

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Srovnání přístupů k občanům v plánovacích procesech našich měst

Bc. Dana Pářišová

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dana PÁRIŠOVÁ**
Osobní číslo: **E09790**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Regionální rozvoj**
Název tématu: **Srovnání přístupů k občanům v plánovacích procesech
našich měst**
Zadávající katedra: **Ústav veřejné správy a práva**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem diplomové práce je srovnat přístupy k občanům v plánovacích procesech vybraných obcí.

- Strategické plánování obce
- Participace - účast veřejnosti
- Účast občanů při procesu strategického plánování vybraných měst

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

- MANSFELDOVÁ, Zdenka; KROUPA, Aleš. Participace a zájmové organizace v České republice. Vydání první. Praha : Sociologické nakladatelství, 2005. 244 s. ISBN 80-86429-53-9.
- NAS, Peter J; SILVA, Patricio. Modernization, leadership and participation : theoretical issues in development sociology. Leiden : University Press, 1999. 214 s. ISBN 90-6695-143-5.
- REITSCHMIEDOVÁ, Alena. Práce s veřejností a místní agenda 21. Praha : MŽP, ČEÚ, 1998. 88 s. ISBN 80-7212-047-6.
- ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Brno : Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 80-251-1506-2.
- ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra; KOUTNÝ, Jan; ČABLOVÁ, Markéta. Urbanismus a územní plánování. Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2002. 117 s. ISBN 80-7194-415-7.
- ŠTOGR, Josef. Partnerství a participace : Veřejný prostor. Praha : Nadace Open Society Fund Praha, 2001. 175 s. BEZ ISBN.
- WOKOUN, René. Regionální rozvoj : (východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování). Praha : Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.

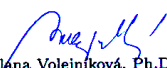
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.
Ústav veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: 15. června 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 6. května 2011


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Jojana Volejníková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. srpna 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 3.5. 2011

Dana Pářišová

Ráda bych touto cestou poděkovala především vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. arch. Vladimíře Šilhánkové, Ph.D. za všechny připomínky, rady a také za velkou podporu při zpracování diplomové práce.

Také děkuji svým rodičům za všestrannou podporu během mého studia.

ANOTACE

Práce se věnuje zapojením obyvatel do procesu strategického plánování měst. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů strategického plánování, participace a technik zapojení obyvatel.

Praktická část porovnává přístupy a techniky zapojení vybraných měst. Je zaměřena na města Dobříš, Český Brod, Kuřim, Humpolec a Mohelnice. Tato města byla vybrána ze vzorku, které splňuje předem určené parametry.

KLÍČOVÁ SLOVA

strategický plán; strategické plánování měst; participace; techniky zapojení veřejnosti

TITLE

Comparison of approaches to citizens in planning processes of our cities

ANNOTATION

This thesis deals with involving residents in the process of strategic planning of cities. The theoretical part concentrates on defining basic terms of strategic planning, participating and methods of engaging local inhabitants.

The practical part compares approaches and methods of involvement in selected cities. It is aimed at the towns of Dobříš, Český Brod, Kuřim, Humpolec a Mohelnice. These towns were chosen from a sample which meets parameters set in advance.

KEYWORDS

strategic plan, strategic planning of cities, participation, methods of involving the public

Obsah

Úvod.....	9
1. Strategické plánování města	10
1.1 Hlavní přínosy strategického plánování	10
1.2 Počátky strategického plánování	11
1.3 Metody tvorby strategického plánování	11
1.3.1 Expertní metoda.....	11
1.3.2 Komunitní metody.....	12
1.3.3 Srovnání expertní a komunitní metody	12
1.3.4 Metoda Místní Agendy 21	13
1.3.5 Projekt Zdravé město.....	14
1.4 Strategický plán	15
1.4.1 Kritéria strategického plánu.....	15
1.5 Základní kroky a nástroje	16
1.6 Struktura strategického plánu	17
1.7 Faktory úspěšnosti strategického plánování	17
1.7.1 Časté chyby při strategickém plánování.....	18
1.8 Závěr.....	19
2. Participace – účast veřejnosti	20
2.1. Definice participace.....	20
2.2. Účastníci participačního procesu.....	20
2.2.1 Občané	20
2.2.2 Úředníci	21
2.2.3 Politici.....	21
2.3. Vztahy mezi občany a veřejnou správou.....	22
2.4. Žebřík participace	22
2.5. Důvody zapojení veřejnosti.....	24
2.6. Participace v zákonech a vybrané dokumenty spojené s participací.....	26
2.6.1 Listina základních práv a svobod	26
2.6.2 Zákon o svobodném přístupu k informacím.....	26
2.6.3 Zákon o obcích	27
2.6.4 Aahurská úmluva.....	27

2.6.5	Aalborgská charta	28
2.7.	Závěr	29
3.	Techniky pro participaci veřejnosti v procesu strategického plánování.....	30
3.1.	Vývoj participace v procesu plánování	30
3.2.	Zásady pro zapojování veřejnosti	32
3.3.	Techniky zapojování veřejnosti.....	32
3.3.1	Informování veřejnosti	33
3.3.2	Sběr reakcí a připomínek občanů	34
3.3.3	Oficiální konzultace s veřejností	36
3.3.4	Společné rozhodování s dotčenými občany.....	38
3.3.5	Delegování rozhodovacích pravomocí na občany.....	39
4.	Příklady měst a jejich procesy strategického plánování se zapojováním občanů	41
4.1.	Dobříš	44
4.1.1	Strategický plán udržitelného rozvoje města Dobříše na období 2008 – 2028	45
4.2.	Český Brod	48
4.2.1	Strategický plán města Český Brod do roku 2022	48
4.3.	Kuřim.....	52
4.3.1	Strategický plán rozvoje města Kuřimi 2006 - 2020	52
4.4.	Humpolec	56
4.4.1	Strategický plán rozvoje města Humpolec 2006 - 2013.....	56
4.5.	Mohelnice	59
4.5.1	Strategie rozvoje města Mohelnice na období 2009 – 2013.....	59
4.6.	Zhodnocení přístupů měst k občanům v procesu strategického plánování	61
	Závěr	70
	Seznam použité literatury	72
	Seznam obrázků.....	77
	Seznam tabulek	77
	Seznam grafů	77

Seznam použitých zkratek

ad.	a další
atd.	a tak dále
CpKP	Centrum pro komunitní práci
KSR	Komise strategického rozvoje
MA21	Místní agenda 21
MEPCO	Mezinárodní poradenské centrum měst
MěÚ	Městský úřad
NNO	Nestátní nezisková organizace
NSZM ČR	Národní síť Zdravých měst České republiky
OPK	Občanská poradní komise
ORP	Obec s rozšířenou působností
RRAV	Regionální rozvojová agentura Vysočina
SP	Strategický plán
SCRC	Southeast Community Research Center

Úvod

V průběhu 20. století si postupně začaly jednotlivé státy uvědomovat, že občan ve městě je aktivní volič, který má svá práva. Má právo si vybrat, jak má vypadat město, ve kterém žije. Má právo se zapojit do plánování budoucnosti daného města.

Při strategickém plánování se čím dál tím více tvůrců plánů obrací k občanům s možností spolupráce při procesu plánování. Města využívají různé metody pro strategické plánování, také jejich přístupy k občanům se v jednotlivých městech liší.

Tématem diplomové práce je Srovnání přístupů k občanům v plánovacích procesech našich měst. Konkrétně je zaměřen na zapojování veřejnosti v procesech strategického plánování měst České republiky. Zabývá se odlišnostmi přístupů k občanům ve vybraných městech, které mají společné znaky:

- jsou obcemi s rozšířenou působností, které nebyly okresními městy
- počet obyvatel se pohybuje okolo 10 000

Vliv na výběr měla také metodika, kterou jednotlivá města zvolila. Musela být tedy rozdílná v používaných metodikách. Z měst, které zvolené parametry splňovala, bylo vybráno namátkově celkem pět měst.

Cíly této diplomové práce je:

1. zhodnotit přístupy k občanům při strategickém plánování našich měst
2. určit jaké jsou možnosti zapojení občanů

Co vlastně pro města a občany znamená strategické plánování a participace v rámci tohoto procesu?

Určit odlišnosti přístupů vybraných měst, která splňovala zvolené parametry:

- Dobříš
- Český Brod
- Kuřim
- Humpolec
- Mohelnice

1. Strategické plánování města

Samotný pojem **strategie** znamená stanovení dlouhodobých cílů a kroků k dosažení těchto cílů. Slovo strategie bylo odvozeno od pojmu *stratégos* ze starověkých Athén, což označovalo vojevůdce, jenž určoval cíle vojenských tažení a válek.

Strategické plánování je důležitým nástrojem pro rozvoj jakékoliv organizace, podniku a v neposlední řadě i měst a regionů. Důraz klade na mobilizaci vlastních zdrojů a jejich nejefektivnějšího využití. Strategické plánování patří mezi formy plánování města. Snaží se pomocí jednotlivých kroků a postupů dosáhnout rozvoje a změnám k lepšímu v daném městě.

Tento nástroj pro dosažení růstu a lepších výsledků využívá veřejný i soukromý sektor. Jejich metodika je však různá a to především z důvodu odlišnosti sledovaného cíle a záměrů.[10]

Strategické plánování je založeno na logickém postupu vedoucím od ujasnění cílů a změn, přes analýzu současného stavu, k návrhu optimálního způsobu jak ze současného stavu dospět ke stanoveným cílům. Jedná se o:

- systematické řízení k naplňování dlouhodobých vytyčených cílů;
- tvořivý, komplexní, dlouhodobý, optimalizační proces.

„Nemůžete provést svůj plán úspěšně, jestliže nevíte, kde jste, kde chcete být, jak se tam hodláte dostat.“[4]

1.1 Hlavní přínosy strategického plánování

Hlavní přínosy strategického plánování spočívají v tom, že:

- pomáhá jasně si uvědomit žádoucí směry dlouhodobého vývoje a soustředuje veškeré úsilí a zdroje na řešení klíčových problémů;
- ukazuje, jak se nejlépe připravit na budoucí vývoj vnějších podmínek, jak minimalizovat negativní dopad hrozeb a maximálně využít příležitosti, jež se mohou v budoucnosti objevit;
- vytváří objektivní základ pro rozhodování o prioritách;
- řeší problémy dlouhodobě a komplexně;
- umožňuje optimálně využívat zjevné i skryté lidské a finanční zdroje.[20]

1.2 Počátky strategického plánování

Strategické plánování měst a regionů se začalo formovat a postupně využívat s počátkem vzniku regionální politiky, tzn. počátkem třicátých let tohoto století. Vlivem velké hospodářské krize se ekonomické a sociální rozdíly ve vývoji jednotlivých regionů prohloubily natolik, že státy byly pod hrozbou sociálně politických konfliktů nuceny přijmout určité kroky k jejich zmírnění. Formy a metodika strategického plánování se postupně vyvíjely a docházelo také postupně k mezinárodní integraci.[43]

1.2.1. Strategické plánování v ČR

Po roce 1989 v ČR bylo strategické plánování a strategické řízení postaveno mimo pozornost jak odborníků, tak samosprávy jako přežitek z dob centrálního plánování.

Na počátku 21. století se situace postupně změnila - došlo k určité rehabilitaci programů rozvoje. Důvodem této změny je uvědomění si nutnosti koncepce strategického plánování pro samosprávné řízení měst, dále pak osvěta spojená s naším vstupem do Evropské Unie.

Kritéria evropských dotačních programů přímo či nepřímo vyžadují zpracování a dokladování strategických materiálů jako důkaz reálnosti předkládaných rozvojových projektů. Obdobné požadavky se začínají zdůrazňovat i v našich resortních dotačních titulech.[43]

Přesto stále chybí opora v zákoně pro úpravu a samotné definování strategického plánování. Náznaky lze nalézt nepřímo v zákoně č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje a také v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích.

1.3 Metody tvorby strategického plánování

Metod využívajících se pro tvorbu strategického plánu je několik. Jejich použití si vybírá každá obec sama.

1.3.1 Expertní metoda

Tato metoda se snaží získat objektivní informace o daném území a navrhnout nejlepší řešení pro rozvoj. Na tvorbě strategického plánu pracují experti, kteří pochází z jiného území, čímž je zajištěna jejich nestrannost.

Výhody:

- kvalitně zpracovaná strategie,
- zaměřují se na komplexní rozvoj.

Nevýhody:

- experti málo zapojují veřejnost,
- nedokonalá informovanost expertů o daném území,
- přílišné zaměření na otázky ekonomického růstu.

1.3.2 Komunitní metody

Na tvorbě strategického plánu se aktivně podílí obyvatelé daného města. Činnost obyvatel je usměrňována konzultanty. U této metody je strategický plán výsledným dokumentem rozsáhlých diskuzí s místním obyvatelstvem. V jednotlivých diskuzích se projednávají problémy obyvatel, co by chtěli v obci zlepšit atd. Realizační tým by měli tvořit představitelé místní správy, státní správy, místní podnikatelé a další.

Výhody:

- dobrá znalost prostředí,
- jednoduchost – nezpracovávají se podrobné analýzy.

Nevýhody:

- některé problémy nejsou ani řešeny – zůstávají nepovšimnuty,
- prosazování neuskutečnitelných projektů.

1.3.3 Srovnání expertní a komunitní metody

Jak již bylo řečeno metodu si vybírá každá obec sama.

Výběr ovlivňuje především:

- finanční situace města – zda si strategický plán vytvoří sama, či využije k tvorbě smluvně najatého experta (expertní tým);
- lidské zdroje – zda lze využít vlastní pracovníky, z úřadu k sestavení zpracovatelského týmu, jenž by měli zkušenosti s procesem strategického plánování;
- snaha orgánů města zapojit do dění města obyvatelé – do jaké míry chtějí orgány spolupracovat na tvorbě s občany.

Následující tabulka srovnává metodu expertní s komunitní. Udává základní odlišnosti daných metod.

Tabulka 1: Porovnání expertní a komunitní metody

Expertní metoda	Komunitní metoda
Základní znaky	
Strategický plán zpracovává skupina najatých expertů, kteří nepocházejí z řešeného území. Účast představitelů města na vzniku plánu je omezená.	Strategický plán je výsledkem diskuze představitelů města či regionu, která je vnějším expertem pouze moderována.
Skutečnost místním představitelům interpretuje expertní tým.	Skutečnost interpretují místní aktéři. Konzultantem je interpretace pouze usměrňována.
Zaměření strategického plánování na komplexní rozvoj.	Neřeší komplexní rozvoj dotčeného území, ale orientuje se pouze na dílčí vybrané problémy.
Snaha o maximálně objektivní zachycení skutečnosti.	Snaha o takové zachycení skutečnosti, která je pro místní aktéry nejpřijatelnější.
Adresát	
Vhodná pro velké regiony (kraje, NUTS II), v nichž existuje velké množství subjektů, nebo naopak venkovské mikroregiony, kde je málo subjektů, které by se mohly do procesu strategického plánování zapojit.	Vhodná pro větší mikroregiony a města s jejich zázemím.

Zdroj: [3]

1.3.4 Metoda Místní Agendy 21

V 2. polovině 90. let 20. století se začala objevovat nová metoda zpracování strategických plánů – metoda místní agendy 21.

Slouží jako nástroj pro uplatnění principů trvale udržitelného rozvoje. Jedná se o lokální zavádění principů trvale udržitelného rozvoje zakotveného v dokumentu pro 21. století - Agenda 21.

Záměrem MA21 je zapojit veřejnost do tvorby strategického plánu. Zásadně se tím liší od předchozích přístupů. Doporučuje úřadům konzultovat jednotlivé kroky plánování s veřejností, ale také se mají na tvorbě a realizaci přímo podílet. MA21 se nezabývá pouze strategickým plánováním. Dbá také na zkvalitňování správy věcí veřejných.

Využívání této metody, jako u ostatních metod, je na zvážení jednotlivých měst. Do roku 2011 se zaregistrovalo v MA21 celkem 147 českých municipalit (z toho 83 měst – nejvíce z kraje Vysočina). Například ve Švédsku se k místní Agendě 21 přihlásily již všechny municipality.

Velkým přínosem metody místní Agendy 21 do strategického plánování je měření postupu práce MA21. Pro toto měření se využívají tzv. **indikátory** (ukazatele) pomocí nichž získáme informace, zda se ke stanoveným cílům přibližujeme či se od nich vzdalujeme. Ukazatele se volí nejen pro celkový proces, ale i pro dílčí projekty. Vždy musí splňovat tři kritéria – kvantitu, kvalitu a čas. [40]

Nejsou stanovené žádné jednotné postupy jak zavádět místní Agendu 21, ale jsou známy některé klíčové kroky jak na to. Následující návrhy činností nejsou seřazeny podle priorit, ale měly by se uskutečňovat souběžně a navzájem se doplňovat.

Sedm složek procesu místní Agendy 21

Akce v rámci místních úřadů:

1. Řízení a zlepšování výkonu místních úřadů/správ.
2. Začleňování udržitelnosti do plánů, politiky a aktivit místních správ.

Akce v rámci místního společenství:

3. Zvyšování veřejného povědomí, výchova a vzdělání.
4. Konzultace a zapojování širších komunit a veřejnosti.
5. Společné akce.
6. Vytváření strategie místní udržitelnosti a plánu akcí.
7. Měření, sledování, zpravodajství a vyhodnocování postupu.[9]

1.3.5 Projekt Zdravé město

V roce 1988 přišla OSN - Světová zdravotní organizace (WHO) s novým mezinárodním projektem Zdravé město (WHO Healthy Cities Project). K tomuto projektu přizvala organizace nejvýznamnější evropské metropole. V současnosti se projektu účastní přes 1300 měst z 30ti zemí.

Po roce 1989 se začaly na projektu účastnit i města České republiky. V roce 1994 vznikla asociace Národní síť Zdravých měst České republiky (NSZM ČR). Od roku 2003 asociaci

netvoří jen města, mohou se přihlásit i ostatní formy municipalit. Asociaci dnes tvoří několik desítek měst, mikroregionů a krajů.

Národní síť Zdravých měst ČR je asociací aktivních místních samospráv, které se programově hlásí k principům udržitelného rozvoje, zapojují veřejnost do rozhodovacích procesů a podporují zdravý životní styl svých obyvatel.[30]

Strategický plán ve Zdravých městech vzniká za využití standardních metod plánování (např. je využívána metoda logického rámce – tzv. LogFrame¹). Úspěšnost realizace strategického plánu je sledována za využití **indikátorů**. V průběhu tvorby plánu se klade důraz na spolupráci s veřejností. Po odborné stránce musí strategický plán respektovat priority udržitelného rozvoje. Tyto podmínky musí respektovat i konzultant strategického plánu.[2]

1.4 Strategický plán

Strategický plán lze považovat za dohodu o dalším využití současných zdrojů a nalezení společného programu, který chce město postupně uskutečnit. Není přitom tak důležité, jakým způsobem se k doporučeným krokům dostane, jakou metodu strategického plánování zvolí, ale mnohem důležitější je společná vůle prosazovat postupné kroky, které povedou ke zlepšení celkové situace.[3]

1.4.1 Kritéria strategického plánu

Pro strategický plán jsou dána následující kritéria:

- **Dlouhodobost** – nejčastěji se plánuje na 10 – 15 let. Jelikož je strategické plánování dosud nezávazné, každé město si délku plánování uzpůsobuje podle svých potřeb.
- **Reálnost** – při určování cílů, kterých dané město chce dosáhnout, se musí dbát především na jejich dosažitelnost.
- **Otevřenost** – ve všech fázích plánování je nutná otevřenost vůči všem návrhům, kritice veřejnosti. Tvůrci plánu by se měli snažit o podporu široké veřejnosti.
- **Komplexnost** – strategické plánování se komplexně zabývá veškerými důležitými aspekty.

¹ LogFrame – postup pomocí, kterého lze uspořádat jednotlivé části projektu. Jeho výhodou je přehlednost, srozumitelnost.

- **Selektivnost** – především se musí zaměřit na prioritní cíle, musí se vzdát těch méně důležitých. Obec je schopna splnit jen omezený počet cílů.
- **Provázanost** – při strategickém plánování musí být jednotlivé kroky provázané.

1.5 Základní kroky a nástroje

Obecně se tvorba strategického plánu skládá z několika fází :

- **Analytická fáze** – v této části se provádí analýza daného území. Výstup této fáze je profil města, jenž obsahuje důležitá data z oblastí geografie, ekonomiky, sociální a demografické oblasti města.
- **Syntetická fáze**– syntéza dosažených analytických výsledků a definování strategické vize. Nástrojem fáze je SWOT analýza, která zhodnotí situaci města.
- **Návrhová fáze** – formulace postupných konkrétních kroků, které povedou k naplnění vize.
- **Realizační fáze** – formulace konkrétních projektů. Výsledkem realizační fáze – akční plán.
- **Monitorování a hodnocení** – kontrola musí být průběžná během realizace, protože mohou nastat změny (např. legislativní), s kterými původní plán nepočítal. Díky průběžné kontrole se na dané změny dá včas reagovat.[9]

1.6 Struktura strategického plánu

Strategický plán je tedy tvořen několika fázemi. Následující tabulka shrnuje jednotlivé části strategického plánu.

Tabulka 2: Struktura strategického plánu

Situační analýza	Současný stav města, trendy vývoje, možnosti, kapacity.
Celková vize	Popis ideálního výsledného stavu rozvoje města v delším časovém horizontu (cca 20 let) rámcově určující globální cíl a základní cesty a výsledky rozvojového procesu. Jak má město vypadat.
Klíčové oblasti	Oblasti vnitřně souvisejících problémů, jejichž řešení je významné pro dlouhodobý rozvoj města a vyžaduje soustředěnou pozornost.
Dílčí vize oblasti	Popis ideálního výsledného stavu rozvoje města v dané klíčové oblasti v časovém horizontu (20 let) rámcově určující globální cíl, specifické cíle a očekávané výsledky rozvojového procesu v dané oblasti.
SWOT analýza	Analýza vnitřních silných a slabých stránek města a vnějších příležitostí a hrozeb pro naplnění vize a cílů dlouhodobého rozvoje města.
Generická strategie	Určení základního nasměrování strategie k naplnění vize na základě provedené SWOT analýzy.
Globální cíle	Základní vývojové tendence dlouhodobého rozvoje města směřující k naplnění vize v jednotlivých klíčových oblastech v souladu se zvolenou generickou strategií.
Opatření	Problémové podoblasti, které jsou řešeny prostřednictvím specifických cílů.
Specifické cíle	Konkrétní cíle, formulované v rámci jednotlivých opatření, jejichž realizace má vést k dlouhodobému plnění globálního cíle dané klíčové oblasti
Akční plán	Soubor akcí, aktivit a projektů, které jsou definovány na základě stanovení krátkodobých a střednědobých konsenzuálních priorit, probíhajících procesů, rozpočtu města ad. Akce, aktivity a projekty jsou provázány se strategickými cíli a jejich realizací je naplňována vize rozvoje města.

Zdroj: [35]

1.7 Faktory úspěšnosti strategického plánování

Strategické plánování rozvoje území je proces, ve kterém se:

1. hodnotí současná situace území a možné vývojové trendy;
2. stanoví cíle a indikátory rozvoje území;
3. vypracovává strategie či plány k dosažení těchto cílů a indikátorů a
4. stanovují postupy pro monitorování výsledků (evaluace) a přijímání opatření.

Cíle by měly být definovány podle pravidel SMART, což znamená:

- **Specifické, konkrétní** (angl. - specific) – cíle jsou dostatečně konkrétní.
- **Měřitelné** (measurable) – pro zjištění úspěšnosti musí být cíle měřitelné, což je důležité pro kontrolu jejich plnění.
- **Akceptovatelné** (acceptable)
- **Reálné** (realistic) – subjekt musí být schopen cíle dosáhnout.
- **Termínované** (timeable) – důležité je uvést určitý termín, do kdy chce subjekt daného cíle dosáhnout.[34]

Dobrý strategický plán je nemyslitelný bez objektivní základny tvořené odbornou, multidisciplinární analýzou jak existujících výhod, předností, nevýhod a zátěží, tak i potenciálu a rizik vývoje. Dobrý strategický plán je však zároveň nemyslitelný bez jasně formulovaného cíle, vize. Je třeba překonat a dospět k harmonizaci protichůdných zájmů a potřeb v území, což předpokládá silnou osobní a tudíž subjektivní angažovanost tvůrců strategického plánu.[23]

1.7.1 Časté chyby při strategickém plánování [17]

Velmi častou chybou při strategickém plánování je **ovlivnění vládními programy** a závislost **na dotačních titulech** – obec vypracovává strategii za účelem splnění kritérií požadovaném pro získání dotace.

Další chybou, které se zpracovatelé dopouští bývá **záměna cíle za nástroje** – např. výstavba hotelu je nástrojem, nikoliv cílem strategie. Cílem v tomto případě je rozvinout cestovní ruch

Některé strategické plánování řeší problém ze špatného konce – např. pokud chceme zvýšit zaměstnanost je třeba nabídnout rekvalifikační programy a zvýšit kvalitu stávajících škol, nikoliv lákat nové firmy, neboť obyvatelé nebudou mít požadovanou kvalifikaci.

Některé plány kladou přílišný důraz na „módní odvětví“ – např. agroturistika, high-tech obory bez realistických možností a pozice daného místa. Oblíbenost odvětví se též časem mění. Nebo také přeceňují význam, atraktivitu a zdroje vlastní lokality.

Problém může nastat i v případě, kdy zpracovatel klade příliš velký důraz na analytickou část strategie. Návrhová a realizační je opomíjená a stává se částí slabou.

1.8 Závěr

Přestože v České republice není ještě stále strategické plánování definováno zákonem, stalo se nedílnou součástí činností jednotlivých měst. Důvodem tohoto počínání je snažení se o rozvoj města, zkvalitnění života obyvatel. S nástupem ČR do EU lze sledovat i další motiv pro strategické plánování a to především získání dotací a grantů na dosažení cílů města.

Strategické plánování se v průběhu let neustále mění. Mění se jeho přístupy a metody tvorby. Tvůrci strategických plánů se postupem času stávají i samotní obyvatelé měst.

2. Participace – účast veřejnosti

2.1. Definice participace

Pojem participace je odvozeno z latinského slova *participare*, česky ho lze vyjádřit slovem „podílení se“.

Participaci je možné si vykládat dvojím způsobem:

- Jako aktivity, kterými se lidé chtějí podílet na určité činnosti (např. vládnutí), a to aktivně i pasivně. Důležitou součástí je mimo jiné sledování politických událostí, vedení diskuzí o politice apod. Aktéři participace v tomto pojetí mohou významným způsobem nepřímo formovat podobu veřejného života, ale jejich přímý vliv na rozhodování může zůstat minimální. Nástrojem této podoby participace může sloužit například dotazníkové šetření.
- Jako možnost uplatnit konkrétní vliv na veřejnou správu a politické rozhodnutí. Typickým reprezentantem tohoto pojetí je „participační žebřík.“[7]

2.2. Účastníci participačního procesu

Jednotliví účastníci se na participačním procesu podílí z různých zájmů. Hlavními účastníky jsou:

- občané – na daném území žijí, proto jsou při plánování zdrojem důležitých poznatků;
- úředníci – komunikují s občany, jsou přímými vykonavateli participačního procesu;
- politici.

Následují jednotlivé charakteristiky aktérů participačního procesu podle E. Bermana.[14]

2.2.1 Občané

Občané by měli mít v demokratických procesech velkou roli. Nestačí již, aby šli jednou za čtyři roky k volbám a v dalších letech si jen stěžovali. Měli by se zapojit do procesu, který je jim nyní nabízen, nejdříve získat informace, ale poté také navštěvovat setkání, účastnit se případných poradních skupin a samozřejmě vyjadřovat své názory a diskutovat o nich.

Je zřejmé, že ne všichni občané chtějí takto spolupracovat. Při stanovování cílů a hodnocení výsledků je nutné si uvědomit, že množství zapojených občanů se obvykle pohybuje od 1–10 %. Nízký počet zúčastněných občanů by ale neměl být důvodem, proč zapojení občanů zcela opomíjet. Formálního procesu přípravy rozhodnutí se obvykle účastní 15 nebo 20 občanů zatímco při participaci spolupracuje 200 nebo 300 občanů - a to je nesporný úspěch.

Nesmírně důležité je nabídnout šanci všem, kteří se chtějí zapojit do procesu plánování a přípravy rozhodnutí. Společensky aktivní občané tvoří důležitou část lidského kapitálu společnosti.[14]

2.2.2 Úředníci

Úředníci hrají v participačních procesech důležitou roli, protože jsou to oni, kdo připravují podklady pro rozhodnutí, zastupitelstev/rad a realizují provedená rozhodnutí. Když ale dojde na zapojování občanů, jejich role se mění. Už nestačí, aby připravili plány a návrhy rozhodnutí na základě svých odborných znalostí, získali oficiální souhlas a pak je zrealizovali. Nestačí ani čekat na úkoly od zastupitelstva či rady. Občané, kteří se zapojí, to takto nepřijmou a politici, kteří již o participaci občanů rozhodli, očekávají, že úředníci budou komunikovat s občany a připravovat své plány právě ve spolupráci s nimi. A v mnoha případech sami úředníci převezmou iniciativu a připravují plány, jak zapojit do rozhodování občany a debatovat s nimi o předmětu své práce. Uvědomují si totiž, že takto mohou získat důležitou oporu pro svá řešení, mohou svou práci lidem přiblížit, posílit svou pozici v organizaci a zkvalitnit návrhy a diskusi o nich. Jakmile se participace rozběhne, budou do diskusí přispívat informacemi, získávat z ní nové prvky a argumenty a zapracovávat je do návrhů, které připravují k rozhodnutí.

Nebudou tak jen podporovat své výkonné orgány, ale zároveň v mezích loajality a profesní etiky podporovat proces participace občanů.[14]

2.2.3 Politici

Členové zastupitelstva samozřejmě přebírají zodpovědnost za svá rozhodnutí v zastupitelstvu. Zapojením do participačního procesu na sebe berou povinnost aktivně informovat o plánech, o kterých budou rozhodovat. Dostanou možnost komunikovat s lidmi, naslouchat jejich názorům, propagovat je a diskutovat o vlastních pohledech na věc, snažit se chápat postoj protistrany, ale zároveň by měli projevit ochotu zvážit své názory v kontrastu s argumenty a zájmy ostatních. A poté se vrátit k těmto lidem a zodpovídat se za volbu, kterou provedli.

Tak se členové zastupitelstva mohou vymanit z anonymity, ve které často žijí, a najít podporu pro svá přesvědčení (nebo získat respekt, pokud jsou schopni výmluvně hájit svůj odlišný názor).

Pro politiky, kteří jsou členy rad, je tato role ještě komplexnější - představují spojení mezi jejich vlastním přesvědčením, politikou strany, většinou v zastupitelstvu, zájmy a názory lidí a skutečnými možnostmi (místního) zastupitelstva. Důležitým nástrojem je transparentnost: vysvětlení rozhodnutí, které udělali.[14]

2.3. Vztahy mezi občany a veřejnou správou [5]

Základem vztahu mezi občany a veřejnou správou je komunikace. Druhy vztahů, které navazují občané a veřejnost lze rozdělit do tří skupin:

Informace – jde o jednosměrnou komunikaci od veřejné správy k občanům. Informace může být *pasivní* či *aktivní*:

- Při *pasivní informaci* orgány veřejné správy pouze poskytují vyžádané informace od občanů.
- Při *aktivní informaci* se správní orgány snaží samy podávat občanům informace o záměrech – například prostřednictvím webové prezentace úřadů, kde lze vyčíst činnosti oddělení, jejich povinnosti, kontakty.

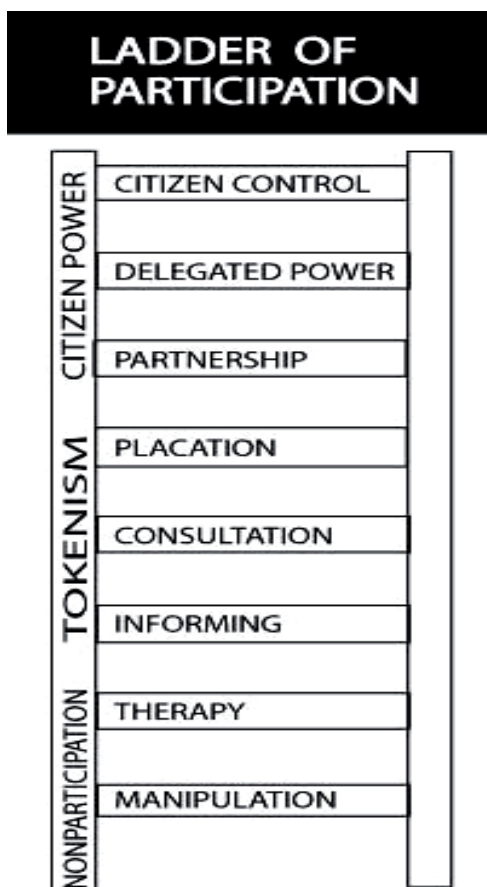
Konzultace – jde o dvoucestný vztah. Občané poskytují veřejné správě zpětnou vazbu a podněty na základě poskytnutých informací od veřejné správy. Veřejná správa řídí proces konzultací. Příkladem typu konzultace je průzkum veřejného mínění zadávané orgány veřejné správy.

Aktivní účast – vztah založený na partnerství a spolupráci. Občané přicházejí s tématy i alternativami dalšího strategického směřování. Konečné rozhodnutí však stále má veřejná správa. Příkladem aktivní účasti jsou občanské poroty.

2.4. Žebřík participace

Přestože bylo vytvořeno mnoho teoretických konceptů uspořádání forem a technik účasti veřejnosti, nejnámější je Sherry Arnsteinové **žebřík občanské participace**.

Obrázek 1: Žebřík participace
Zdroj: [37]



Model participace je uspořádána do tvaru žebříku. Jednotlivé příčky představují míru vlivu občanů, jejich možnost ovlivnit rozhodnutí. Obecně má 8 stupňů – jiní autoři stupně různě modifikovali a spojovali.

Dvě spodní příčky tvoří úroveň, která vlastní participaci předchází, označuje se jako neparticipace. Skutečným cílem není umožnit lidem podílet se na plánování nebo provádění programů.

Manipulace (manipulation) a **terapie** (therapy) – občané nejsou informováni o plánech a záměrech, které mají vliv na jejich život. Je manipulováno s jejich míněním. Často rozhodvatelé či jiné osoby ovlivňují jejich názory ve prospěch svých záměrů.

Další tři příčky tvoří druhou úroveň nazývanou Tokenism – což lze vyjádřit v češtině jako „snahu zapůsobit“, také se označuje jako falešná participace. Občané dostávají informace, mají možnost se k danému problému vyjádřit. Samotné rozhodnutí je však v rukou vedení.

Informování (informing) – tvoří první stupeň, kdy vedení se obrací k veřejnosti. Přesto tok informací je jednosměrný. Občané ví, co se děje, ale nemají možnost vyjádřit svůj názor.

Konzultace (consultation) – je dalším krokem zapojení veřejnosti. V této fázi vedení již konzultuje záměry s občany. Zjišťuje jejich názor osobně nebo například prostřednictvím dotazníků. Není však jisté, že tyto názory a připomínky budou vyslyšeny.

Uspokojování veřejného mínění (placation) – občané se stávají součástí rozhodujících orgánů. Zúčastňují se plánování a rozhodování. Přesto konečné rozhodnutí je stále v rukou vedení. Počet přizvaných občanů je menší než ostatních členů ve vedení, aby je mohli lehce přehlasovat v případě nesouhlasu.

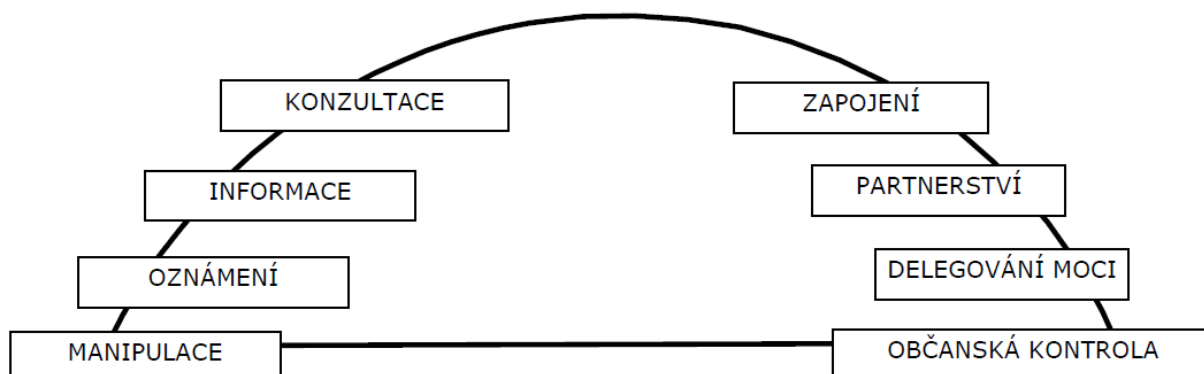
Poslední třetí úroveň tvoří jednotlivé fáze skutečné participace.

Partnerství (partnership) – občané a vedoucí skupina se stanou rovnocennými partnery. Společně se podílí na plánování i rozhodování.

Přenesení (delegování) moci (delegated power) – v této fázi již rozhodnutí a plánování je v rukou občanů.

Moc v rukou občanů (citizen control) – vrchol žebříku participace. Veřejnost má rozhodnutí pod kontrolou. Občané tvoří různé občanské organizace. Vedení zde především kontroluje, zda jsou stanovená pravidla pro předání moci do rukou občanů a občanských organizací dodržována.[37]

Teorie klasického participačního žebříku byla mnohými autory modifikována. Následující model vychází z práce Aleny Reitschmiedové, která nevyužívá pro znázornění jednotlivých úrovní symbolu žebříku. Podle ní symbol žebříku může vést k nepochopení v tom smyslu, že lidé vnímají vyšší stupeň jakožto lepší než nižší vzhledem k jejich pozici na žebříku. Dané typy interakce prezentuje jakožto spektrum z toho důvodu, aby se předešlo takovému chápání. Každá pozice má svoji roli při zapojování veřejnosti a jedná se jen o různé úrovně. .[8]



Obrázek 2: Spektrum zapojení
Zdroj: [8]

2.5. Důvody zapojení veřejnosti [32]

Hlavní příčinou zapojení veřejnosti je především předcházení možným konfliktům, odporu proti novým návrhům vznikající často dezinformací. Také slouží k omezování možnosti manipulace veřejného mínění ve prospěch některých politických stran či zájmových skupin.

Díky zapojování veřejnosti se snižuje pravděpodobnost:

- Protestů ze strany občanů proti navrhovaným změnám (demonstrace, petice). Nedostatečně či špatně informování občané mohou zablokovat realizaci projektu v samém počátku.
- Potřebu úprav projektu v průběhu a po dokončení jeho realizace. Při přípravě plánu lze využít zkušenosti občanů, zjistí si jejich požadavky a potřeby. Díky tomu lze předejít různým změnám již dokončeného plánu. Sníží se riziko zásahů do již realizovaných projektů.

Právní důvody zapojení veřejnosti

Při každém plánování a realizaci záměrů se mohou objevit negativní odezvy ze strany občanů. V takovémto případě nespokojení občané mají možnost využít právních mechanismů k zastavení těchto plánovaných či již realizovaných projektů. Je tedy třeba předem vést diskuzi s občany a předem zjistit jejich námitky.

Sociálně - politické důvody zapojení veřejnosti

Je třeba získat názor široké veřejnosti, aby nedocházelo v budoucnosti ke konfliktům. Nestačí občany pouze o dění informovat, do dění se musí zapojit již na počátku plánování. Obec tím získá podporu občanů. Zapojovat by se měla co nejširší veřejnost, nestačí získat názor malé skupiny občanů. Jejich názor se může lišit od ostatních.

Přínosem pro vedení města, které se soustavně zabývá zapojováním veřejnosti je především:

- komunikace mezi vedením města a veřejnosti – získávání důvěry díky otevřenosti;
- jednání s občany lze využít pro vysvětlení a informování o záměrech města, jenž se občanů týká a následné zjištění (negativní/pozitivní) reakcí občanů.

Ekonomické důvody zapojení veřejnosti

- Díky zapojení veřejnosti do plánování lze zjistit reakci zainteresovaných občanů na předkládané záměry. Může nastat situace, kdy negativní reakce bude neúnosná. Celá realizace by díky tomu byla příliš nákladná.
- Získání názorů, připomínek od občanů má vliv také na kvalitu plánů.
- Přizvat k plánování také nevládní organizace a představitele podniků je vhodné především z důvodu budoucí spolupráce. Budou ochotněji spolupracovat na realizaci projektů, které společně s městem plánovali.

- Vedení města nemůže znát veškeré informace o daném místě, proto je musí získat od občanů, kteří v daném místě žijí. Díky těmto poznatkům mohou odhadnout, zda je vhodné daný záměr v místě realizovat.
- Mezi dotčenou a zainteresovanou veřejností se rovněž vždy nacházejí místní odborníci (každý expert někde bydlí), kteří obvykle zdarma poskytují kvalifikované odborné podněty. Z hlediska získávání podkladových informací je tedy zapojení místních obyvatel vždy finančně výhodné.

2.6. Participace v zákonech a vybrané dokumenty spojené s participací

Participaci nalézá oporu v Českém právním řádu. Určuje předpoklady jak politické i občanské participace. Jednotlivé zákony udělují povinnost orgánům veřejné správy, tak určuje právo občanům na získání informací, vyjádření svého názoru atd.

2.6.1 Listina základních práv a svobod

Základní podmínky participace ustanovuje Listina základních práv a svobod v hlavě II. Oddíl Politická práva zaručuje **svobodu projevu a právo na informace**. Každý má právo vyjadřovat své názory slovem, písmem, tiskem, obrazem.

Dále Listina základních práv a svobod zaručuje **petiční právo**. Občané mají právo se obracet na státní orgány a orgány územní samosprávy s žádostmi, návrhy a stížnostmi.

Důležitý je článek 21, který ustanovuje právo občanům **podílet se na správě veřejných věcí** přímo nebo svobodnou volbou svých zástupců.[11]

2.6.2 Zákon o svobodném přístupu k informacím

Orgány územní samosprávy (tak jako orgány státní správy) mají povinnost poskytovat informace vztahující se k jejich působnosti. Tato povinnost je dána ze zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

Podle §5 subjekty musí poskytovat tyto informace:

- důvod a způsob založení organizace;
- popis organizační struktury, místa a způsobu;

- jak lze získat informace;
- přehled nejdůležitějších předpisů, podle kterých subjekt jedná a rozhoduje;
- sazebník úhrad za poskytování informací.[12]

2.6.3 Zákon o obcích

Občané (starší 18 let) podle zákona č. 128/ 2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) mají právo:

- Volit a být voleni do zastupitelstva města za podmínek stanovených zákonem č. 491/2001 Sb., o volbách do zastupitelstev měst a změně některých zákonů.
- Hlasovat v místním referendu za podmínek stanovených zákonem č. 22/2004 Sb., o místním referendu a o změně některých zákonů.
- Vyjadřovat na zasedání zastupitelstva města v souladu s jednacím řádem svá stanoviska k projednávaným věcem.
- Vyjadřovat se k návrhu rozpočtu města a k závěrečnému účtu města za uplynulý kalendářní rok, a to buď písemně ve stanovené lhůtě, nebo ústně na zasedání zastupitelstva města.
- Nahlížet do rozpočtu města a do závěrečného účtu města za uplynulý kalendářní rok, do usnesení a zápisů z jednání zastupitelstva města, do usnesení rady města, výborů zastupitelstva města a komisí rady města a pořizovat si z nich výpisy.
- Požadovat projednání určité záležitosti v oblasti samostatné působnosti radou města nebo zastupitelstvem města. Je-li žádost podepsána nejméně 0,5 % občanů města, musí být projednána na jejich zasedání nejpozději do 60 dnů. Jde-li o působnost zastupitelstva města - nejpozději do 90 dnů.
- Podávat orgánům města návrhy, připomínky a podněty; orgány města je vyřizují bezodkladně, nejdéle však do 60 dnů. Jde-li o působnost zastupitelstva města - nejpozději do 90 dnů.[13]

2.6.4 Aahurská úmluva

Důležitým dokumentem, nejen pro životní prostředí, ale také pro demokracii, je Aahurská úmluva. Byla podepsána v roce 1998 v dánském Aahursku 35 státy (včetně České republiky). Veřejnost je v duchu Aarhuské úmluvy postavena jako partner veřejné správy s právem:

- získávat srozumitelné informace o životním prostředí,
- účastnit se rozhodování a

- mít zajištěnu právní ochranu.

Současně tyto tři práva tvoří pilíře Aarhuské úmluvy. Přestože úmluva je především zaměřena na práva veřejnosti získávání informací a účasti při rozhodování týkající se životního prostředí, lze považovat úmluvu za jakýsi obecný nástroj.[31]

Cílem Aarhuské úmluvy je přispět k ochraně práva každého příslušníka současné generace i generací budoucích na život v prostředí příznivém pro jeho zdraví a životní pohodu. Každá smluvní strana zaručí právo na přístup k environmentálním informacím. Dalším cílem je zapojení veřejnosti na rozhodování o otázkách životního prostředí a přístup k právní ochraně v záležitostech životního prostředí v souladu s ustanoveními této úmluvy.

Článek 7 Aarhuské úmluvy stanovuje účast veřejnosti při tvorbě plánů, programů a politik týkajících se životního prostředí. Strany přijmou prováděcí nebo jiná opatření pro účast veřejnosti při přípravě plánů a programů, které se týkají životního prostředí, a to v transparentním a spravedlivém rámci, přičemž již poskytly nezbytné informace veřejnosti. Příslušné orgány veřejné správy vymezi veřejnost, která se může účastnit, přičemž budou brány v úvahu cíle této úmluvy. Strany budou usilovat o to, aby veřejnosti byla poskytnuta v přiměřeném rozsahu příležitost pro její účast při tvorbě politik týkajících se životního prostředí.[1]

2.6.5 Aalborgská charta

Charta evropských měst a měst směřujících k trvale udržitelnému rozvoji (zkráceně nazývána Aalborská charta) byla schválena účastníky Evropské konference v roce 1994 v dánském Aalborgu. V dohodě se města zaručují plnit mandát daný programem Agenda 21, v Rio de Janeiro, a postupovat v rámci rozvoje plánů Lokální Agendy 21 společně se všemi stranami měst - obyvateli, podniky a zájmovými skupinami.

Charta klade důraz na:

- spolupráci mezi všemi zúčastněnými stranami,
- nutnosti přístupu obyvatel a zájmových skupin k informacím,
- podílení se obyvatel na místním rozhodování,
- osvětu a školení o udržitelném rozvoji, a to nejen pro širokou veřejnost, ale také pro zvolené zástupce a úředníky místních úřadů.[25]

2.7. Závěr

Mezi orgány samosprávy a občany města se vždy vytváří vztah. Záleží na obou stranách, jaký vztah to bude – zda se bude jednat spíše o vztah zakládaný na podávání informací, či o spolupráci a partnerství. Důležitou roli v tomto vztahu mají úředníci, s kterými občané přicházejí do kontaktu. Jsou pro ně zdrojem informací.

Při plánování a rozhodování je nutné zapojit občany, jejich nesouhlasné stanovisko může pozdější realizaci zmařit. Vysvětlením nutnosti rozhodnutí a zjišťováním názorů občanů lze předejít jejich protestům a případným demonstracím.

Povinnost poskytování informací veřejnosti mají orgány samosprávy ustanovenou ze zákona. Neinformování občané mohou být manipulováni politiky a podnikateli pro své zájmy, nikoliv pro zájmy veřejnosti. Zákon také ustanovuje právo občanům podniknout jisté kroky ke kontrole orgánů města. Zda toto právo využijí, záleží na občanech.

Snahu o zapojování veřejnosti při rozhodování lze vysledovat i v dokumentech zabývajících se životním prostředím a udržitelným rozvojem.

3. Techniky pro participaci veřejnosti v procesu strategického plánování

Způsobů, jak zapojit do procesu strategického plánování veřejnost, je několik. Je ke zvážení vedení města, jaký způsob či metodu zvolí. Neexistuje jednotný přístup, který by fungoval u všech měst se stejným výsledkem. Zkušenosti z ČR i ze zahraničí potvrzují teorie, že zapojení veřejnosti do procesu plánování strategických rozvojových dokumentů má jednoznačně pozitivní efekt. Vyhovující metody pro zapojení veřejnosti se však liší případ od případu.

Úspěšné zapojení veřejnosti má za následek motivaci lidí, transparentnost a otevřenost rozhodování města. Je procesem vzájemného poznávání a učení, rozvíjí týmovou práci. Výsledkem není pouze dokument – kus papíru, ale představa o budoucnosti. Zapojení veřejnosti je spojen se spotřebou času, peněz a lidských zdrojů. Současně však přináší nové nápady a hlavně energii potřebnou k realizaci toho, co je obsahem výsledného plánu. Důležité pro ochotu zapojení občanů je oslovení ve správný čas a také vhodným způsobem. Diskuze musí být pro všechny účastníky srozumitelná. Musí být vnímány jako rovnocenní partneři. Jejich názory jsou považovány za významné a potřebné a s jejich připomínkami je nakládáno s respektem a podle domluvených pravidel. Účastník přijme výsledky diskuse tehdy, je-li dostatečně, srozumitelně a včas informován o procesu plánování a rozhodování, je požádán o vyslovení názoru dříve, než je rozhodnuto a má vliv na výsledek jednání.[8]

3.1. Vývoj participace v procesu plánování

Do období 60. let 20. století bylo plánování rozvoje měst zcela v rukou zastupitelů. Občané byli prakticky vydáni napospas jejich plánům. O aktivitách byli pouze informováni.

Pomalé zapojování veřejnosti lze vysledovat v 60. letech 20. století, kdy měli možnost se k daným plánům vyjádřit. Jedním z důvodů zapojení veřejnosti do plánování měst byla kritická odezva občanů na nově zbudovaná sídliště a části měst poničené 2. světovou válkou.

S obnovením demokratického systému v České republice se veřejná správa začala zabývat požadavky a zájmy občanů. Zájem občanů o činnosti orgánů veřejné správy se zvýšil. Transparentní rozhodování, právo na informace se dostali do popředí současně s problematikou

kvality životního prostředí. Vznikly a stále vznikají občanská sdružení nebo neformální občanské iniciativy, které hájí zájmy konkrétních skupin, nebo se angažují ve veřejném zájmu. Se změnou vlastnických práv se znovu obnovil zájem občanů o hájení vlastních práv a prosazování vlastních zájmů.

Z členství ČR v Evropské unii vyplývají pro systém naší veřejné správy závazky, mezi něž bezpochyby patří kvalitně nastavené standardy zapojování veřejnosti. Vyšší míra účasti veřejnosti na rozhodovacích procesech i zkvalitňování způsobů zapojování veřejnosti však klade vyšší nároky na čas úředníků, odborníků i zástupců samospráv, vyžaduje specifické vzdělávání v oblasti komunikace s občany, finanční prostředky na informování veřejnosti a je celkově náročnější na rozpočet samosprávy.[29]

3.2. Zásady pro zapojování veřejnosti

Přestože se jednotlivé způsoby zapojování veřejnosti liší. Určité zásady pro zapojování veřejnosti by měly být dodrženy vždy. Následující tabulka tyto zásady shrnuje:

Tabulka 3: Zásady zapojení veřejnosti

Včasnost	Zapojování veřejnosti začíná již ve fázi, kdy je formulován popis problému, kdy lze subjekty o problému informovat a začít s nimi konzultace.
Srozumitelnost	Proces zapojování veřejnosti i konzultované materiály musí být pro konzultované subjekty srozumitelné.
Přiměřenost a odbornost	Je třeba zvolit při strategickém plánování metody a postupy úměrné a vhodné konzultovanému tématu.
Dostupnost zdrojů	Při zapojování veřejnosti do strategického plánování je třeba počítat s vyššími nároky na finanční, lidské a materiální zdroje. Pro zapojování veřejnosti je třeba předem vyčlenit potřebné kapacity.
Komplexnost	Je třeba připravit, rozvážit celý průběh zapojování veřejnosti, nejen dílčí kroky bez návaznosti. Nestačí je zapojit až v závěrečné fázi či některé kroky vynechat.
Transparentnost	Většina dokumentů (obsahových i procesních) musí být pro veřejnost dostupná. Například vyvěšená na webových stránkách města, což umožňuje si dokumenty pročit z domova.
Otevřenost a důvěra	Všechny zúčastněné strany jednají otevřeně, čestně a budují společnou důvěru. Rozhodnutí má být prospěšné pro celou společnost, nikoliv prosazováním politických zájmů.
Hledání konsenzu	Všichni zúčastnění jednají s cílem hledat společně přijatelný kompromis, nikoliv přesvědčit ostatní o „své“ pravdě.

Zdroj: [6]

3.3. Techniky zapojování veřejnosti

Výběr technik pro zapojení veřejnosti je zcela na zvážení zastupitelstva města či jimi pověřenými osobami. Výběr technik také záleží na plánované míře spolupráce s veřejností. Techniky zapojení veřejnosti je zapotřebí kombinovat. Při výběru technik je také nezbytné určit

si, které skupiny obyvatelstva jsou plánovaným záměrem bezprostředně dotčeny, popřípadě se o něj zajímají.

V malých městech (do 300 obyvatel) je efektivním způsobem zapojení občanů osobní kontakt, komunikace a osobní jednání zastupitelů města s ostatními občany. Ve větších městech je vhodné využít speciální techniky pro zapojení veřejnosti.

Techniky zapojení veřejnosti lze rozdělit podle míry spolupráce s veřejností. Je nutné dbát také na získání zpětné vazby, vznik partnerství při přípravě podkladů pro rozhodnutí a zapracování názorů občanů.

1. Informování veřejnosti
2. Sběr reakcí a připomínek občanů
3. Oficiální konzultace s veřejností
4. Společné rozhodování s dotčenými občany
5. Přímá demokracie [42]

3.3.1 Informování veřejnosti

Úřední deska

Úřední deska je běžně používaným informačním nástrojem. Lze ji využít především pro průběžné informování procesu plánování, případně pro upozornění na veřejná jednání. Především poslouží pro občany, kteří nemají v domácnosti zaveden internet (většina měst již má úřední desku i na svých internetových stránkách). Nevýhodou této formy informování je vzdálenost úřední desky od bydliště občanů, která může být i několik kilometrů.

Letáky

Mnozí obyvatelé města nemusí vědět, co strategický plán je. Letáky lze využít pro osvětu o strategickém plánu, rozšíření informací o jeho tvorbě, co pro obyvatele tento dokument a celý proces tvorby znamená. Součástí letáku může být i jednoduchý dotazník. Letáky lze distribuovat do domovních schránek obyvatel.

Tisk

Pro informování občanů lze také využít tiskové zprávy v místním či regionálním tisku. Jedná se o poměrně levnou a snadnou formu, jak upozornit veřejnost o zahájení tvorby strategického dokumentu.

I ve zprávách lze často nalézt krátké vysvětlení pojmu strategického plánování a význam dokumentu pro občany.

Tabulka 4: Příklad zprávy z internetových novin města Prachatice

Strategický plán
<p>Zastupitelstvo jednomyslně schválilo Strategický plán rozvoje města Prachatice a jeho akční část Plán realizace v roce 2007. Jedná se o strategický dokument, který určuje další směřování města v následujících letech. Zohledňuje jak rozvojové a provozovatelské potřeby města, ale stejně tak finanční možnosti, které jsou limitované.</p> <p>Samotný dokument prošel mnohaměsíčním projednáváním, je veřejný a od dubna taktéž k nahlédnutí na www.prachatice.cz.</p>

Zdroj: [21]

3.3.2 Sběr reakcí a připomínek občanů

Průzkum názoru - dotazníky, ankety

Snad nejvíce využívaným nástrojem pro zapojení občanů do procesu tvorby strategického plánu je průzkum názoru občanů. Průzkum názoru lze provést za pomoci dotazníků, které občané dostávají do domovních schránek. Obvykle mají občané také možnost dotazník vyplnit na internetových stránkách dané města. Také bývá součástí letáku, který má za úkol zvýšit informovanost občanů o daném plánování. Občané mohou být osloveni přímo na ulicích, telefonicky či na úřadech.

Zjednodušený průzkum lze provést prostřednictvím ankety na internetových stránkách města. Většinou jde o jednu položenou otázku a občan pouze vybere z daných odpovědí.

Úspěšné využití dotazníků a anket závisí na kvalitně sestavených otázkách a také na správné zaměření skupin. V průběhu strategického plánování se mohou využít i několikrát.

Výhody:

- rychlost zjištění názorů.

Nevýhody:

- častým problémem je neochota vyplnění dotazníků,
- otázky musí být kladeny jednoznačně jinak mohou být pochopeny špatně,
- u anket na internetových stránkách se mohou do hlasování zapojit i lidé, kterých se anketa přímo netýká.

Příklad průzkumu názorů obyvatel města Litomyšl [38]

Průzkum názorů obyvatelstva města Litomyšle proběhl v září roku 2007 jako součást zpracování Strategického plánu rozvoje města Litomyšl pro období 2008 – 2015.

Ve dnech 18. – 20. září 2007 bylo 300 respondentů² dotázáno formou rozhovoru k zvoleným otázkám a zápisem odpovědí do připravených dotazníků. Společnost DHV CR (která vytvořila pro město strategický plán) využila jako tazatele po náležitém proškolení studenty místního gymnázia.

Výběr respondentů

Minimálně 300 respondentů

Reprezentativnost:

- dle počtu obyvatel jednotlivých částí města,
- dle pohlaví, věku a vzdělání.

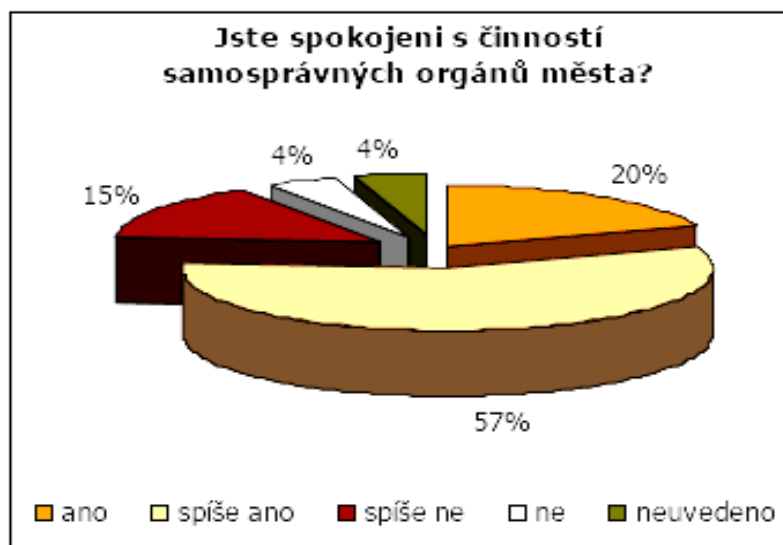
Aby byly získané odpovědi reprezentativní, je třeba, aby se struktura respondentů, kteří vyplnili dotazníky, nelišila od skutečné struktury obyvatel.

Dotazník měl 4 části týkající se:

1. Základní charakteristiky vybraného vzorku obyvatelstva – dotazy na věk, pohlaví, vzdělání, ekonomická aktivita atd.
2. Kvalita života ve městě
3. Služby, správa, samospráva

² Počet obyvatel města Litomyšl je cca 10 000. Vzorek respondentů tedy tvořil 3% obyvatel.

4. Přednosti a nedostatky města Litomyšle



Graf 1: Příklad otázky z Průzkumu názorů obyvatel
Zdroj: [38]

Dotazník byl pro další zájemce vystaven na internetových stránkách města, na městském úřadě a Městském informačním centru. Výsledky z těchto vyplněných dotazníků byli vedeny zvlášť – mimo vybraný vzorek respondentů.

➔ Zpracovatelé strategického plánu nemohou oslovit všechny obyvatelé měst. Vždy musí být počet respondentů zredukován tak, aby jejich složení odpovídalo realitě. Tedy musí být brán ohled složení obyvatel ve městě. Což znamená, že například vzorek respondentů reprezentuje stejné procento žen jako je i v celém městě.

3.3.3 Oficiální konzultace s veřejností

Workshop

Při této metodě se již pracuje s konkrétními tématy. Daná skupina probírá jednotlivé náměty. V rámci workshopu probíhají dohody, jak dále postupovat. K usnadnění komunikace mezi účastníky se využívají metody, jako je například brainstorming³.

Výhody:

- workshop je velmi účinný v případě, že již všechny předchozí kroky proběhly;

³ Brainstorming (překlad – bouře mozků) – technika, využívána ve skupinách pro generování co možná nejvíce nápadů a řešení pro daný problém. Technika funguje na myšlence, že kolektiv toho vymyslí více než jednotlivci.

- limit osob ve skupině => lidé se dobře znají, lépe spolu komunikují a rychleji se dohodnou;
- výsledkem setkání jsou konkrétní návrhy.

Nevýhody:

- náročné na čas.

Veřejné projednání

Setkání zainteresovaných skupin se zástupci úřadu. Občané jsou informováni o problémech města. Občané ale také mohou na tyto informace reagovat.

Výhody:

- lze získat zpětnou vazbu od občanů,
- finančně patří mezi méně náročné.

Nevýhody:

- pro nalezení řešení problému je třeba využít i další metody,
- pro různorodé publikum je těžké uzpůsobit celou prezentaci.

Příklad pozvánky na veřejné projednání návrhu Strategického plánu města Příbor s popisem programu vlastního jednání:

Tabulka 5: Příklad pozvánky na veřejné projednání ve městě Příbor

<p>2. veřejné projednání návrhu "Strategického plánu rozvoje města" zve starosta města Příbora</p>
<p>Program: - krátká informace o rozpracovanosti plánu rozvoje - diskuse k vybraným hlavním cílům strat. plánu (cestovní ruch, kultura, životní prostředí, doprava aj.) Termín: středa 26. září 2007 v 18:00 hodin Katolický dům Příbor Informace a podklady jsou zveřejněny na www.pribor-mesto.cz</p>
<p>DALŠÍ INFORMACE: <u>STRAKOŠ Milan, Ing., starosta</u></p>

Zdroj: [27]

3.3.4 Společné rozhodování s dotčenými občany

Občanská poradní komise

Občanskou poradní komisi tvoří malá skupina představitelů veřejnosti, která danému problému rozumí. Jeden z úkolů OPK je získávat poznatky i od ostatních občanů, kterých se přímo problém týká.

OPK by měla být zřízena již na počátku plánování. Zřízení OPK může být podporováno autoritou – na základě zákona o obcích.

Výhody:

OPK, která se dobře zapracuje, má možnost zajistit lepší vztah a informovanost mezi občany a úřadem. OPK se stává zprostředkovatelem mezi veřejností a autoritou.

Nevýhody:

Nevhodně sestavená a nekvalitně pracující OPK má za následek ovlivnění rozhodnutí ve prospěch zájmů jednotlivých politických stran.

Kulatý stůl [18]

Myšlenka Kulatého stolu, pochází již z dob krále Artuše. Přesto ani tehdy si nebyli všichni účastníci rovni – přece jen měl král Artuš větší slovo než jiní jeho rytíři. Stejná situace nastává i s dnešními kulatými stoly. Velmi záleží na tom, kdo je svolává, jaké autority jsou pozvány.

Přesto je to velmi interaktivní forma zapojení veřejnosti, neboť očekává aktivní diskuzi a výstupy všech jeho účastníků. Kulatý stůl by měl nastavit parametry pro řešení problémů. Většinou nezůstává u jediné schůzky – velmi často se realizuje několik kulatých stolů, v některých případech za účasti různých skupin.

Kulaté stoly slouží k diskuzím a dohodám. Počet osob na uzavřeném kulatém stole je max. 15 – při vyšším počtu se vytrácí interaktivita. Jelikož setkání u kulatého stolu by nemělo přesáhnout dobu jedné hodiny a půl, je třeba zajistit, aby se každý ze skupiny měl možnost k danému problému vyjádřit. Neměl by se opomíjet dobrý moderátor, jenž má za úkol vést diskuzi a případně členy usměrňovat.

Jinou alternativou může být veřejný kulatý stůl – veřejná diskuze osobností reprezentující různé názory. Příliš se nepoužívá, neboť pro „naslouchače“ není zajímavý. Zároveň se na veřejném kulatém stole málokdy vyřeší problém.

Výhody:

- velká interaktivita, finančně nenáročná,
- ve většině případů se dojde k nějaké dohodě.

Nevýhody:

- náročné na organizaci - málokdy mají všichni, které by obec potřebovala, čas právě v den, kdy je akce naplánována.

Reálné plánování (Planning for Real) [8]

Praktický nástroj pro zapojení malých i velkých skupin lidí. Dává jim možnost vyjádřit se k problémům a záležitostem města. Reálné plánování používá trojrozměrné modely místní oblasti, kam lidé mohou umísťovat své návrhy na změny. Je to dobrý začátek pro setkání lidí při diskusi v demokratickém, nekonfrontačním prostředí.

Výhody:

- Aktivní zapojení veřejnosti.
- Jasnost procesu.
- Může zapojit velké nebo malé množství během dlouhodobých konzultací.
- Pomáhá lidem představit si dopady jejich návrhů.
- Pomáhá lidem chápat a přijímat kompromisy mezi různými volbami.
- Povzbuzuje k rozhodnutí, která jsou přijatelná pro všechny účastníky (vytváří shodu).

Nevýhody:

- Modelový přístup může mít za určitých okolností omezenou účinnost.
- Lidé, kteří se zapojí do reálného plánování, nemusí být reprezentanti širší populace.

3.3.5 Delegování rozhodovacích pravomocí na občany

Referendum

Nejvyšší možný způsob zapojení veřejnosti je referendum, při kterém je veškeré rozhodnutí v rukou veřejnosti. Občané odpovídají na jednoznačný dotaz buď ANO či NE. Tato technika je právně zakotvena v ústavě.

Výhody:

- pro občany je to možnost vyjádřit svůj názor, pocit důležitosti.

Nevýhody:

- ne vždy lze otázku formulovat na odpověď ANO či NE, rozsah některých problémů to neumožňuje,
- manipulace občanů ve prospěch zájmových skupin.

4. Příklady měst a jejich procesy strategického plánování se zapojováním občanů

Jak již bylo uvedeno, plánování je pod kontrolou orgánů měst, případně zpracovatelů plánu. Jejich přístupy k občanům se mohou lišit. Také mohou při plánování využít různé techniky.

Následující tabulka obsahuje výběr měst pro další rozbor. Výběr byl zaměřen na města se společnými znaky:

- počet obyvatel se pohybuje okolo 10 tisíc - do 15 tisíc,
- města patří do skupiny obcí s rozšířenou působností, které však nebyly okresními městy.

Výběr dále ovlivňovala metodika, kterou jednotlivé města využívají. Náhodným výběrem z měst, která tyto parametry splňovala, byl získán vzorek pěti měst ORP. **U tohoto vzorku bude hodnocen přístup k veřejnosti a zapojení veřejnosti do strategického plánování, nikoliv samotný strategický plán.**

Města s rozšířenou působností do 15 tisíc obyvatel

Jak je z tabulky patrné, metodiky měst se různí až na první dvě města. Dobříš i Český Brod jsou členy místní agentury 21 a současně i Národní sítě Zdravých měst ČR. Odlišují se kategorií MA21. Dobříš je o jednu kategorii výš.

Tabulka 6: Výběr měst s rozšířenou působností

	Obec	Počet obyvatel (tis.)	Okres	Kraj	Členství
1	Dobříš	8,4	Příbram	Středočeský	NSZM, MA21 kategorie C ⁴
2	Český Brod	6,6	Kolín	Středočeský	NSZM, MA21 kategorie D
3	Kuřim	10,6	Brno-venkov	Jihomoravský	NSZM, Zájemce MA21
4	Humpolec	11,1	Pelhřimov	Vysočina	Zájemce MA21
5	Mohelnice	9,6	Šumperk	Olomoucký	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů [36]

Techniky zapojení obyvatel do strategického plánování byly u vybraných měst různé. Přesto všechna vybraná města shodně uvádí ve svých dokumentech cíl – informovat obyvatele o strategickém plánování. Což lze využít i pro tuto práci, pro jejíž součást byla zvolena technika

⁴ Pro měření kvality místní Agentury 21 (MA21) vznikla přehledná sada kritérií, která jsou členěna do čtyř hlavních kategorií kvality (A-D – A nejvyšší kategorie, D naopak nejnižší) a startovací kategorie "Zájemci". Každá kategorie má vlastní kritéria a měřitelné ukazatele, kterými lze hodnotit úroveň procesu MA21 v dané municipalitě. K postupu do vyšší kategorie je vždy nutné splnit všechna kritéria kategorie předcházející. Používání těchto kritérií není závazné, nejedná se o žádnou povinnost, ale o užitečný nástroj, který pomáhá v průběžné orientaci v celém procesu, inspiruje a předává zkušenosti. Zdroj: [22]

Kategorie určeny z: Oficiální stránky MŽP k MA21. [online]. 2011, [cit. 2011-04-03]. Dostupný z WWW: <<http://ma21.cenia.cz/%C3%9Avod/tabid/39/language/cs-CZ/Default.aspx>>.

řízeného rozhovoru s pracovníky vybraných měst. Jsou opravdu pracovníci úřadu ochotni odpovídat občanům na otázky týkající se plánování?

Výběr pracovníků pro rozhovor

Pro rozhovor byli vybíráni pracovníci městských úřadů. Jak již bylo řečeno v kapitole 2.2 *Účastníci participativního procesu* (konkrétně 2.2.2 *Úředníci*), jsou to právě úředníci, kteří komunikují s obyvateli. Proto je logické, že pokud budou občané chtít získat informace o záměrech města, informují se nejdříve na městské úřadě.

Výběr byl zaměřen na konkrétní osoby, které se strategického plánování účastnily, či jsou v současné době odpovědní za strategický plán. Vybráni byli především projektoví manažeři, koordinátoři MA21.

Bohužel strategické plánování vybraných měst probíhalo před více než třemi lety, což komplikovalo hledání osob, které se přímo plánování účastnily a v současné době na úřadě stále pracují.

VEŠKERÉ ROZHOVORY PROBĚHLY VE STEJNÝ DEN: 13.4. 2011

TEDY VE STŘEDU V ÚŘEDNÍ HODINY DANÝCH MĚSTSKÝCH ÚŘADŮ

Pracovníci dostali tři shodné otázky pro porovnání:

1. Z jakých důvodů jste se rozhodli vypracovat strategický plán? Co bylo konkrétním impulsem?
2. Kdo nejčastěji přicházel s náměty, připomínkami? (obec, konzultanti, podnikatelé...)
3. Nastaly nějaké problémy se zapojením obyvatel, kterých byste se rádi při plánování vyvarovali - něco se nepovedlo, jak jste si představovali?

Každý pracovník dostal dále 2 doplňující otázky. Většina rozhovorů probíhala po telefonu, proto jsou uvedené odpovědi spíše výňatky z celých rozhovorů.

4.1. Dobříš

Základní charakteristika města



Kraj: Středočeský

Okres: Příbram

Počet obyvatel: 8 464⁵

Obrázek 3: Poloha Dobříše

Zdroj: [33]

Město Dobříš se nachází ve Středočeském kraji – okres Příbram. Po Příbrami je 2. největším městem okresu. Vzdálenost od hlavního města Prahy činí cca 35 km. Jako obec s rozšířenou působností má na starosti správní obvod zahrnující 23 okolních obcí.

V roce 2008 se město stalo členem NSZM ČR. O dva roky později se stalo i členem místní Agendy 21- kategorie C.

Soutěž O lidech s lidmi

V roce 2009 proběhl již 6. ročník soutěže „O lidech s lidmi – cena za podporu místní demokracie a spolupráci s NNO.“ Soutěž pořádá Centrum pro komunitní práci za finanční podpory Evropské unie a Visegradského fondu a pod záštitou Ministerstva vnitra a Ministerstva životního prostředí.

Dobříš získala v soutěži 1. místo. Byla vyhlášena nejlepším městem v České republice v oblasti strategického plánování. Celkem se do soutěže přihlásilo 30 projektů, které byly rozděleny do dvou kategorií – „akční plánování“ a „strategie“. V kategorii „strategie“ se Dobříš utkala s dalšími 15 městy. Byla oceněna za kvalitní postup při zpracování strategického plánu města, které probíhalo za aktivní účasti veřejnosti. Dobříš nebyla na soutěži žádným nováčkem. V roce 2008 získala Dobříš zlatou medaili za komunitní plánování sociálních služeb. [41]

⁵ Počet obyvatel k 1.1. 2010.

4.1.1 Strategický plán udržitelného rozvoje města Dobříše na období 2008 – 2028

K vytvoření strategického plánu byla použita **metoda komunitního plánování**, na tvorbě se tedy podíleli občané a orgány města. Dokument vychází z **metodiky logického rámce**.

Před samotným plánováním byl stanoven jasný předpoklad pro kvalitní strategický plán a to – „**držet se zvolené strategie a dále ji aktualizovat po celé období její platnosti**“. Dokument obsahuje plány na dvacet let dopředu, což je z pohledu dnešních trendů - zkracování doby strategických plánů, poněkud dlouhé období, přesto v tomto případě tento způsob nelze určit jako špatně zvolenou cestu. S plánem se neustále pracuje a aktualizuje se.

Zpracovatelé v tomto případě tvoří několik skupin:

- město Dobříš - odborné metodické vedení,
- občané - praktické podklady,
- odborníci - profesní korekce a doporučení – korekci měla na starosti metodička komunitního plánování CPKP
- pracovní skupiny – tvoří je skupiny občanů, které rozpracovávají úkoly vzešlé od KSR. Členem pracovní skupiny se může stát každý občan. Účast na setkáních je umožněna všem a termíny jsou předem zveřejněny.
- komise strategického rozvoje (KSR) – jedná se o skupinu dobrovolníků. KSR tvoří celkem cca 60 osob, kteří jsou zvoleni starostou města, zástupci NNO, škol a podnikatelů. Jedná se především o osoby s významným vlivem na dění ve městě.[39]

Použité techniky pro zapojení veřejnosti:

- Dotazníkové šetření
- Veřejné projednávání
- Kulaté stoly

Dotazníkové šetření: v Dobříši se uskutečnila dvě dotazníková šetření – jedno pro občany a druhé pro podnikatele. Zpracovatelé si dali za cíl zajistit reprezentativní vzorek s co nejvyšším počtem obyvatel. Tento cíl byl podpořen nejdříve zorganizováním veřejného projednávání. Poté byl dotazník distribuován do každé schránky v Dobříši. Současně měli občané možnost dotazník vyplnit přes webové stránky nebo ho mohli zaslat elektronicky. Dotazník byl rozeslán také

obyvatelům malé vesnice Staré Hutě⁶ vzdálené 2km od Dobříše a starostům okolních měst v regionu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 887 obyvatel, 34 z nich byli ze Staré Huti. Což znamená, že **účast na dotazníkovém šetření se pohybuje okolo 10,5 % obyvatel města Dobříše.**[19]

Veřejné projednávání: během samotné tvorby strategického plánu proběhla dvě veřejné projednávání. V závěru strategického plánování proběhlo další projednání na dětském hřišti. Akci nazvali – „Pojďme tvořit na hřiště“. Zajistila si hojnou účast – cca 500 osob. Účastníky tvořili především rodiče s dětmi. Akce byla spojena s otevřením nového hřiště. Setkání se mohli účastnit podnikatelé města i neziskové organizace. Pro děti byly připraveny různé atrakce (výroba draků, lukostřelba).

Kulaté stoly: byly využity při tvorbě konkrétních návrhů záměrů a projektů města. Kulatých stolů se mohly účastnit všichni zájemci, byla vždy zvána široká veřejnost.

Zajímavé také byly **diskuze KSR**, které probíhaly i v netradičních prostorech kaváren. Diskuzí v kavárnách se účastnilo přes 20 členů. Účelem těchto jednání bylo dopracování projektů. KSR zorganizovala se celkem 8 setkání, dvě z nich v kavárnách.

Pro zapojení nebyli motivováni jen obyvatelé. Pro zaměstnance úřadu byl zorganizován půldenní motivační seminář, který vedla PhDr. Alena Bauerové (Reitschmiedová) z Mezinárodního poradenského centra obcí (MEPCO). V semináři zaměstnanci seznámila s funkcemi a významem strategického plánu.

Obec ke komunikaci s občany hojně využívá také webové stránky města, kde pravidelně zveřejňuje podklady a jejich aktualizace. Přes webové stránky též mají možnost obyvatelé zasílat své připomínky.[39]

Rozhovor o zapojení obyvatel Dobříše při strategickém plánování

Rozhovor proběhl s **Ing. Dagmar Smrčinovou, Ph. D.** - ředitelkou strategického plánování. Následuje stručný přepis z rozhovoru po telefonu – zachycené byly nejdůležitější údaje.

1. Z jakých důvodů jste se rozhodli vypracovat strategický plán? Co bylo konkrétním impulsem?

⁶ Staré Hutě - s městem má Dobříš úzké vazby – obyvatelé Staré Hutě intenzivně využívají služeb Dobříše – dojíždějí za prací, nemocnice, kultura atd.

- Město chtělo vědět, co do budoucna dělat – jaké cíle si má určit, jakým směrem se rozvíjet.
 - Především jsme chtěli, aby obyvatelé Dobříše rozhodli, jak by měla obec vypadat, jaké záměry provádět.
2. Kdo nejčastěji přicházel s náměty, připomínkami? (obec, konzultanti, podnikatelé...)
- 70 % - občané
 - 15 % - politici – ať již zvolení při komunálních volba či nezvolení
 - 15 % - ostatní – zastupitelé institucí – občanské sdružení, úředníci, podnikatelé
3. Nastaly nějaké problémy se zapojením obyvatel, kterých byste se rádi při plánování vyvarovali - něco se nepovedlo, jak jste si představovali?
- V úvodním setkání strategického plánování – přišlo dvakrát tak více lidí, než jsme očekávali. Strategické plánování nebyla první akcí, kde jsme zapojovali občany, proto již věděli, do čeho jdou.
 - Lidé si také přáli, aby se setkání organizovalo v sobotu nikoli, jak bylo zvykem, ve všední dny po práci. – Chtěli jsme vyjít vstříc a jedno setkání se zorganizovalo v sobotu – a byla malá účast (slovy Ing. Dagmar Smrčínové, Ph. D. – nikdo nepřišel).
4. Která akce s obyvateli města byla podle Vás nejvíce úspěšná?
- Akce organizované na menších veřejných prostranství
 - Setkání pracovních skupin – jako např. v kavárnách do 25 lidí.
5. Co Vás přivedlo na nápad zorganizovat setkání na hřišti, diskuze v kavárně?
- Hřiště – dostat různé typy lidí na jedno místo. Aby se občané mohli poznávat a setkávat. Neformální setkání.. Byli připomínky od obyvatel, že v průběhu roku jsou různé akce, trhy a na podzim se nic neděje, proto jsme přišli se setkáním na hřišti. Podobných setkání jsme zorganizovali snad už 20 a vždy jsme měli účast cca 500 lidí. Již o tom nemusíme přímo informovat, obyvatelé ví, co se bude dít, co mohou očekávat.
 - Kavárna – již při setkání v Kulturním domě Dobříše se podávalo občerstvení. Pro kavárnu se rozhodlo z důvodu neformálního prostředí pro dílčí jednání do 25

osob. Toto setkání probíhalo několikrát a mám poznatky, že tam chodili nový lidé, kteří normálně do Kulturního domu nepřišli.

Dobříš při plánování zapojovala obyvatele již od počátku. Jelikož již se zapojováním obyvatel měla zkušenosti, nemuseli se potýkat s malou účastí na setkání. Kombinacemi různých technik úspěšně zapojila občany. Obyvatelům není plánování budoucnosti Dobříše lhostejné.

4.2. Český Brod

Základní charakteristika města



Kraj: Středočeský

Okres: Kolín

Počet obyvatel: 6 842⁷

Obrázek 4: Poloha Českého Brodu

Zdroj: [33]

Český Brod se nachází ve Středočeském kraji a je druhé největší město kolínského okresu. Leží na hlavní železniční trati Praha – Pardubice, je centrem převážně zemědělského regionu a vykonává činnost obce s rozšířenou působností pro 24 obce na rozloze 18.431 ha. Český Brod má dosud relativní dostatek využitelných průmyslových ploch nebo proluk mezi výrobními areály. Město má dostatečné zázemí s nabídkou obchodu, služeb i finančních institucí.[15]

V roce 2009 se stalo město členem NSZM ČR. Od roku 2007 je zaregistrováno město v MA21. Od roku 2010 postoupilo město do kategorie D.

4.2.1 Strategický plán města Český Brod do roku 2022

Jako způsob zpracování Strategického plánu města byla zvolena metoda místní Agenda 21 neboli program města pro 21. století. Strategický plán rozvoje města Český Brod byl stanoven na období 2007 - 2022.

⁷ Počet obyvatel k 1.1. 2010.

Celkem se na zpracování Strategického plánu rozvoje města Český Brod aktivně podílelo cca 100 lidí vč. vedení města a cca 750 občanů formou vyplnění dotazníku, účasti na setkáních, soutěžích, anketách.

Zpracovatelé:

- Strategický tým – složený z 51 zástupců města, úředníků z radnice, zástupců městských organizací, občanů, podnikatelů, nezávislých odborníků, neziskových sdružení. V týmu měly své zastoupení i církve (Římskokatolická, Českobratrská evangelická)
- Vedoucí strategického týmu – starosta města
- Pracovní skupiny – někteří členové strategického týmu a další zástupci veřejného a soukromého sektoru.
- Nezávislá konzultantka – v tomto případě se jednalo o PhDr. Alenu Bauerovou-Reitschmiedovou, která má zkušenosti se zpracováním strategií a se zapojováním veřejnosti do procesu strategického plánování v zemích EU i v jiných městech ČR.
- Občané

O zpracování Strategického plánu, jeho průběhu i možnostech zapojit se do zpracování byli občané a zájemci průběžně informováni prostřednictvím webové stránky města a tisku (Českobrodský zpravodaj, Kolínský deník). Dílčí výstupy i pracovní verze Strategického plánu byly k dispozici na webové stránce města k veřejnému připomínkování, proběhla zde také anketa o motto rozvoje města. [16]

Použité techniky pro zapojení veřejnosti:

- Dotazníkové šetření
- Veřejné setkání, setkání s NNO
- Besedy
- Soutěž
- Ankety

Dotazníkové šetření - názorový průzkum mezi obyvateli města probíhal v měsíci dubnu 2007. Obyvatelům byl doručován prostřednictvím České pošty Brodský zpravodaj, ve kterém byly vloženy dva výtisky dotazníku (další byly k dispozici na radnici, ke stažení na internetových stránkách města). Dotazník byl sestaven pod vedením společnosti Agora CE⁸.

⁸Agora Central Europe - společnost založená pro podporu demokracie, komunikace a spolupráce mezi občany a orgány veřejné správy.

Dotazníky se od občanů vracely prostřednictvím připravených sběrných boxů umístěných na často navštěvovaných místech ve městě (sídla institucí, nemocnice, pošta atd.). Pro toto šetření nebyl předem stanoven výběrový vzorek občanů, který by byl osloven – byla zvolena forma tzv. samovýběru – záleželo čistě na rozhodnutí občana, zda dotazník vyplní.

Šetření neproběhlo bez problémů. Zaměstnanci České pošty dotazník nedoručili domácnostem, které měli označené schránky, že nechtějí reklamu. Celkem bylo do domácností distribuováno cca 5 000 dotazníků. Zpět se vrátilo 587 kompletně a správně vyplněných dotazníků. **Dotazníky tedy správně vyplnilo cca 8,8 % obyvatel města Český Brod.**[32]

Veřejné setkání: 1. setkání s občany zorganizováno poté, co byly zpracovány názory z dotazníkového šetření. Projednávaly se právě především výsledky průzkumu a podklady pro strategický plán. Po tomto veřejném setkání byla zorganizována další dvě setkání s NNO a podnikateli.

Při 2. veřejném setkání byla občanům představena pracovní verze strategického plánu. Proběhla diskuze k vybraným oblastem života a rozvoje města. Při tomto setkání měli občané zvolit motto města.

Doprovodné akce: v průběhu strategického plánování byla provedena řada doprovodných akcí organizovaných neziskovými organizacemi, městem, školami. Jednalo se např. o setkání se zástupci podnikatelů, neziskových organizací, s rodiči malých dětí, seniory. Konala se **beseda** s rodiči malých dětí s hlasováním o důležitosti řešení problémů. Následovala beseda se seniory v Domě seniorů. Pro žáky ZŠ a studenty SŠ se uskutečnila **soutěž** - „Město, v jakém chci žít“. Všechny výsledky sloužily jako významné podklady pro stanovení cílů rozvoje města. [33]

Rozhovor o zapojení obyvatel Českého Brodu při strategickém plánování

U Českého Brodu nastala nečekaná komplikace, kdy byla poskytnuta informace na úřadě, že paní Bc. Veronika Svěcená, Dis., která je koordinátorkou strategického plánování MA21 a Zdravých měst je na mateřské dovolené, což nebylo uvedeno na internetových stránkách úřadu. Nebyla uvedena ani zastupující osoba.

Při rozhovoru Jitka Novotná, DiS., která má s koordinátorkou stejné telefonní číslo, určila jako zastupující koordinátorku – **Janu Kratochvílovou**, jenž byla při plánování předsedkyní Výboru pro strategický rozvoj. V současné době je ředitelkou Občanského sdružení LECCOS, které se podílí na tvorbě a plnění cílů Strategického plánu rozvoje města.

Odpovědi v tomto případě jsou tedy spíše z pohledu občanského sdružení, nikoliv z obecního úřadu.

1. Z jakých důvodů jste se rozhodli vypracovat strategický plán? Co bylo konkrétním impulsem?
 - Podle paní ředitelky byl jeden z impulsů vznik různých občanských sdružení, které se chtěli podílet na zlepšení města – aby „táhli za jeden provaz“ a společně naplánovaly aktivity pro rozvoj města
2. Kdo nejčastěji přicházel s náměty, připomínkami? (obec, konzultanti, podnikatelé...)
 - Nelze říci, kdo konkrétně nejvíce se účastnil. Celý proces nastavila nezávislá konzultantka Alena Bauerová – Reitschmiedová tak, aby byli zapojeni všichni – každý se mohl zapojit v určených pracovních skupinách – neziskové organizace, obyvatelé...
 - Konkrétně občanské sdružení LECCOS organizovala setkání s maminkami
3. Nastaly nějaké problémy se zapojením obyvatel, kterých byste se rádi při plánování vyvarovali - něco se nepovedlo, jak jste si představovali?
 - Bylo těžké oslovit podnikatelé – v průběhu plánování stáli mimo dění. Situace se postupně měnila – což je patrné při aktualizaci plánu.
 - S čím Vám při strategickém plánování pomáhala nezávislá konzultantka PhDr. Alena Bauerová-Reitschmiedová?
 - Aktivně se účastnila setkání – řídicích skupin, jednání, setkání s veřejností, sbírala podklady, které následně zpracovávala atd. K ruce ji byla právě Bc. Veronika Svěcená.
 - Jakými prostředky jste podpořili vyplnění dotazníků u obyvatel?
 - Organizování různých akcí – kde se dotazníky účastníkům rozdávaly a vyplněné se rovnou na místě sbíraly – př. Den matek,
 - sběrná místa po celém městě,
 - možnost vyplnění elektronicky,
 - dotazníky k dostání i u organizací (nejen na úřadě).

Jak se zdá, Český Brod využívá podobné techniky k zapojení veřejnosti jako Dobříš. Základní techniky jako dotazníkové šetření a veřejná setkání doplňuje doprovodnými akcemi – soutěžemi a besedami. Co se týče informování občanů v rámci plánování Český Brod si vede velice dobře.

Při dotazníkovém šetření si zvolili formu tzv. samovýběru, čímž nezískali od občanů adekvátní vzorek pro určení názorů, z kterého by šlo usuzovat o názorech celého obyvatelstva města. Šetření také ovlivnil špatný zásah poštovních doručovatelů, kteří dotazník neodevzdali do všech domácností. Přesto dotazník samotný byl kvalitně zpracován. Otázky v dotazníku byly dobře volené. Zpracovatelé oddělovali také starousedlíky a nově přistěhované. Město se i zajímalo jak chtějí být občané informováni o dění města atd.

4.3. Kuřim [26]

Základní charakteristika města



Kraj: Jihomoravský

Okres: Brno-venkov

Počet obyvatel: 10 632⁹

Obrázek 5: Poloha Kuřimi

Zdroj: [33]

Kuřim je největším městem v okrese Brno-venkov. Ekonomické, sociální a politické změny uplynulých let vytvořily prostředí, které umožnilo využití výhodné polohy města i zhodnocení jeho průmyslové tradice. Kuřim je v současnosti jedním z nejrychleji rostoucích měst v ČR a patří k nejvýznamnějším hospodářským centřům Jihomoravského kraje. Střediskovou funkci města vyjadřuje i udělení statutu obce s rozšířenou působností od roku 2003.

Od roku 2005 je členem NSZM ČR. V Místní Agendě 21 je obec zaregistrována mezi zájemci (žadatele) o členství v MA21.

4.3.1 Strategický plán rozvoje města Kuřimi 2006 - 2020

V plánu se uvádí:

Svým vstupem do NSZM se město mj. zavázalo, že zahájí přípravu plánu strategického rozvoje, který:

⁹ Počet obyvatel k 1.1. 2010.

a) vzniká ve dvou liniích, které se vzájemně propojují:

• **expertní linie:** tým místních odborníků, odborníci z NSZM a externí poradce pro tvorbu návrhové části strategie RNDr. Petr Daněk, Ph.D.

• **komunitní linie:** v partnerské spolupráci s občany (zástupci neziskových organizací, občanských sdružení a podnikatelské sféry, aj.)

b) respektuje zásady dlouhodobě udržitelného rozvoje

c) propojuje ekonomické a sociální aspekty s oblastí životního prostředí

Pro práci jako je např. sběr statistických dat a materiálů pro tvorbu analytické části, město zajišťuje lidi z vlastních personálních zdrojů. Na tvorbě plánu se podíleli pracovníci z Městského úřadu Kuřim, především z odboru investičního a regionálního rozvoje, odborníci z NSZM. Návrhovou část strategie měl na starosti externí poradce. Dále spolupracovali se zástupci neziskových organizací, občanských sdružení a podnikatelské sféry – široká veřejnost není zmíněna.

Projednávání záměrů a opatření Strategického plánu probíhalo od října 2005 do ledna 2006, kdy ve dvoutýdenních intervalech vedli členové pracovní skupiny pro strategický rozvoj města ve spolupráci s externím konzultantem diskuse o formulaci jednotlivých opatření a aktivit.

Použité techniky pro zapojení veřejnosti:

- Úvodní jednání
- Kulatý stůl
- Veřejné fórum
- Veřejné projednávání

Dotazníkové šetření, které proběhlo v ostatních vybraných měst, se v Kuřimi neuskutečnilo.

Úvodní jednání: proběhlo na téma „Partnerství pro EU programy v Jihomoravském kraji, oblast Kuřimsko“, kde se probíraly záměry rozvoje regionu v období 2007 – 2013.

Kulatý stůl: zorganizovaný pro občanské iniciativy, se již zaměřil na strategické plánování.

Následovalo **veřejné fórum**, což je technika pro zajištění dodatečných podkladů a pro řešení problémů.

Po veřejném fóru následovalo zasedání zastupitelstva města. Podle zásady veřejnosti zasedání zastupitelstva města bylo možné se tohoto zasedání účastnit (občané se mohli dozvědět, jak

zastupitelé rozhodli). V tomto zasedání byla předložena pracovní verze Strategického plánu rozvoje města.

Veřejné projednávání: bylo zorganizováno pro širší veřejnost. Po dobu strategického plánování mohli občané zasílat na Městský úřad Kuřim své připomínky.

Rozhovor o zapojení obyvatel Kuřimi při strategickém plánování

Pro rozhovor byla určena **Ing. Nad'a Šiblová** především z důvodů, že je uveden její kontakt pod strategickým plánem na webu města coby zodpovídající osoba.

- **Ing. Nad'a Šiblová** - projektový manager, tajemník Komise Zdravého města Rady města Kuřimi¹⁰.
 - V době plánování nebyla sice koordinátorkou ani zpracovatelkou plánu, je však současnou koordinátorkou MA21. Účastnila se přímo plánování v oblasti hospodářství – ve skupině s podnikateli
1. Z jakých důvodů jste se rozhodli vypracovat strategický plán? Co bylo konkrétním impulsem?
 - Chtěli jsme, aby aktivity v obci měly dán konkrétní cíl, dříve se záměry určovaly jen v rozpočtu města.
 - Také bylo třeba zajistit zpracování aktivit pro delší období, aby se v každém volebním období neměnily záměry.
 2. Kdo nejčastěji přicházel s náměty, připomínkami? (obec, konzultanti, podnikatelé...)
 - Vedoucí odborů a podnikatelé při setkání pracovních skupin
 - Občané – při veřejném projednávání, ale u občanů byl menší zájem
 3. Nastaly nějaké problémy se zapojením obyvatel, kterých byste se rádi při plánování vyvarovali - něco se nepovedlo, jak jste si představovali?

¹⁰ Komise Zdravého města Rady města Kuřimi - Působnost a kompetence komise jsou vztaženy ke všem činnostem města, které se týkají Projektu Zdravé město a místní Agendy 21 (podle metodiky Národní sítě Zdravých měst ČR). Komise se vyslovuje ke koncepčním i operativním otázkám, které mohou mít vliv na zdraví, udržitelný rozvoj a kvalitu života ve městě. Dále se zabývá uplatněním principů participace a partnerství ve městě. *Zdroj: Oficiální stránky města Dobříše.* [online]. 2011, [cit. 2011-01-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurim.cz/cs/obcan/samosprava/rada-mesta-rm/komise/>>.

- Účast na setkání s obyvateli byla menší,
- přesto je prý o dokument zájem. Obyvatelé ho mají k dispozici na internetu a rozdávají ho zájemcům vytištěný zdarma.

4. Co Vás vedlo k rozhodnutí neprovádět dotazníkové šetření?

- Nevím jistě, podle mne by o to nebyl zájem.
- Na starosti zapojování měl odborník z Mendlovy univerzity – RNDr. Petr Daněk, PhD., který techniky vybíral.

5. Které techniky jste použili pro zapojení veřejnosti?

- Veřejné projednávání – max. 2 – byla malá účast – pro občany je tento dokument příliš odborný.
- V řídicích a (nejspíš) i v pracovních skupinách obyvatelé nefigurovali – složení skupin: vedoucí pracovníci odborů si navolili do pracovních skupin své lidi – zaměstnance úřadu, podnikatelé. Pracovní skupiny byli rozděleny podle oblastí.

Strategické plánování byla pro obec Kuřim v roce 2005 nová zkušenost. Do plánování se občané neměli možnost zapojit tak jako obyvatelé z měst Dobříše a Českého Brodu. Veřejnost (tedy občané, kteří nejsou součástí nějaké občanské skupiny) měli prakticky spíše možnost se o strategickém plánování pouze informovat a ti aktivnější i zaslat připomínku, u které neměli jistotu, že bude brána na zřetel. Stejně jako u Dobříše a Českého Brodu mezi zpracovateli figuruje externí konzultant.

Strategický plán je v současné době (rok 2011) aktualizován. Jelikož je obec žadatelem Místní Agendy 21, snaha o zapojení veřejnosti je patrnější. Pozvání na diskuze, či anket přibývá. Např. v roce 2010 se uskutečnila anketa – Nejpalčivější problémy města Kuřimi.

4.4. Humpolec

Základní charakteristika města



Kraj: Vysočina

Okres: Pelhřimov

Počet obyvatel: 11 102¹¹

Obrázek 6: Poloha Humpolce

Zdroj: [33]

Humpolec se nachází v kraji Vysočina. Patří mezi obce s rozšířenou působností. Do jeho správního obvodu spadá 25 obcí. Více než 35 % rozlohy města pokrývají lesy, což ovlivnilo i druh průmyslu - dřevozpracující, který zde převládá.

Město Humpolec je veden mezi žadateli Místní agendy 21.

4.4.1 Strategický plán rozvoje města Humpolec 2006 - 2013

V únoru 2005 na zasedání se Zastupitelstvo města shodlo na záměru projektu NSZM ČR a schválilo vypracování Strategie rozvoje města Humpolec.

Na zpracování Strategického plánu rozvoje města se velkým dílem podílela Regionální rozvojová agentura Vysočina Jihlava (RRAV Jihlava). Dále podle údajů ze strategického plánu na dokumentu spolupracovali podnikatelské subjekty, nevládní neziskové organizace působící na území města.

Použité techniky pro zapojení veřejnosti:

Ve Strategickém plánu rozvoje města Humpolec lze nalézt kapitolu, která se zabývá zapojením veřejnosti do plánování:

„Důležitým bodem realizace a naplňování aktivit a záměru je zapojení veřejnosti do strategického rozvoje města. Občané musí být informováni o důvodech vzniku Strategického plánu rozvoje, jeho významu a využití. Zároveň občané musí být informováni o připravovaných a realizovaných záměrech. Mezi vhodné informační kanály patří především Radniční listy

¹¹ Počet obyvatel k 1.1. 2010.

a internetové stránky města. V rámci internetových stránek je vhodné vytvořit diskusní fórum a systém zpětné vazby od občanů města. “[24]

Snahou tedy města bylo především občany **informovat** o plánování, což nelze přímo označit za aktivní zapojení. Navíc míra informovanosti a zapojení veřejnosti u Komunitního plánování sociálních služeb města Humpolce a Integrované rozvojové strategie území Humpolecka byla podstatně vyšší než u strategického plánování.

Zajímavé také je, že kapitola Realizace týmu, citovaná kapitola Zapojení veřejnosti a další části plánu, týkající se realizace plánu, jsou stejné s dokumentem města Světlá nad Sázavou. Příčinou totožnosti je, že plány obou měst jsou zpracovávány RRAV.

Dotazníkové šetření:

Dotazníkové šetření probíhalo v období měsíce září až říjen roku 2005. Každá domácnost obdržela do schránky dotazník jako přílohu Radničních listů. V dokumentu Dotazníkové šetření ve městě se nezmiňují o jiné možnosti vyplnění dotazníku. Dotazník mohli vyplňovat obyvatelé starší 18 let. Dotazníků se vrátilo celkem 307. V dotazníku se tedy odráží názory cca **2,8% celkového počtu obyvatel** daného období.[24]

Rozhovor o zapojení obyvatel Humpolce při strategickém plánování

Na otázky odpovídala **Zdeňka Augustová** – kontaktní osoba MA21

Odbor tajemníka (regionální rozvoj) - činnost: Regionální rozvoj, program obnovy venkova, podklady a zápisy pro radu a zastupitelstvo.

Účastnila se – jak tvorby strategického plánu města, tak i Strategického plánu Humpolecka (tam se zapojovali lidé více – plán tvořila Místní akční skupina).

1. Z jakých důvodů jste se rozhodli vypracovat strategický plán? Co bylo konkrétním impulsem?
 - 1. důvod dotace – záměr musí být v souladu se strategií města.
 - 2. důvod v rámci města – jsme potřebovali mít naplánované aktivity – mít daný směr.
2. Kdo nejčastěji přicházel s náměty, připomínkami? (obec, konzultanti, podnikatelé...)

- Většinu aktivit měla na starosti smluvená organizace (RRAV), která vypracovala část plánu, přijela a s pracovní skupinou, tvořenou orgány města (především vedoucími odboru MěÚ), se část konzultovala a přijímala jejich připomínky.
3. Nastaly nějaké problémy se zapojením obyvatel, kterých byste se rádi při plánování vyvarovali - něco se nepovedlo, jak jste si představovali?
- Malá návratnost dotazníků u obyvatel i podnikatelů
4. Které jiné techniky, kromě dotazníkového šetření, jste použili k zapojení obyvatel Humpolce při strategickém plánování?
- Veřejné projednání (nebyla si jistá, ale zmiňovala ještě jedno sezení, na které byla také malá účast)
5. Kdo se stal manažerem strategického rozvoje?
- Nebyl vůbec zvolen - plán mám u sebe, dále se s ním nepracuje – každý z pracovníků, co zpracovává žádost o dotaci si ke mně přijde pro odkaz na konkrétní prioritu zmiňovanou ve strategii.

Strategická část pojednává o ustanovení koordinační skupiny a tří odborných pracovních skupin. Pracovní skupiny měly za úkol vypracování dokumentu a naplňování plánu. Koordinační skupina byla vytvořena pro zajištění koordinace vyvíjených aktivit a dohled nad naplňováním výstupu dokumentu. Kontaktní osobou pro tyto skupiny měl být zvolen „Manažer strategického rozvoje“.

Uvedené údaje z plánu se dosti rozcházejí s informacemi z rozhovoru.

Nikde v plánu (ani na internetových stránkách či Radničních listech) nelze vyčíst konkrétní osoby, které se na plánu podíleli. Jména členů RRAV lze nalézt v části Profil města, ale ostatní zpracovatelé ne.

Technika dotazníkového šetření byla v Humpolci dosti omezená – nelze v tomto případě mluvit o rovném přístupu k obyvatel - obyvatelé mladší 18 let – tedy obyvatelé, kteří ve městě mohli žít 17 let neměli možnost vyslovit svůj názor, naproti tomu lidé, kteří zde mohli bydlet jen pár měsíců tu možnost měli. Dotazník mohl vyplnit pouze jeden člen domácnosti. Což je také zvláštní – na příkladu města Český Brod lze vysledovat, že se nedá spoléhat jen na jediný způsob distribuce dotazníků. Je lépe ho alespoň ještě vyvěsit na internetových stránkách – tato možnost nebyla nikde zmíněna.

4.5. Mohelnice

Základní charakteristika města



Kraj: Olomoucký

Okres: Šumperk

Počet obyvatel: 9 615¹²

Obrázek 7: Poloha Mohelnice

Zdroj: [33]

Významné průmyslové město Mohelnice leží v okrese Šumperk obklopené horami. Správní obvod Mohelnice tvoří celkem 14 obcí. Na podporu turistického ruchu se zde pravidelně konají kulturní a sportovní akce. Město je centrem Svazku obcí mikroregionu Mohelnicko.

4.5.1 Strategie rozvoje města Mohelnice na období 2009 – 2013 [28]

V říjnu 2008 rada města přijala usnesení týkající se zpracování strategického plánu. Pro zpracování strategického plánu se obec rozhodla především z důvodů rozvoje města, také možnosti reagovat na výzvy spojené především s čerpáním finančních prostředků v programovacím období EU v letech 2009 – 2013.

Ve strategickém plánu jsou jako **zpracovatelé** označení:

- Město Mohelnice
- Centrum pro komunitní práci střední Morava

Dále se plán zmiňuje o vytvoření těchto skupin:

- Řídící skupina – tvořená ze zástupců vedení města a vedoucích pracovníků jednotlivých odborů Městského úřadu Mohelnice
- Výkonný tým – zajišťoval externí zpracovatel, tedy CpKP střední Morava

Použité techniky pro zapojení veřejnosti:

- Dotazníkové šetření
- Veřejné projednání

¹² Počet obyvatel k 1.1. 2010.

Dotazníkové šetření: podobně, jako u ostatních vybraných měst, byly dotazníky distribuovány do domácností. Občané také měli možnost si je vyzvednout na úřadě. Výsledky dotazníkového šetření se měli možnost občané dozvědět v srpnovém čísle Mohelnického zpravodaje. **Dotazníků se vrátilo vyplněných celkem 421 – tedy cca 4,4 %.**

Veřejné projednání: konající se začátkem roku 2009 bylo spíše připraveno pro podnikatelé a zástupce aktivních obyvatel než pro širokou veřejnost. Získané podněty k strategickému plánu města byly vyvěšeny s odpovědí na internetových stránkách města.

Rozhovor o zapojení obyvatel Mohelnice při strategickém plánování

Jelikož v Mohelnici nebyl určen ve strategickém plánu žádný koordinátor. Bylo zavoláno paní **Miroslavě Groharové – referentce regionální rozvoje (Odbor stavebního úřadu, rozvoje a investic)**. Nikdo telefon nezvedal, ale odpoledne paní M. Groharová nečekaně sama zavolala s tím, že měla zmeškaný hovor. Požádala, aby dané otázky byly poslány e-mailem s tím, že do dalšího dne odpoví. Odpověď přišla ještě ten den.

1. Z jakých důvodů jste se rozhodli vypracovat strategický plán? Co bylo konkrétním impulsem?
 - Strategický dokument mapuje potřeby města a dále slouží jako podklad k žádostem na dotace.
2. Kdo nejčastěji přicházel s náměty, připomínkami? (obec, konzultanti, podnikatelé...)
 - Zaměstnanci městského úřadu Mohelnice.
3. Nastaly nějaké problémy se zapojením obyvatel, kterých byste se rádi při plánování vyvarovali - něco se nepovedlo, jak jste si představovali?
 - Malá účast veřejnosti při projednávání.
4. Které prostředky jste použili pro zapojení občanů při plánování?
 - Zveřejnění na webu města, veřejné projednávání.
5. Spolupracovali jste při strategickém plánování s jinými městy? Inspirovali jste se při strategickém plánování jinými městy/obcemi?
 - Ne.

Doplňující otázka - Co jste měla konkrétně Vy, paní Groharová, na starosti při plánování např. koordinaci, zajištění podkladů, či jste byla součástí pracovní skupiny...

- Koordinovala jsem přípravu, komunikovala s dodavatelem a byla jsem i členem pracovní skupiny.

Podle strategického plánu byla veřejnost zapojena do plánování prostřednictvím dotazníkového šetření. Tak jako ve městě Humpolci, kladla Mohelnice především důraz na informovanost a to prostřednictvím svých internetových stránek a také Mohelnického zpravodaje. Právě ve zpravodaji apelují na obyvatele, aby zasílali své podněty k rozvoji města – kontakt na zasílání námětů a pro získání informací je uveden na Centrum pro komunitní práci střední Morava, nikoliv na Městský úřad v Mohelnici.

4.6. Zhodnocení přístupů měst k občanům v procesu strategického plánování

Přístupy měst k zapojení obyvatel do procesu strategického plánování se liší. Pro zhodnocení jejich přístupů a současně také pro určení, která z měst přistupovala k dané problematice nejlépe, je nutné porovnat různé aspekty jako např. techniky zapojení obyvatel.

Metody zpracování strategických plánů měst

Již u informování o volbě metody strategického plánování se města rozcházejí. Zvolenou metodu v plánu uvádí:

- Dobříš - metoda komunitního plánování
- Český Brod - metoda **místní Agenda 21**.
- Kuřim – **NSZM** – expertní a komunitní linie.
- Mohelnice má uvedeno ve strategickém plánu, že byla zvolena metodika **splňující evropské parametry rozvojových dokumentů**, včetně zakotvení principů trvale udržitelného rozvoje. Plán také obsahuje indikátory úspěchu realizace jednotlivých aktivit, které jsou součástí metodik MA21 i NSZM. Mohelnice není členem ani jedné z nich. Při plánování byla zapojena veřejnost za pomoci dotazníkového šetření, jinak v pracovních skupinách byli zaměstnanci úřadu. Proto podle mého názoru jde o **metodu expertní** se zakotvením principů trvale udržitelného rozvoje.
- Z plánů Humpolce nelze vyčíst, kterou metodiku obec zvolila. Lze vzít v úvahu **expertní metodu** – plán neobsahuje žádné indikátory ani ukazatele pro monitorování realizace plánu. Nezmiňuje se ani o principech udržitelného rozvoje. A podle poskytnutého

rozhovoru plán zpracovávala smluvená firma sama a jednotlivé části konzultovala s pracovníky.

Srovnání rozhovorů se zaměstnanci vybraných měst

Ochota poskytnout informace při rozhovoru u vybraných osob měst byla překvapivě na stejné úrovni. Nikdo rozhovor neodmítl a dovolat se na úřad k příslušnému pracovníkovi bylo všude možné během jediného dne. Problém byl spíš ve výběru odpovědných osob a to konkrétně u měst:

1. Dobříš – problém určení osoby nenastal. Jméno zpracovatele se nalézá přímo ve strategickém plánu.
2. Český Brod – na stránkách neuvádějí zastupující osobu za koordinátorku strategického plánu (pracovnice je prý momentálně na mateřské dovolené), přesto poskytují kontakt na zástup. Bohužel zástupkyně je z občanského sdružení nikoliv z MěÚ, což má vliv na směřování odpovědí.
3. Kuřim – nelze ze strategického plánu ani z webu města vyčíst osoby podílející se na plánování.¹³ Pro rozhovor byla tedy vybrána současná odpovědná osoba za strategický plán – kontakt byl uveden na internetových stránkách města - u vloženého strategického plánu.
4. Humpolec – také zde není uveden žádný seznam zpracovatelů či osob podílejících se na plánování. Na internetových stránkách se lze dočíst anonymní údaj, že „za strategický plán zodpovídá: administrátor stránek.“ Pozitivní naopak byla otevřenost dotazované při poskytování informací.
5. Mohelnice – zde byl největší problém dovolat se odpovědné osobě. Na internetu byla uvedena jako odpovědná osoba referentka regionálního rozvoje, která telefon nebrala celé dopoledne. Po dovolání se vedoucímu Odboru stavebního úřadu, rozvoje a investic (2. měsíc na této pracovní pozici) pro ověření údajů z internetu padl dotaz, kdo u nich odpovídá za strategický plán. Kdo je za plán odpovědný vedoucí nevěděl. Osobou, která zodpovídá za plánu byla právě referentka regionálního rozvoje z jeho odboru. Přesto lze pozitivně hodnotit především vlastní angažovanost paní referentky, která sama zpětně zavolala.

¹³ Na stránkách je uveden koordinátor z Odboru investiční a regionálního rozvoje MěÚ Kuřim, který již nejspíš na MěÚ Kuřimi nepracuje – na Odboru investičního a regionálního rozvoje není uveden žádný kontakt a místo vedoucího tohoto odboru není obsazené.

Získané informace z rozhovorů

Tabulka 7: Srovnání údajů z poskytnutých rozhovorů

	Dobříš	Český Brod	Kuřim	Humpolec	Mohelnice
Důvody pro vypracování strategického plánu	Naplánovat budoucnost města s obyvateli	Propojení snahy všech organizací týkající se rozvoje města	Konkrétní směr rozvoje města	1. Dotace, 2. přehled plánovaných aktivit	1. Zmapování potřeb města, 2. dotace
Nejčastější připomínky a náměty od:	Obyvatel	Neurčeno přesně	Zaměstnanců MěÚ	Zaměstnanců MěÚ	Zaměstnanců MěÚ
Problémy se zapojením obyvatel	Vyšší zájem o úvodní setkání, než čekali	Zapojení podnikatelů	Malá účast při projednávání	Malá návratnost dotazníků	Malá účast při projednávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Důvody pro vypracování strategického plánu jsou v městech podobné. Všechna města chtěla vytvořit jistý plán pro budoucnost – určit si aktivity pro rozvoj. Dobříš se především snažila, aby tyto aktivity určili sami obyvatelé. Humpolec a Mohelnice shodně uvádějí také důvod – možnost získání dotací, což v případě Humpolce byl stěžejní důvod tvorby plánu. Jak bylo řečeno v rozhovoru – s plánem v Humpolci se dál nepracuje, slouží jako odkaz na dané záměry pro získávání dotací.

Ve třech městech (konkrétně v Kuřimi, Humpolci a Mohelnici) byli označeni pracovníci městských úřadů za osoby, které nejčastěji přicházely s připomínkami a náměty. A také současně v těchto městech uvedly dotazované za problém malou účast obyvatel při akcích (veřejné jednání, dotazníkové šetření) organizovaných městem.

Paradoxně v Dobříši byl zmíněn opačný problém - nečekaně vysoká účast při úvodním setkání. **Jak je možné, že v Dobříši i v Českém Brodě měli obyvatelé o strategické plánování zájem a v Kuřimi, Humpolci a Mohelnici nikoliv?** Jedním z důvodů může být různá míra zkušeností se zapojením obyvatel při aktivitách města. V Dobříši nebylo plánování se zapojením obyvatel žádnou novinkou. Jak uvedla paní ředitelka strategického plánování, obyvatelé již věděli, co mohou od akcí očekávat – strategickému plánování předcházelo komunitní plánování

sociálních služeb. Kuřim a Humpolec své strategické plány zhotovili již v roce 2005 za velkého přispění externích organizací.

Dalším důvodem je zvolený způsob, jak obyvatele města seznámit s plánováním. Strategický plán je odborný dokument (jak bylo zmíněno v rozhovoru), proto je nutné ho lidem přiblížit. Nestačí je však pozvat na veřejné projednání. Strategické plánování je nutné přiblížit obyvatelům takovým způsobem, aby byli ochotni na akci přijít. Dobrým příkladem může být akce na hřišti, setkání v kavárně organizované v Dobříši, uspořádání soutěží jako v Českém Brodě – jedná se o neformální akce, při kterých lze nenásilnou formou zapojit obyvatele do plánování.

U Humpolce, Kuřimi a Mohelnice lze shodně vysledovat spíše snahu informovat obyvatele, že se nějaké plánování koná za pomoci internetových stránek měst či místních zpravodajů. **Starší generace však většinou nevlastní počítač**, pokud se tedy uskuteční ve městech ankety na internetu, tato skupina obyvatel se jí nezúčastní. U těchto měst také většinu práce vykonávala externí organizace či externí konzultant, který komunikoval převážně jen s orgány města.

Srovnání účasti obyvatel na dotazníkovém šetření

Při strategickém plánování použily techniku dotazníkového šetření celkem čtyři z pěti vybraných měst. Nejvyšší účast při dotazníkovém šetření byla u města Dobříš. Kuřim tuto techniku nevyužila – při rozhovoru bylo řečeno, že techniky pro zapojení obyvatel vybíral externí konzultant a podle dotazované by prý o dotazníky u obyvatel nebyl ani zájem.

Z tabulky je patrné, že při dotazníkovém šetření také nehraje příliš roli počet obyvatel měst – jelikož obec s největším počtem obyvatel má nejmenší počet vyplněných dotazníků. V případě Humpolce měla spíše vliv distribuce dotazníků, kdy se do domácností rozeslal vždy jen jeden dotazník, který mohla vyplnit pouze osoba starší 18 let.

Tabulka 8: Srovnání účasti obyvatel na dotazníkovém šetření v rámci zpracování strategického plánu

Obec	Počet obyvatel ¹⁴	Počet vyplněných dotazníků	Účast občanů při dotazníkovém šetření (odhad v %)
Dobříš	8 131	853 ¹⁵	10,5 %
Český Brod	6 676	587	8,8 %
Kuřim	9 552	-	- ¹⁶
Humpolec	10 887	307	2,8 % - starších 18 let
Mohelnice	9 628	421	4,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování údajů z CZSO, Profilů měst a Výsledků dotazníkových šetření vybraných měst.

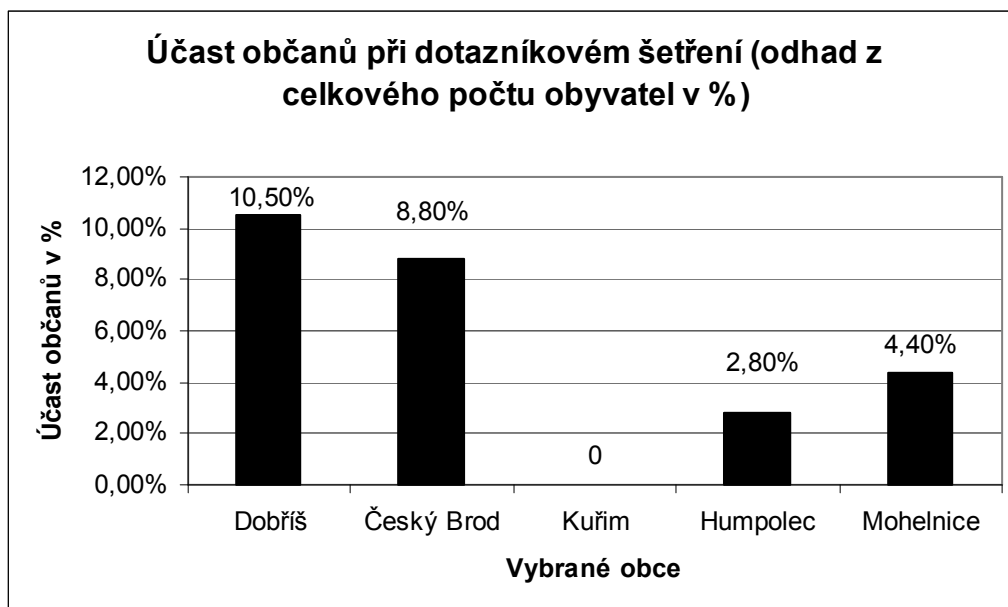
Při dotazníkovém šetření města shodně využila formu tzv. *samovýběru*¹⁷ – nevybírala respondenty, vyplnění dotazníků záleželo čistě na obyvatelích. Složení respondentů tedy neodpovídá přímo struktuře obyvatel. Proto je nutné brát získané údaje z šetření vždy s rezervou. Na první pohled je to jasné u Humpolce, kde měli možnost se zúčastnit šetření obyvatelé starší 18-ti let.

¹⁴ Počet obyvatel uvedený v Profilech měst – tedy v období, kdy probíhalo dotazníkové šetření a strategické plánování. U Mohelnice, kde Profil města není součástí Strategického plánu počet obyvatel určen z: Český statistický úřad. [online]. 2011, [cit. 2011-01-03]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/so_orp_mohelnice>.

¹⁵ U Dobříše se dotazníkového šetření účastnila i sousední obec, jejíž vyplněné dotazníky nebyli do tohoto porovnání započítáno. 853 vyplněných dotazníků byli vyplněny obyvateli města Dobříše.

¹⁶ V obci Kuřimi nebylo dotazníkové šetření provedeno

¹⁷ Pojem *samovýběr* převzat ze zdroje: [32].



Graf 2: Účast občanů při dotazníkovém šetření

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výsledků dotazníkového šetření vybraných měst

Pouze Český Brod informuje ve svých dokumentech o zvolené formě – tzv. *samovýběru*. Jasně uvádí ve Výsledcích dotazníkového šetření, že *nelze tento průzkum vydávat za reprezentativní obrázek o názorech veřejnost v Českém Brodu*. Tato obec přestože měla problémy s distribucí dotazníků, dosáhla vysoké účasti při šetření a to především kombinací různých prostředků – více sběrných boxů, dotazníky měly k dispozici i NNO. Při akcích se dotazníky vyplňovaly a rovnou se zajistilo jejich odevzdání. Absence těchto doprovodných aktivit, s největší pravděpodobností může za nižší účast ve městech Humpolec a Mohelnice.

Určení úspěšnosti přístupů vybraných měst

V hodnocení bylo každé obci podle úspěšnosti přiděleno určitý počet bodů v rozmezí 0-10 bodů (0-nejméně úspěšné, 10 – nejlepší). Vybrané parametry jsou následující:

- Dotazníkové šetření – hodnoceno bylo zda:
 - proběhlo,
 - jakým způsobem.
- Další techniky – hodnoceno bylo:
 - kolik dalších technik města využily a jaký měly úspěch.
- Rozhovory – hodnoceno bylo především možnost si vyhledat kontaktní osobu a problémy s tím spojené. Hodnocení průběhu rozhovoru.
- Seznam zpracovatelů/ odpovědných osob za SP – zda je uveřejněn seznam zpracovatelů, či zda je přímo označena odpovědná osoba za SP.

- Pracovní skupiny – možnost obyvatel být součástí pracovních skupin. Nebo alespoň zda se stala členy pracovních skupin vybraná část obyvatel města (podnikatelé, zástupci občanských sdružení...)

Tabulka 9: Vlastní hodnocení vybraných měst podle zvolených parametrů

	Dobříš	Český Brod	Kuřim	Humpolec	Mohelnice
Dotazníkové šetření	10	9	-	2	5
Další techniky zapojení obyvatel	10	10	5	3	3
Rozhovory	10	7	8	10	9
Seznam zpracovatelů/ odpovědných osob za SP	9	10	5	0	5
Pracovní skupiny	10	10	7	0	0
Celkem	49	46	25	15	22

Zdroj: Vlastní tvorba

Obec s nejvyšším počtem bodů - **Dobříš** představovala od počátku vzorové město. Lze říci, že nelze určit důvody, proč by si vítězství v soutěži O lidech s lidmi nezasloužila. Jejich aktivity s občany jsou různorodé – neformální - formální, pro menší počet účastníků – i pro 500 obyvatel. Zapojení obyvatel v Dobříši znamená, že si plánují s obyvateli téměř všechno od počátku až do konce.

Města však nemusí být vítězem soutěží, aby aktivně občany zapojovala do strategického plánování. Jedním s takových měst je **Český Brod**. Ve skupině měst je co do počtu obyvatel rozhodně nejmenší, přesto si zaslouží 2. místo především z důvodů detailního informování o procesu plánování, které svým občanům poskytuje. Poskytuje seznam připomínek k plánování a jejich odpovědi. Vede jmenný seznam o účastnících na setkání, ke každému setkání je vypracována zpráva, kterou vkládají na internetové stránky města atd. **Jako jediná z vybraných měst má v příloze strategického plánu detailní seznam členů strategického týmu, pracovních skupin a dalších spolupracovníků.** Při plánování využívalo město několik technik – zapojovalo dokonce i děti prostřednictvím soutěže. NNO Českého Brodu se aktivně podílely na organizování akcí. Jediný problém (když nepočítám problém s distribucí dotazníků) je tedy již zmiňovaná neinformovanost o současném či zastupujícím koordinátorovi strategického plánu.

Tabulka 10: Pořadí vybraných měst podle vlastního hodnocení

Pořadí	Obec	Metoda	Členství	Rok zpracování strategického plánu
1.	Dobříš	Komunitní plánování	NSZM, MA21 kategorie C	2008
2.	Český Brod	MA21	NSZM, MA21 kategorie D	2006/2007
3.	Kuřim	NSZM	NSZM, Zájemce MA21	2006
4.	Mohelnice	Expertní		2008
5.	Humpolec	Expertní	Zájemce MA21	2006

Zdroj: Vlastní tvorba

Tedy města Dobříš i Český Brod, shodně členy MA21 a NSZM ČR, si při zapojování obyvatel v procesu strategického plánování vedla dobře. Využila různé techniky zapojení obyvatel a občané byli přímo součástí pracovních skupin.

Přestože byla **Kuřim** vyhodnocena na třetím místě nelze mluvit o velkém úspěchu. Na třetím místě se umístila především kvůli spolupráci se zástupci neziskových organizací, občanských sdružení a podnikatelské sféry, která v Humpolci ani Mohelnici nebyla zmiňována. Skutečnost, že obec je členem NSZM od roku 2005, se nijak neodráží v jeho procesu strategického plánování. Jak již bylo řečeno v kapitole 1.3.5 *Projekt Zdravé město*, při této metodě „v průběhu tvorby plánu se klade důraz na spolupráci s veřejností.“ [2] V tomto případě důraz na spolupráci s veřejností kladen nebyl.

Techniky zapojení obyvatel Mohelnice i Humpolce byly totožné - jednalo se vlastně pouze o dotazníkové šetření a veřejné projednání. Pracovní skupiny se skládaly ze zaměstnanců městského úřadu. Z rozhovoru vyplynul stejný důvod zpracování plánu, a to možnost získání dotací. Za nedostatek u strategických plánů Kuřimi, Mohelnice a Humpolce lze také označit chybějící seznam zpracovatelů – konkrétní jména osob, kteří se na plánu podílely.

Mohelnice, jako jediná z vybraných měst, není členem MA21 ani NSZM. Plán je ovlivněn principy udržitelného rozvoje. A také si obec určila indikátory úspěchu realizace jednotlivých aktivit.

U **Humpolce** však byly zjištěny i další informace, které vedly k umístění města na 5. místo. Činnosti, které v plánu uvádí ani nebyly splněny (volba a činnost manažera strategického rozvoje). Dalším důvodem je také zvláštní způsob dotazníkového šetření a současně nejnižší účast na šetření. V této obci bylo také komplikovanější určit odpovědnou osobu za plán.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo:

1. zhodnotit přístupy k občanům při strategickém plánování našich měst,
2. určit jaké jsou možnosti zapojení občanů.

Co vlastně pro města a občany znamená strategické plánování a participace v rámci tohoto procesu?

Určit odlišnosti přístupů vybraných měst, které splňovali zvolené parametry:

- **Dobříš** – člen MA21, kategorie C a současně také NSZM. Vítěz soutěže O lidech s lidmi v roce 2009. Zkušenosti se zapojováním získali již z předchozích plánování – např. při Komunitním plánování sociálních služeb. Organizování setkání s obyvateli mělo pozitivní ohlas. Obyvatelé se stali členy pracovních skupin. Významní obyvatelé byli zvoleni do KSR.
- **Český Brod** – člen MA21, kategorie D a člen NSZM. Pro zapojení obyvatel do strategického plánování byly využity různé techniky, především dotazníkové šetření a různá setkání. Při organizování setkání s obyvateli byla zapojena občanská sdružení. Techniky byly doplněny doprovodnými akcemi, při nichž byly zapojeny i děti.
- **Kuřim** – člen NSZM a žadatel MA21. Jako jediná z vybraných měst nevyužila při strategickém plánování dotazníkové šetření – důvod nebyl zjištěn. Výběr technik neurčovala obec, ale jejich konzultant. Zpracování se účastnili i občanské iniciativy podnikatelé.
- **Humpolec** – v současné době je zařazen mezi žadatele o členství v MA21. Obec na tvorbě strategického plánu spolupracovala s RRAV Jihlava. Dotazníkové šetření v Mohelnici byl určen pro obyvatele starších 18 let.
- **Mohelnice** - centrum Svazku měst mikroregionu Mohelnicko. Stejně jako u Humpolce byl jeden z hlavních důvod tvorby strategického plánu možnost získání dotací. Na tvorbě dokumentu obec spolupracovala s CpKP střední Morava

Rozvoj města, plánování budoucnosti - je často zmiňovaný důvod zpracování strategického plánu, ale často jsou opomíjeni obyvatelé, kteří ve městech žijí. Strategické plány obsahují záměry, které se týkají často všech obyvatel města. Zapojení obyvatel do strategického plánování a získání jejich podpory při realizaci záměrů by mělo být pro města jednou z priorit. Je v zájmu orgánů měst si zajisti podporu obyvatel již při plánování. Negativní reakce (protesty, kritika) při

realizaci daného plánu může celý záměr ohrozit, což má dopad na finanční stránku, i na celkovou podporu ze stran obyvatel. Je nutné, aby se o plánovaných záměrech obyvatelé předem dozvěděli a dát jim možnost se do plánování zapojit.

Záleží na každé obci, kterou metodu pro strategické plánování zvolí. Pokud se města stanou členy MA21 či NSZM ČR očekává se, že při plánování aktivně zapojí své obyvatelé. Jenže ne vždy se tato očekávání stanou skutečností. Příkladem může být Kuřim – člen NSZM, jehož zapojení veřejnosti znamenalo uskutečnění dvou veřejných projednávání s malou účastí obyvatel.

Možností, jak přímo zapojit veřejnost do procesu plánování, je mnoho. V současné době lze považovat za nejčastější formu zapojení veřejnosti - dotazníkové šetření, kterým zpracovatelé získají názory obyvatel města. Přesto ne každé město dokáže šetření dostatečně podpořit. Nelze očekávat od obyvatel, že ochotně sami od sebe vyplní dotazník. Obec je musí motivovat a docílit toho může (jako v případě Českého Brodu) zorganizováním akcí – nejlépe neformálního typu, při kterých dotazníky účastníkům rozdá a zároveň je i vyplněné sesbírá. Neformální setkání lze využít i při dalších možnostech zapojení.

Je třeba si však uvědomit existenci určitých bariér při zapojování obyvatel. Hlavní bariérou jsou peníze. Zapojení veřejnosti je nákladnou záležitostí. V první řadě se musí počítat s finančními náklady za odborníky, kteří se zapojením mohou pomoci. Města mohou využít jejich zkušeností se zapojováním obyvatel. Při setkání a dalších akcí se musí počítat s dalšími finančními náklady a potřebou lidských zdrojů pro jejich organizování.

Co má tedy vliv na úspěch zapojení veřejnosti při procesu tvorby strategického plánu? Na základě výsledků práce je to několik aspektů:

- vlastní zkušenosti se zapojováním/ zkušenosti konzultantů,
- vhodná volba technik pro zapojení veřejnosti – využít i neformálního prostředí,
- nutnost obyvatele motivovat pro zapojení za pomoci doprovodných akcí – mít zájem o jejich názory.

Seznam použité literatury

- [1] Česká republika. *Aahurská úmluva*. In Sbirka mezinárodních smluv. 2004, částka 53, 124, s. 10478 - 10532.
- [2] KAŠPAR, Jakub, et al. *Místní agenda 21 : informace, postupy, kritéria*. Praha : MŽP, 2006. 55 s., CD. ISBN 80-7212-435-8.
- [3] LACINA, Karel. *Regionální rozvoj a veřejná správa*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2007. 69s. ISBN 978-80-86754-74-1.
- [4] LACINA, Lubor, et al. *Základní kurz pro strategické plánování a řízení veřejných projektů*. Praha : Úřad vlády ČR, 2004. 143 s. ISBN 80-86734-24-2.
- [5] MANSFELDOVÁ, Zdenka, et al. *Participace a zájmové organizace*. první. Praha : Sociologické nakladatelství, 2005. 244 s. ISBN 80-86429-53-9.
- [6] Metodika pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů. Praha : Vláda ČR, usnesení č. 1146, 2009.
- [7] NEJDL, Pavel - ČERMÁK, Daniel (ed.). *Participace a partnerství v místní veřejné správě*. 1. vyd. Praha : Sociologický Ústav AV ČR, 2007. 124 s. ISBN 978-80-7330-130-9.
- [8] REITSCHMIEDOVÁ, A. – ŠVEC, P. a kol. *Metodika pro místní Agendy 21 v České republice – Strategie, postupy a techniky uplatnění MA21 na místní a regionální úrovni ČR*. ČEÚ, MŽP, DFID, Zdravá města, 2003.
- [9] REITSCHMIEDOVÁ, Alena. *Práce s veřejností a místní agenda 21*. Praha : MŽP, ČEÚ, 1998. 88 s. ISBN 80-7212-047-6.
- [10] ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. první. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7395-019-455-794-07.
- [11] Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. - Listina základních práv a svobod.
- [12] Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů.
- [13] Zákon č. 128/2000 Sb., o městech (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

- [14] BERMAN, Eric, et al. *Sedm kroků k zapojení veřejnosti : průvodce participačním procesem* [online]. Měchenice : Agora CE, 2002 [cit. 2011-03-26]. 95 s. Dostupné z WWW: <http://www.agora-ce.cz/dokumenty/publikace/sedm_kroku.pdf>.
- [15] *Český Brod* [online]. 13.06.07 [cit. 2011-03-20]. Profil města Český Brod. Dostupné z WWW: <<http://www.cesbrod.cz/media/pdf/Profil.pdf>>.
- [16] *Český Brod* [online]. 13.06.07 [cit. 2011-04-10]. Schválený strategický plán. Dostupné z WWW: <<http://www.cesbrod.cz/item/schvaleny-strategicky-plan>>.
- [17] DHV CR, spol. s r.o. *Strategické plánování a řízení rozvoje území. Školení pro EURO manažery* [online]. 2002, [cit. 2011-01-03]. Dostupný z WWW: <http://www.rozvoj-pk.cz/soubory/topmanazeri/Den02_studijni_material_SP.pdf>.
- [18] DIVÁKOVÁ, Dana. *Metody techniky práce s veřejností, komunikační dovednosti : Metodický materiál k tréninku*[online]. R : Institut komunitního rozvoje, o.s. , 2005 [cit. 2011-02-17]. 23 s. Dostupné z WWW: <http://dataplan.info/cb21/archiv/akce/_nszm/nszm05/ls_seminare05/js/7_Divakova_skripta.pdf>.
- [19] *Dobříš* [online]. 18.4. 2008 [cit. 2011-03-20]. Dotazník pro občany. Dostupné z WWW: <<http://www.mestodobris.cz/dotaznik-pro-obcany/d-258314/p1=22256>>.
- [20] EC Consulting : *Fondy & Granty EU* [online]. c2008-2011 [cit. 2011-01-01]. *Strategické plánování*. Dostupné z WWW: <http://www.econsulting.cz/strategicke_planovani.html>.
- [21] FIŠEROVÁ, Petra. *Strategický plán. Internetové noviny Prachaticka* [online]. 2.4. 2007, [cit. 2011-03-21]. Dostupný z WWW: <http://www.prachatice.cz/n_noviny_clanek.html?LANG=1&A=815&TextVersion=>>.
- [22] *Historie a aktivity MA21 ve Vsetíně* [online]. 2010 [cit. 2011-03-21]. Společnost pro komunitní práci Vsetín o.p.s. Dostupné z WWW: <<http://www.spkp.cz/16-MA-21.aspx>>.>

- [23] HORKÝ, Ivan. *Strategie rozvoje měst a regionů* : Strategie rozvoje a územně plánovací dokumentace – rozměr času. Urbanismus a územní rozvoj [online]. 2000, III, 6, [cit. 2011-02-15]. Dostupný z WWW: <http://www.uur.cz/images/publikace/uur/2000/2000-06/07_strategieRozvoje.pdf>.
- [24] *Humpolec* [online]. 3.10. 2006 [cit. 2011-04-10]. Strategický plán rozvoje města Humpolec. Dostupné z WWW: <<http://www.mesto-humpolec.cz/strategicky-plan-rozvoje/d-116772/p1=22046>>.
- [25] Charta evropských měst směřujících k trvale udržitelnému rozvoji (*Aalborgská charta*) : překlad do češtiny. Aalborg : C, 27. května 1994. 7 s. Dostupné z WWW: <http://sustainable-cities.eu/upload/pdf_files/ac_czech.pdf>.
- [26] *Město Kuřim* [online]. 2006 [cit. 2011-04-17]. Rozvoj města. Dostupné z WWW: <<http://www.kurim.cz/cs/obcan/rozvoj-mesta/>>.
- [27] *Město Příbor : Rodiště Sigmunda Freuda* [online]. 19.9. 2007 [cit. 2011-03-22]. 2. veřejné projednání návrhu "Strategického plánu rozvoje města". Dostupné z WWW: <<http://pribor.eu/public/kapitola.phtml?kapitola=127481&menu=4638>>.
- [28] *Mohelnice* [online]. 27.7. 2009 [cit. 2011-04-10]. Strategický plán města Mohelnice. Dostupné z WWW: <<http://www.mu-mohelnice.cz/strategicky-plan-mesta-mohelnice/d-205365/query=%C3%BAzemn%C3%AD+pl%C3%A1ny&p1=74784>>.
- [29] NAVRÁTILOVÁ, Alena. *Principy a pravidla územního plánování* : Účast veřejnosti v procesu územního plánování [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj, odbor územního plánování : Ústav územního rozvoje, březen 2009 [cit. 2011-03-27]. 22 s. Dostupné z WWW: <<http://www.uur.cz/images/publikace/metodickeprirucky/PDF/Ucastverejnostivprocesuuzemnihoplanovani.pdf>>.
- [30] *Národní síť Zdravých měst ČR* [online]. (c)2005-2011 [cit. 2011-02-26]. NSZM ČR: Základní informace. Dostupné z WWW: <<http://www.zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2082129t>>.
- [31] Oficiální stránka Aarhuské úmluvy v České republice [online]. c2008-2011 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.ucastverejnosti.cz/cz/zakladni-informace/>>.

- [32] O lidech s lidmi : *Cena za podporu místní demokracie a spolupráci s NNO* [online]. c1997-2011 [cit. 2011-03-12]. Co je zapojování veřejnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.olidech-slidmi.cz/cz/co-je-to-zapojovani-verejnosti/proc-zapojovat-verejnost-.aspx>>.
- [33] Portály měst : informační portály více než 250 vybraných měst České republiky [online]. c2008-2011 [cit. 2011-03-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.portalymest.cz/>>.
- [34] PŮČEK, Milan. *Strategické plánování versus územní plánování*. Urbanismus a územní rozvoj [online]. 2009, 1, [cit. 2011-01-03]. Dostupný z WWW: <http://www.uur.cz/images/publikace/uur/2009/2009-01-02/02_strategicke.pdf>.
- [35] REITSCHMIEDOVÁ, Alena. *Strategický plán města Český Brod*. Město Český Brod [online]. 25.1. 2007, [cit. 2011-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.cesbrod.cz/item/strategicky-plan-mesta-cesky-brod>>.
- [36] RISY.cz : Regionální Informační Servis [online]. c 2010-2011 [cit. 2011-03-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.risy.cz/cs>>.
- [37] Southeast Community Research Center (SCRC) : Building democracy through research [online]. 15.7. 2009 [cit. 2011-03-22]. *Citizen participation*. Dostupné z WWW: <<http://www.cbpr.org/citizen-participation/2009/7/15/citizen-participation.html>>.
- [38] *Strategický plán rozvoje města Litomyšl pro období 2008 - 2015* : Průzkumy názorů obyvatel a ekonomických subjektů [online]. D : D, 12.3. 2008 [cit. 2011-03-27]. 37 s. Dostupné z WWW: <http://www.litomysl.cz/php/documents/strategicky_plan/2008_03_12_pruzkum_final.pdf>.
- [39] *Strategický plán udržitelného rozvoje města Dobříše na období 2008 - 2028* [online]. Dobříš : D, 2008 [cit. 2011-04-10]. 168 s. Dostupné z WWW: <<http://www.mestodobris.cz/schvaleny-strategicky-plan-udrzitelneho-rozvoje/d-365040/p1=44536>>.
- [40] ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Aplikace zásad strategického plánování ve veřejné správě členských států Evropské unie*. [online]. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004 [cit. 2011-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://hdl.handle.net/10195/32429>>. ISSN 1211-555X.

- [41] Veřejná správa online : Města a města online [online]. 8.10. 2009 [cit. 2011-03-28]. *Dobříš*. Dostupné z WWW: <http://www.vismo.sk/mool-vol/dokumenty2.asp?id_org=2796&id=455285&n=soutez-o-lidech-s-lidmi-2009>.
- [42] Zapojování veřejnosti [online]. 2010 [cit. 2011-03-12]. *Techniky zapojení veřejnosti*. Dostupné z WWW: <<http://zapojeni-verejnosti.cpkp.cz/techniky1.php>>.
- [43] ŽLEBEK, Pavel. *Místní Agenda 21 a strategické plánování* : „zkušenosti z regionální praxe“ . [online]. 2009, [cit. 2011-01-02]. Dostupný z WWW: <http://www.nszm.cz/cb21/archiv/material/09.MA21_Zlebek.pdf>. s. 10.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Žebřík participace.....	23
Obrázek 2: Spektrum zapojení.....	24
Obrázek 3: Poloha Dobříše.....	44
Obrázek 4: Poloha Českého Brodu.....	48
Obrázek 5: Poloha Kuřimi.....	52
Obrázek 6: Poloha Humpolce.....	56
Obrázek 7: Poloha Mohelnice.....	59

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání expertní a komunitní metody.....	13
Tabulka 2: Struktura strategického plánu.....	17
Tabulka 3: Zásady zapojení veřejnosti.....	32
Tabulka 4: Příklad zprávy z internetových novin města Prachatice.....	34
Tabulka 5: Příklad pozvánky na veřejné projednání ve městě Příbor.....	37
Tabulka 6: Výběr měst s rozšířenou působností.....	42
Tabulka 7: Srovnání údajů z poskytnutých rozhovorů.....	63
Tabulka 8: Srovnání účasti obyvatel na dotazníkovém šetření v rámci zpracování strategického plánu.....	65
Tabulka 9: Vlastní hodnocení vybraných měst podle zvolených parametrů.....	67
Tabulka 10: Pořadí vybraných měst podle vlastního hodnocení.....	68

Seznam grafů

Graf 1: Příklad otázky z Průzkumu názorů obyvatel.....	36
Graf 2: Účast občanů při dotazníkovém šetření.....	66