byste použili, pokud chcete informovat o jednoduchém problému širokou veřejnost?

Kterou techniku byste určitě nepoužili v následujících případech:

a) pokud budou cílovou skupinou vašeho projektu děti

b) pokud budete chtít poskytnout komplexní informace o složitém problému

Která technika je vhodná pro následující případy:

a) malé obce / města

b) složité / jednoduché rozhodnutí

c) odborníky

d) NNO

Jmenujte Vámi nejčastěji používané techniky zapojování veřejnosti:



jednání,  
dobré umístění – dobře přístupné veřejnosti

**Veřejné setkání**

Veřejné setkání je setkání předkladatele, zpracovatele strategického dokumentu s velkým počtem zainteresovaných nebo dotčených skupin. Slouží k poskytnutí základních informací o jasně vymezeném problému, získání názoru veřejnosti a sběru připomínek. Doporučujeme využití této techniky v různých formách a různých fázích procesu strategického posuzování vlivu na životní prostředí

**Formy veřejného setkání**

Veřejné slyšení, Veřejné projednání, Workshopy, malé pracovní skupiny, semináře

**Použitá literatura:**

Kol. autorů

Zapojování veřejnosti do plánování regionálního rozvoje, Ministerstvo životního prostředí, 2001, ISBN 80-7112\_189-8-MŽP

Kol. autorů

Občané a veřejná prostranství / Příklady zapojení veřejnosti do plánování veřejných prostranství, Centrum pro komunitní práci, 2005, ISBN 80-86902-27-7

Kol. autorů

Zapojování veřejnosti – Nástroj pro správu věcí veřejných – Komunitní plánování sociálních služeb, Centrum pro komunitní práci, 2008, ISBN 978-80-86902-54-8

Kol. autorů

Sedm kroků k zapojení veřejnosti – Průvodce participačním procesem, Agora, 2002

ŠKRABAL, I., NUNVÁŘOVÁ, S., NOVÁK, J., TŘEBÍCKÝ, V.

Metodika zavádění managementu mikroregionu, Centrum pro komunitní práci, Přerov, 2006, ISBN 80-86902-39-0, 182 s.

ŠTOGR, J., Partnerství a participace, Nadace Open Society Fund Praha, 2001

TEUSCHELOVÁ, T., ORINIAKOVÁ, P., Účast veřejnosti – proč a jak?, Centrum pro komunitní práci, Plzeň, 2003, ISBN 80-86902-03-X

**Poznámky:**



## O projektu Venkov je můj domov

Účelem projektu bylo oživit venkov mladými lidmi tak, aby po svých studiích na středních, vyšších a vysokých školách ve městech neodcházeli za prací mimo Olomoucký kraj, ale našli uplatnění v obcích, odkud pocházejí, a navíc se zasadili o další trvale udržitelný rozvoj venkova. Díky partnerům, jimiž byli Jesenická místní akční skupina (JEMAS), MAS Údolí Desné a Svazek obcí Mikroregionu Zábřežsko, bylo vytvořeno „účastníkům projektu“ zázemí a podmínky k životu a práci na venkově tj. v místě jejich domova.

Původní myšlenka projektu pochází z Maďarska, kde obdobný projekt Homecoming byl velice úspěšným nástrojem nejen rozvoje venkova, ale především podpory zaměstnanosti mladých lidí, kteří mají znalost místního prostředí a díky pracovním podmínkám, které projekt Homecoming vytvořil, zůstávají v místě bydliště, a tak se podílejí na rozvoji regionu.

Myšlenka projektu Venkov je můj domov byla naplněna především přeškolením zájemců na tzv. manažery rozvoje venkova, kteří prošli intenzivním 15 denním školením. Proškolené bylo celkem 16 účastníků kurzu. Z řad těchto úspěšných absolventů bylo následně provedeno výběrové řízení na pozici „projektového manažera“ pro území Jesenicka, Údolí Desné a Zábřežska, které uskutečnili naši partneři projektu. V rámci projektu, tak byla vytvořena 3 pracovní místa (respektive 4 pracovní místa, jelikož v MAS Údolí Desné našli své uplatnění dvě absolventky projektu na poloviční úvazek).

Hlavní náplní práce vybraných manažerů rozvoje venkova bylo:

- zpracovávat i nově mapovat projektové náměty obcí, mikroregionů, MAS a NNO na venkově
- vyhledávat finanční zdroje (dle aktuálních výzev) a připravovat či následně realizovat projekty podané v rámci podpory z fondů EU a dalších zdrojů na základě již zpracovaných anebo nově vyhledaných vytvořených projektových námětů
- manažersky i organizačně naplňovat cíle pro oživení a rozvoj vesnic na území, ve kterém působí

Smyslem projektu tedy bylo zavést efektivní proces managementu rozvoje do vybraných mikroregionů a místních akčních skupin, čímž se přispělo také k řešení sociální integrace venkovského obyvatelstva s ohledem na některé specifické skupiny ohrožených exkluzí (projekt byl primárně zaměřen na absolventy, mladé, ženy po mateřské dovolené a zdravotně postižené).

Další fenomén, kterému se tento projekt snažil zabránit, se v mezinárodním měřítku nazývá „brain drain“, tedy situace, kdy absolventi škol opouštějí svá původní působiště, protože nenašli odpovídající uplatnění na lokálním trhu práce.

*Tento projekt byl podpořen z Evropského sociálního fondu v rámci Společného operačního programu z Opatření 3.2. Podpora sociální integrace v regionech Olomouckého kraje.*



# Informace o Centru pro komunitní práci střední Morava

**CpKP střední Morava**, je nezisková organizace, která poskytuje služby všem zájemcům z veřejné správy, občanských organizací a soukromého sektoru v následujících oblastech:

## **Účast veřejnosti a občanských organizací v rozvoji obcí, měst a krajů**

Navrhujeme a realizujeme programy účasti veřejnosti v investičním plánování a rozhodování. Jedná se například o zapojení veřejnosti do plánování a navrhování veřejných prostranství, do přípravy regenerace panelových sídlišť, do přípravy strategických, rozvojových nebo komunikačních koncepcí (např. koncepce nakládání s odpady, generely zeleně atd.) nebo také do přípravy dopravních staveb či jiných investic. V rámci tohoto programu organizujeme diskuze s veřejností, interaktivní výstavy, ankety, sociologické průzkumy a rovněž zajišťujeme vedení pracovních setkání s občany. Pořádáme vzdělávací programy v oblasti zapojování veřejnosti pro pracovníky veřejné správy.

## **Komunitní plánování sociálních služeb**

Nabízíme jak komplexní metodické vedení procesu komunitního plánování sociálních služeb, tak i zpracování jeho dílčích částí. Na principu komunitního plánování a zapojování veřejnosti se snažíme obcím a městům pomoci naplánovat rozvoj sociálních služeb tak, aby odpovídaly místním potřebám a specifikům cílových skupin.

## **Komunikace s veřejností**

Organizujeme a zabezpečujeme besedy a setkání s občany, veřejná projednání, ankety a průzkumy mezi občany, moderování akcí a facilitování jednání, vedení pracovních skupin k řešení problémů, komunikaci s neziskovým

sektorem a komunikační strategie (řešení komunikačních problémů s veřejností a návrhy změn).

## **Vzdělávání úředníků veřejné správy**

Realizujeme vzdělávací kurz, který umožňuje úředníkům veřejné správy detailní pochopení komunitního a akčního plánování s důrazem na interaktivní cvičení ve skupinách, vzájemnou výměnu zkušeností mezi účastníky a prezentaci praktických příkladů. Cílem vzdělávacího programu je podrobně vysvětlit úředníkům veřejné správy pojem komunitního plánování a zapojování veřejnosti do rozhodování a plánování obcí, měst a krajů včetně jeho výhod a nevýhod. Účastníci vzdělávacího kurzu se seznámí s tím, jak pracovat s veřejností při plánování a rozhodování v jejich obci, městě, příp. kraji, naučí se vhodně vybrat techniku k zapojení veřejnosti pro danou cílovou skupinu.

## **Regionální politika Evropské unie a regionální rozvoj ČR**

Prosazujeme principy partnerství a transparentního rozhodování v regionální politice Evropské unie. V Česku prosazujeme konzultace a zapojení veřejnosti a nevládních neziskových organizací při přípravě a využívání Strukturálních fondů. Účastníme se diskuzí o podobě regionální politiky, zprostředkováváme informace ostatním NNO v Česku a připravujeme společná doporučení a postupy. Naše zkušenosti z ČR přenášíme do ostatních kandidátských a členských zemí EU.

## **Místní udržitelný rozvoj**

Poskytujeme konzultační služby při přípravě projektů zaměřených na místní sociálně ekonomický rozvoj při respektování principů ochrany



životního prostředí. Zpracováváme a aktualizujeme rozvojové strategie mikroregionů, měst a krajů. Asistujeme při přípravě místních rozvojových projektů a aktivit zaměřených na znevýhodněné skupiny obyvatel. Pracujeme ve vzájemné spolupráci s místními partnery (veřejnou správou, podnikateli a NNO), což umožňuje co nejvíce přizpůsobit projekty místním podmínkám.

#### **Vzdělávání, podpora a posilování nestátních neziskových organizací**

Podporujeme a vzděláváme členy občanských a neziskových organizací na všech úrovních. Pracujeme s dobrovolníky, organizujeme semináře a vzdělávací kurzy s cílem posílit neziskový sektor. Podporujeme mezioborové setkávání a spolupráci neziskových organizací.



#### **Ekoprogram.**

Zabýváme se aktivitami, kterými zvyšujeme povědomí veřejnosti o otázkách týkajících se životního prostředí. S veřejností plánujeme a realizujeme kroky, které vedou k udržitelnému využívání přírodních zdrojů. Publikujeme materiály a pořádáme semináře s tematikou ochrany životního prostředí.

*Podrobnější informace naleznete na internetu [www.cpkp.cz](http://www.cpkp.cz)*

#### **CpkP střední Morava**

Palackého 1446/30, 750 02 Přerov  
tel.: (+420) 581 210 502  
stredni.morava@cpkp.cz

#### **Kanceláře CpkP střední Morava:**

##### **Kancelář Přerov:**

Horní náměstí 9, 750 02 Přerov  
tel./fax: (+420) 581 210 502  
prerov@cpkp.cz

##### **Kancelář Šumperk:**

Zábřežská 20, 787 01 Šumperk  
tel.: (+420) 777 793 733  
sumperk@cpkp.cz

##### **Kancelář Brno:**

tel.: (+420) 777 793 730  
brno@cpkp.cz

##### **Kancelář Praha:**

Vodičkova 36, 110 00 Praha 1  
tel.: (+420) 608 700 130  
cpkp@cpkp.cz

### **Nabídka akreditovaného vzdělávání pro pracovníky veřejné správy**

Centrum pro komunitní práci nabízí realizaci akreditovaných vzdělávacích programů pro pracovníky Vašeho úřadu. Naše školení je založeno na širokých lektorských kompetencích vycházejících z praktických zkušeností jak s projektovou činností, tak se spoluprací s veřejnou správou. Školení jsou vedena moderní metodou za účasti dvou lektorů, značná část aktivit spočívá na praktickém tréninku probíraných dovedností.

Na základě Vašich požadavků, případně analýzy potřeb Vašeho úřadu, připravíme díky modulovému systému, kde každý školící modul má svou vlastní akreditaci, individuální vzdělávací plán, doplněný vhodnými případovými studiemi. Po absolvování kurzů účastníkům nabízíme další podporu v podobě konzultací.

Vaši poptávku jsme připraveni řešit okamžitě. V případě zájmu nás neváhejte kontaktovat.

#### **AK/PV-503/2004: Komunitní a akční plánování v praxi**

Intenzivní 2,5 denní seminář si klade za cíl naučit posluchače, jak zapojit veřejnost do plánování, rozvoje a rozhodování v obcích, městech a krajích. Účastníci vzdělávacího kurzu se seznámí s tím, jak pracovat s veřejností při plánování a rozhodování v jejich obci, jak vhodně vybrat techniku k zapojení veřejnosti pro danou cílovou skupinu a budou mít příležitost naplánovat program zapojení veřejnosti na hypotetickém příkladu.

#### **AK/PV-89/2007: Komplexní příprava úředníků veřejné správy na využití strukturálních fondů EU**

Tento vzdělávací program v celkovém rozsahu 110 hodin pokrývá komplexně oblast přípravy a realizace projektů využívajících zdrojů ze strukturálních fondů EU. Jeho jednotlivé bloky odpovídají osmi modulům popsaným níže.

#### **AK/PV-85/2007: Úvod do projektové problematiky SF EU pro úředníky veřejné správy**

Cílem školícího modulu je seznámit účastníky

školení s problematikou projektů ze strukturálních fondů obecně. Obsahem školení bude vysvětlení terminologie, která se v projektech užívá, základů fundraisingu, souvislostí mezi rozvojem regionu či organizace a strategickými dokumenty. Jedná se o jednodenní seminář, vhodný zejména pro pracovníky, kteří doposud nemají žádnou zkušenost v této oblasti.

#### **AK/PV-88/2007: PCM – Project cycle management pro úředníky veřejné správy**

Jedná se o dvoudenní školení, jehož cílem je uvést účastníky semináře do problematiky PCM a naučit je využívat metodu logických rámců, analyzovat problém, stanovit reálný projektový záměr a naplánovat jeho realizaci. Základním prvkem školení je praktické cvičení v sestavování logického rámce buď reálně připravovaného projektu, nebo cvičné případové studie.

#### **AK/PV-82/2007: Práce úředníků veřejné správy s elektronickými žádostmi a internetovými zdroji informací ke strukturálním fondům EU**

Dvoudenní kurz se skládá z úvodní části určené k získání základní orientace a prohloubení znalostí v prostředí internetových zdrojů informujících o získání možných dotací ze SF EU a hlavního bloku, ve kterém se účastníci naučí pracovat s elektronickými žádostmi. Podle úrovně počítačové gramotnosti účastníků zařazujeme oddíl věnovaný využití elektronických aplikací v komunikaci a organizaci práce v projektovém týmu.

#### **AK/PV-87/2007: Úředník veřejné správy v roli konzultanta, jeho komunikační dovednosti a týmová spolupráce**

Týmová práce je krokem k demokratizaci stylu řízení a umožňuje plně rozvinout lidský potenciál, přinést kvalitativně vyšší úroveň myšlení, postojů i organizace práce.

V průběhu jednodenního semináře představíme účastníkům principy a zásady týmové spolupráce, identifikujeme jednotlivé role a jejich využití v týmové práci.

Pracovník veřejné správy by měl dokázat obstát v roli konzultanta v oblasti své odbornosti.

**AK/PV-86/2007: Public relations pro potřeby úředníků veřejné správy realizujících projekty ze SF EU**

Realizace projektů ze zdrojů strukturálních fondů Evropské unie, zejména projektů realizovaných orgány veřejné správy, klade vysoké nároky na práci s informacemi a jejich poskytování široké veřejnosti. S přístupy a konkrétními technikami se pracovníci veřejné správy seznámí v tomto jednodenním semináři.

sáhlejší výklad, proto je tématu věnováno tří-denní školení.

**AK/PV-83/2007: Administrace projektů ze SF EU pro úředníky veřejné správy**

Samotná realizace projektu s sebou přináší další nároky, se kterými se účastníci seznámí v jednodenním školení zaměřeném především na administraci, kontrolu a monitoring projektů.



**AK/PV-84/2007: Obsahová část žádosti o finanční podporu ze strukturálních fondů EU pro úředníky veřejné správy**

Toto dvoudenní školení si klade za cíl seznámit účastníky podrobně s obsahovou částí žádosti na SF EU. Obsah žádosti je přednášen přímo na základě struktury elektronické žádosti. Je vhodné, aby tento kurz účastníci absolvovali po kurzu „Práce úředníků veřejné správy s elektronickými žádostmi a internetovými zdroji informací ke strukturálním fondům EU“. Dle potřeby a domluvy je také možné tyto dva moduly zkombinovat.

Značná část tohoto školení leží na přednášení, cvičení jsou zařazována průběžně, jde především o práci malých skupinek na cvičném vyplňování jednotlivých záložek s vyhodnocením přednášejících.

**AK/PV-81/2007: Studie proveditelnosti, ekonomické analýzy, CBA**

Tento modul si klade za cíl seznámit účastníky s problematikou studie proveditelnosti. Studie proveditelnosti, jako povinná příloha žádosti na investiční projekty je pravděpodobně nejsložitější částí celého projektu. Pro náhled a pochopení systému práce se studií proveditelnosti, zejména provádění ekonomických analýz, je potřeba roz-

**Poznámky:**



Základní dovednosti manažera rozvoje venkova  
Učebnice projektu Venkov je můj domov  
ISBN: 978-80-86902-65-4

Publikace byla vydána v rámci realizace projektu:  
Venkov je můj domov – Homecoming,  
který byl podpořen z Evropského sociálního fondu  
v rámci Společného operačního programu z Opatření 3.2.  
Podpora sociální integrace v regionech Olomouckého kraje.

Centrum pro komunitní práci střední Morava

Publikace vznikla díky finanční podpoře Evropské unie  
(Evropským sociálním fondem) a Státního rozpočtu ČR.

Publikaci sestavil: Mgr. Ivo Škrabal  
Na tvorbě publikace se dále podíleli:  
Kapitola Zapojení veřejnosti – Ing. Kristýna Ježová  
O projektu Venkov je můj domov – Kateřina Nesrstová  
Jazykové korektury: Mgr. Tomáš Kaválek  
Zlom a grafická úprava: David Košek

