



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

S M O
SVAZ MĚST A OBCÍ ČESKÉ REPUBLIKY

Komunikace obcí a DSO s aktéry LEK – principy a metodická doporučení

David Špaček
Filip Hrůza

Cíle, východiska a struktura metodiky

Hlavním cílem této metodiky je poskytnout jednoduchý metodický návod pro budování aktivní komunikace obcí a DSO s aktéry lokální ekonomiky (LEK) ohledně rozvoje LEK. **Komunikací** pro účely této metodiky rozumíme sdělování a výměnu informací mezi obcí a dalšími aktéry LEK. Vhodná forma, struktura i obsah komunikace mezi obcí a klíčovými aktéry LEK může přispět k efektivnější výměně informací a rozvoji LEK.

LEK rozumíme soubor hospodářských aktivit, které probíhají na určitém území. LEK je v našem pojetí o tom, že

- v území (v místě/regionu)
- je někdo (soukromé i veřejné organizace, ale i obyvatelé)
- ekonomicky aktivní, tzn. vyrábí, prodává, nabízí, kupuje, poskytuje výrobky a služby (může tak jít i o služby soukromé a veřejné),
- a jsou také vytvářeny podmínky pro fungování těchto aktivit (např. obce podporují svými aktivitami rozvoj LEK v rámci svých možností buď samy, nebo ve spolupráci s jinými úřady – DSO, MAS, ORP, úřady práce, orgány kraje apod.).

V našem textu vycházíme z toho, že v podpoře LEK (tzn. ekonomických aktivit v území) mají nezastupitelnou a často vůdčí a iniciační úlohu obce, případně jejich DSO. Komunikaci považujeme za jeden ze základních nástrojů podpory LEK. Sice nejde o nástroj přímé podpory jako v případě přímé finanční podpory. Komunikace má ale v podpoře LEK nezastupitelnou roli. Aby naplňovala své cíle, potřebuje i samospráva (starosta, zastupitelé, zaměstnanci) malé obce komunikovat a spolupracovat se všemi relevantními aktéry, kteří ovlivňují kvalitu života v místě, zaměstnávají občany, podílejí se na rozvoji infrastruktury anebo na poskytování veřejných služeb. Přehodnocování a prohlubování vztahů mezi veřejnou správou a klíčovými externími aktéry, tzv. stakeholdery, garantuje naplňování základních principů moderního otevřeného vládnutí.

Tento metodický text jsme připravili především pro

- zástupce a pracovníky obcí I. a II. typu,
- pracovníky dobrovolných svazků obcí (DSO), kteří pomáhají nebo chtějí pomoci obcím v jejich svazku s aktivnější komunikací a kteří s aktéry LEK a s místními aktéry také komunikují. Metodika může přispět i zlepšení komunikace ze strany DSO. Pracovníci DSO mají výhodu v tom, že mají povědomí o širším území, mohou mít v území více kontaktů a mohou díky tomu komunikaci ohledně rozvoje LEK usměrňovat a zefektivňovat. DSO může sloužit jako důležitá platforma pro rozvoj LEK bez komunikace s aktéry z jiných obcí není rozvoj území možný.

Cílem textu je pomoci jim

- zorientovat se v tom, co komunikace s aktéry LEK zahrnuje a s jakými nástroji se v praxi může pracovat
- vyhodnotit dosavadní aktivity obce (případně DSO) v komunikaci s aktéry LEK (se zaměřením na komunikaci ohledně rozvoje LEK)
- na základě (sebe)hodnocení nastavit a zlepšit komunikační aktivity jejich obce (případně DSO) a průběžně je rozvíjet.

Zaměřujeme se přitom na komunikaci pro rozvoj LEK směrem k externím aktérům LEK, nikoliv směrem dovnitř obce (jejích orgánů a komunikaci uvnitř těchto orgánů a mezi nimi) ani na komunikaci obcí obecně (přestože je samozřejmě řada témat podobných, protože podstata komunikace se nemění). Text je úvodem do témat, pro která by bylo často potřebné a účelné připravit samostatné metodiky. Aby se s tímto

předkládaná metodika alespoň do určité míry vypořádala, staví také na příkladech z praxe a odkazuje na další informace a zdroje, kterou jsou dostupné na internetu.

Komunikace s místními aktéry a jejich zapojování do veřejné správy nepředstavují v ČR nová témata, rozhodně ne na úrovni místní samosprávy, kde jsou politici i úředníci občanům nejbližší a bez komunikace s externími aktéry a jejich zapojování se neobejdou. V ČR se podobné myšlenky snaží již několik let (i metodicky) podporovat například Národní síť zdravých měst a iniciativy spojené s Místní agendou 21, které dohromady spojují komunikaci a participaci v tématech udržitelného rozvoje. Na myšlenkách většího zapojování stakeholderů staví i spolupráce v rámci místních akčních skupin („MASek“). V ČR byly již také vypracovány a jsou volně dostupné metodiky jiné. Vedle metodik zapojování externích subjektů do legislativního procesu, existuje např. web *Zapojení veřejnosti* (<http://zapojeni-verejnosti.cpkp.cz/metodiky2.php>), příručky Agora CE, o.p.s. (*Metodika participace, metodika Jak přizvat občany ke spolupráci*) anebo metodiky, na kterých se podíleli i autoři tohoto textu (např. Špaček, D. a kol., 2016, *Územní rozvoj a externí subjekty*). Některé metodiky byly zpracovány pro konkrétní obce v projektech podpořených z fondů EU a mohou být také inspirativní (jde např. o *Metodiku participativního řízení města a komunikace s veřejností*, která byla připravena pro Valašské Klobouky, pro Slavkov, Prahu 14, anebo Aše). Některé obce anebo Místní akční skupiny již mají zpracovanou *komunikační strategii* apod.

Náš text na myšlenkách již existujících metodik, koncepcí a doporučení staví. Reflektuje je i seznam použité literatury. Do zdrojů, které jsou v něm uvedeny, doporučujeme čtenářům rovněž nahlédnout a třeba se inspirovat. V textu zohledňujeme také nové poznatky a iniciativy vzešlé například z provedených šetření či pozorování. Zástupci malých obcí mohou například namítnout – „Proč metodika předkládá věci, se kterými pracují nebo mohou pracovat spíše města. Naše obec je malá, my nemáme na podobné věci zdroje ani čas. Já jsem k tomu neuvolněný...“ To je sice pádný argument. Na druhou stranu to neznamená, že některé aktivity nemohou být inspirativní pro úroveň a činnosti jejich DSO, případně MAS. Vzhledem k velkému počtu malých obcí v ČR je komunikace a spolupráce skrze DSO či MAS určitě jedna z velkých a dosud ne úplně využitých příležitostí. Pokud tedy váš obecní úřad nedisponuje dostatečnými či jen částečnými kapacitami pro tuto oblast, nemusí to hned znamenat „stopku“. Zkuste se s využitím tohoto textu za spolupráce s ostatními zapojenými obcemi zamyslet, jak můžete DSO/MAS využít ke zlepšení komunikace s místními aktéry. Kvalitní komunikace v území je jedním ze základních předpokladů pro koordinování jeho rozvoje. LEK potřebuje samosprávy, které nejsou pouze správci určitého území, ale aktivně se o LEK zajímají a snaží se vytvářet vhodné podmínky pro její rozvoj.

Metodiku strukturujeme následovně:

- nejprve shrneme, co je to komunikace obce (případně DSO) s aktéry LEK a co všechno obnáší její realizace
- následně formulujeme krok po kroku, jak obec (případně DSO) může vybudovat a následně využívat komunikaci k aktivní koordinaci a podpoře LEK.

Abychom ušetřili místo, pracujeme v metodice s univerzálním termínem „obec“, který používáme jako obecné označení pro obce, městyse, města apod.

O čem je aktivní přístup obce (DSO) ke komunikaci o LEK, její podpoře a jejím rozvoji?

V tomto textu není prostor na teoretizování ohledně definování komunikace. Stačí shrnout, že komunikace je vždy o sdělování informací a procesech a nástrojích, které jsou ke sdělování a výměně informací používány. Mezi obecná pravidla efektivní a účinné komunikace patří (např. Vymětal, 2008):

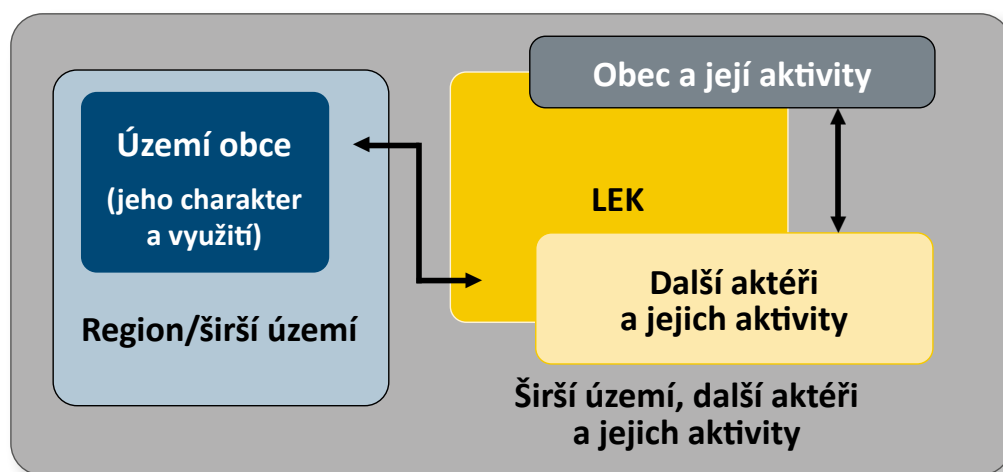
- Jasně definovaný záměr
- Konkrétnost sdělení
- Srozumitelnost podání
- Srozumitelnost jazyka
- Dávkování (přiměřenost sdělení)
- Jednoznačnost sdělení
- Otevřenost komunikace
- Forma komunikace
- Verifikace sdělení (formou zpětné vazby)

Existující metodická doporučení ke komunikaci se shodnou na tom, že efektivnější komunikace obce s externími aktéry (též „stakeholdery“) předpokládá koncepčnější přístup, který je spojený s:

- identifikováním a kategorizováním aktérů, se kterými bude komunikovat
- stanovením cílů komunikace
- s volbou komunikačních nástrojů
- jasným a konzistentním komunikováním
- vyhodnocováním komunikace a následnými opatřeními ke zlepšování.

Komunikace s aktéry LEK by měla být považována za jeden ze základních nástrojů, které obce (DSO) mají k podpoře rozvoje LEK. Měla by zohledňovat podstatu LEK a role obce v ní.

LEK můžeme jednoduše znázornit následujícím schématem.



Definice LEK i toto schéma jasně naznačuje, **s kým a proč by měla obec, případně DSO v rámci LEK komunikovat.**

V případě otázky „S KÝM?“ jde zejména o aktéry na území obce. LEK obce je ale ovlivňována rozvojem ekonomických aktivit v širším (např. spádovém) **území** a komunikační aktivity obce, případně DSO, by měly **být zaměřené** i na aktéry ze širšího území, kteří se svými aktivitami podílejí na fungování a vytváření podmínek pro fungování LEK (např. na stěžejní podnikatele v regionu, okolní obce, kraje a jejich orgány, úřady práce a případně i další subjekty veřejné správy).

PROČ je komunikace obce k LEK s jejími aktéry důležitá? Obec by měla moderovat a aktivně působit na rozvoj LEK. Komunikace patří mezi velmi důležité podpůrné aktivity spojené s vytvářením podmínek pro fungování a podporování LEK. Pro ilustrování důvodů a důležitosti komunikace obcí s aktéry LEK můžeme využít cíle komunikační strategie města Vsetín z roku 2012 a reformulovat je následovně – cílem komunikace obce s aktéry LEK je:

- zvyšování povědomí o aktivitách radnice ohledně podpory LEK na veřejnosti
- zvyšování důvěryhodnosti radnice
- odbourávání bariér mezi radnicí a aktéry LEK
- posilování identifikace obyvatel a dalších aktérů LEK s obcí
- poskytování přístupu k informacím o obci a jejích aktivitách a plánech ohledně podpory LEK
- vytváření podmínek pro zjišťování a případně i uplatňování nápadů a připomínek aktérů LEK.

Komunikace s místními aktéry je důležitá i z toho důvodu, že neexistuje jeden aktér, ať veřejný, nebo soukromý, který by měl všechny znalosti potřebné k řešení aktuálních složitých, dynamických a různorodých problémů. Staví se na tom, že jednotliví aktéři územního rozvoje jsou na sobě vždy do určité míry závislí, a proto spolu musí vyjednávat a spolupracovat. Lepších výsledků mohou dosahovat vzájemným sdílením informací, znalostí a idejí, lepší koordinací vzájemných aktivit, nebo spoluprací na hledání společných cest řešení problémů, společných projektech apod. Komunikace s aktéry a jejich zapojování je považováno za nezbytné pro to, aby byl rozvoj území samosprávou koordinován a rozvíjen s ohledem na reálné potřeby. Zapojování externích subjektů je často zdůrazňováno jako princip, díky němuž budou v rozvoji území mnohem lépe využity dostupné znalosti a potenciál pro inovace. Například vytváření strategií „od stolu“ úředníky nemůže být udržitelné, pokud nevychází z informací od klíčových aktérů a nepředpokládá využití jejich znalostí atp. Komunikace tak nemá být pouze jednosměrná (OBEC → MÍSTNÍ AKTÉŘÍ), kdy obec jen zasílá, sděluje, zveřejňuje určitá sdělení. Spolupráce s místními aktéry předpokládá obousměrnou komunikaci (OBEC ↔ MÍSTNÍ AKTÉŘÍ).

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

Dosavadní výzkumy ale jasně ukazují, že v ČR existuje prostor pro zlepšování komunikace s aktéry LEK. Šetření, která byla provedena v projektu OLEK i v dřívějším projektu CSS a také výzkumy dalších autorů jasně ukazují slabá místa v komunikaci obcí s aktéry LEK. Obce se často zaměřují pouze na vybrané skupiny aktérů a jen určitá témata. Komunikace je spíše nahodilá a jednosměrná. Nahodilost se týká i zjišťování potřeb

v území. Základním komunikačním nástrojem obcí I. a II. typu je obecní zpravodaj, rozhlas, webové stránky a jednání zastupitelstva. Ty jsou v některých případech (včetně toho, že má na ně starosta čas a chuť) doplněné o nepravděpodobná ad hoc setkání starostů s vybranými aktéry LEK a jen ojediněle pravidelnější platformou pro diskuzi, například na úrovni poradního orgánu obce. Jednosměrná komunikace je často charakteristická i pro využití sociálních sítí (např. Facebooku). Není plně využito potenciál jiných aktivit, které obce pravidelně dělají (včetně konání jarmarků). DSO často plní především funkci projektové kanceláře spíše než platformy pro širší diskuzi o potřebách a možnostech rozvoje území. Podobnosti je možné nalézt i v praxi MAS. V komunikaci se často projevuje projektově zaměřený přístup, což je sice pochopitelné, protože změny nejsou bez financování možné, nicméně to není dlouhodobě udržitelné. Aktivní komunikace má přinést pravidelnou diskuzi a informace o dlouhodobých a tudíž strategických potřebách a prioritách. Jejím cílem je také budování partnerství v LEK.

Abychom nebyli jen pesimisté, v ČR existují obce a DSO, kde je komunikace s místními aktéry aktivnější, pravidelnější a koncepčnější. Jejich zkušenosti a dostupné metodické texty, které je často reflektují, ukazují, že **budování efektivnějšího systému pro aktivnější komunikaci obcí s aktéry LEK mohou pomoci následující kroky:**

<p>KROK 1</p>	<p>Aby byla komunikace efektivní, musí v prvním kroku obec (DSO) definovat, s kým může a je vhodné v rámci LEK komunikovat. Jde o identifikování klíčových aktérů LEK, které je předpokladem efektivní a účinné komunikace.</p> <p>Klíčovými aktéry LEK nejsou jen obyvatelé a subjekty existující na území obce. LEK obce je totiž ovlivňována charakterem a vývojem ekonomiky v širším regionu, případně i v rámci celého státu. Vývoj LEK ovlivňují politiky a opatření přijaté na různých úrovních vlády, související aktivity dalších úřadů veřejné správy a na ně reagující aktivity dalších veřejných a soukromých subjektů apod. Klíčovými aktéry, se kterými by obce (případně DSO) měly komunikovat, jsou i subjekty existující v širším území, které výrazně ovlivňují podobu ekonomiky v širším území (jde např. o velkého zaměstnavatele ze soukromého anebo veřejného sektoru, který existuje na území jiné obce, další subjekty veřejné správy, které koordinují rozvoj území, např. kraje, pomoci může i komunikace s asociacemi profesních komor, které mají v území pobočku).</p>
<p>KROK 2</p>	<p>V dalším kroku by se mělo vyhodnotit, jak obec dosud s klíčovými aktéry LEK komunikovala (DSO komunikoval). Hodnocení by se mělo věnovat následujícím otázkám:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ S kým především obec komunikovala (případně DSO komunikoval)? ■ Jaké nástroje k tomu byly využity? ■ Kdy a jak často obec komunikovala (případně DSO komunikoval)? ■ Proč a co bylo komunikováno? ■ S jakými zkušenostmi? (Zde se předpokládá i vyhodnocení toho, jak dosavadní komunikaci obce/DSO s aktéry LEK vnímali samotní aktéři.)
<p>KROK 3</p>	<p>Na základě hodnocení by si obec měla (DSO mělo) říct, jestli může komunikovat s klíčovými aktéry pro účely podpory LEK lépe a jak?</p>
<p>KROK 4</p>	<p>Následně by se mělo rozhodnout, jaká konkrétní opatření a jaké konkrétní aktivity budou na úrovni obce a případně DSO realizovány ke zlepšení komunikace s klíčovými aktéry LEK.</p>
<p>NAVAZUJÍCÍ KROKY</p>	<p>Po určitém čase by měl být seznam klíčových aktérů revidován a jednotlivé kroky by měly být zopakovány, např. jednou za volební období v podobném čase, jednou za 5 let.</p>

Jednotlivé kroky více rozebíráme v následujícím textu.

KROK 1: Definování AKTÉRŮ a klíčových aktérů LEK

AKTÉŘI LEK

V LEK existuje řada aktérů. Jejich typy a přínosy a dopady pro LEK shrnuje Tabulka 1 níže. Jednotliví aktéři mají často nejen různé vlastnosti, cíle a poslání, ale také jiné potřeby. Obce musí na jejich aktivity a potřeby reagovat (podporovat je, někdy i brzdit, zkrátka do jisté míry regulovat). Jsou jako subjekty samosprávy a státní správy aktérem LEK, který by měl LEK podporovat a koordinovat. Jsou také často zaměstnavateli, mohou vyvíjet vlastní ekonomické aktivity a zřizují/zakládají vlastní organizace. Dále jsou v LEK fyzické osoby anebo organizace, které v území vykonávají ekonomickou činnost, nebo se podílejí na vytváření podmínek pro fungování těchto aktivit. Jejich zmapování v rámci území (máme zde na mysli území obce a její spádové území) vytváří obci (případně DSO) vhodné předpoklady pro lepší a průběžnou komunikaci podporující rozvoj LEK.

Tabulka 1 – Aktéři LEK – typy a potenciální přínosy pro LEK

Aktéři	Potenciální přínosy pro LEK, ale i dopady na LEK
města a obce	<ul style="list-style-type: none"> ■ veřejné služby ■ péče a rozvoj vybavenosti, majetku a pozemků ■ správa a rozvoj území katastru ■ zadavatel veřejných zakázek
organizace naší obce/ našeho města	<ul style="list-style-type: none"> ■ veřejné služby ■ sociální a kulturní vyžití v obci ■ hospodářská činnost
dobrovolný svazek obcí	<ul style="list-style-type: none"> ■ veřejné služby ■ administrativní pomoc obcím, firmám a podnikatelům či NNO ■ pomoc s rozvojem území (například zpracování SPR obce) ■ platforma pro setkání a spolupráci obcí ■ platforma pro komunikaci v rámci LEK
místní akční skupina	<ul style="list-style-type: none"> ■ veřejné služby ■ administrativní pomoc municipalitám, firmám a podnikatelům či NNO ■ platforma pro setkání a spolupráci municipalit, firem a podnikatelů a NNO
další úřady existující v území (subjekty samosprávy i státní správy)	<ul style="list-style-type: none"> ■ veřejné služby (státní správa) ■ platforma pro setkání a spolupráci obcí ■ platforma pro komunikaci v rámci LEK
organizace soused- ních obcí a krajů	<ul style="list-style-type: none"> ■ veřejné služby (např. školství, sociální služby...)
firmy	<ul style="list-style-type: none"> ■ nabídka služeb a statků ■ pracovní místa ■ podpora neziskových aktivit ■ rozvoj lokality ■ udržení/nalákání obyvatel

Aktéři	Potenciální přínosy pro LEK, ale i dopady na LEK
podnikatelé (FO)	<ul style="list-style-type: none"> ■ nabídka služeb a statků ■ pracovní místa ■ podpora neziskových aktivit ■ větší daňový příjem do rozpočtu obce v případě sídla na území obce
potenciální investoři	<ul style="list-style-type: none"> ■ nabídka služeb a statků (rozšíření) ■ pracovní místa (rozšíření) ■ podpora neziskových aktivit (rozšíření)
neziskové organizace	<ul style="list-style-type: none"> ■ neziskové a ziskové služby ■ tvorba místních komunit ■ sociální a kulturní vyžití v obci
asociace existující v území (zastřešující podnikající subjekty, neziskové organizace apod.)	<ul style="list-style-type: none"> ■ koordinace a prostor pro setkávání či spolupráci ekonomických subjektů (např. okresní hospodářské komory...) ■ koordinace a prostor pro setkávání či spolupráci neziskových subjektů (např. neziskové organizace) ■ koordinace podpory místních aktérů LEK shora
vysoké školy	<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovní místa ■ podpora místní ekonomiky
obyvatelé	<ul style="list-style-type: none"> ■ příjmy do rozpočtu municipality ■ poptávka po místních službách ■ pracovní síla pro municipality, podnikatelské subjekty i neziskové organizace
návštěvníci (turisté, dojíždějící apod.)	<ul style="list-style-type: none"> ■ podpora místní ekonomiky (firmy zaměřující se na turistiku, veřejné služby zaměřené nebo podporující turistiku...) ■ příležitost pro vznik potenciálně nových investorů či příchod nových obyvatel

V LEK najdeme firmy a podnikatele, kteří přináší a tvoří pracovní místa, služby a statky. Důležitou skupinou aktérů jsou také místní neziskové organizace, které přispívají k rozmanitosti života v místních komunitách tím, že volně doplňují města a obce v řadě neziskových (veřejných) činností a pomáhají tak zpestřovat paletu aktivit či služeb pro místní obyvatele, čímž mimo jiné také zvyšují kvalitu života. Velmi důležitou skupinou aktérů jsou místní obyvatelé, kteří tvoří místní komunitu. Jejich přítomnost a hlavně aktivní zapojení do života obce přispívají k pozitivnímu rozvoji LEK. Obce musí také reagovat na aktivity jiných obcí a dalších úřadů. V případě příhraničních regionů můžeme do důležitých aktérů zahrnout obyvatele a organizace (vč. úřadů) existující ve spádovém území na druhé straně hranice atd.

Pokud obec nebo DSO chce výše uvedené příklady potenciálních přínosů místních aktérů pro LEK využít pro koordinování a moderování aktivit v LEK, měly by to zohlednit ve svém přístupu ke komunikaci s nimi a v dalších souvisejících aktivitách (např. v míře komunikaci s nimi, přemýšlení o tom, jaké nástroje ke komunikaci s nimi využije i v návaznosti na jejich preference ohledně komunikace, jak je zapojí, jak s nimi bude spolupracovat).

KLÍČOVÍ AKTÉŘI LEK

Nejde ale jen o identifikaci relevantních aktérů z území. Pro komunikaci (její míru, volbu nástrojů apod.) je také velmi důležité to, jak velký význam/vliv v rámci LEK aktéři mají anebo mohou mít. Cílem zmapování aktérů v území by proto mělo být také vyhodnocení jejich významu/důležitosti/vlivu pro LEK. Klíčová je zde míra, ve které mohou ovlivňovat a ovlivňují rozvoj území (svými aktivitami, svými potřebami apod.).

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

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

Vedle obyvatel, kteří jsou klíčovým aktérem vždy (z titulu demokratické podstaty samosprávy a ústavních a jiných práv občanů, které vůči obcím mají), jsou klíčovými aktéry LEK dále ty subjekty, které mají anebo mohou mít na rozvoj její LEK významný vliv, a to kvůli

- rozsahu anebo charakteru svých ekonomických aktivit - tady jde zejména o důležité podnikatelské subjekty, které existují ve spádovém území jako zaměstnavatelé, producenti zboží a služeb, ale i producenti negativních jevů (znečištění, zátěž na technickou infrastrukturu apod.), patří sem ale také důležité veřejné zaměstnavatelé (organizace obcí, měst apod.) ze spádového území;
- svým podpůrným aktivitám, které LEK ovlivňují anebo mohou ovlivnit, protože přinášejí příležitosti a/nebo hrozby - zde jde zejména o klíčové subjekty veřejné správy (jiné obce, jejich svazky, kraje, úřady státní správy a další subjekty, které ovlivňují anebo mohou výrazně ovlivnit LEK a její rozvoj tím, že regulují využití území, zastřešují politiky regionálního rozvoje, dotační programy apod.), patří sem také regionální asociace podnikatelů a neziskových organizací i vysoké školy, protože s nimi mohou obce své aktivity týkající se podpory LEK konzultovat, mohou od nich získat relevantní informace, nové perspektivy apod.

Dále jsou klíčovým aktérem LEK i ty subjekty, na které výrazně dopadnou regulační a jiné aktivity a projekty obce (včetně těch, kteří jsou právem považováni za účastníky správního řízení, kde je žadatelem obec apod.).

Jednoduchý seznam aktérů, který ukazuje i jejich vnímanou důležitost pro LEK, může mít například podobu následující tabulky, kterou si seřadíme sestupně podle uvedené hodnoty významnosti.

Typ aktéra*	Název aktéra	Kontaktní osoba a kontakty na ni	Významnost aktéra pro LEK od 0 do 10 (0 – nevýznamný, 10 – velmi významný)	Komentář, proč je aktér důležitý pro LEK a rozvoj obce.
(*Pro označení typu aktéra můžete využít typy aktérů, se kterými pracuje Tabulka 1)				
...				

Cílem těchto aktivit je dát dohromady seznam aktérů (včetně kontaktů na ně) a zamyslet se nad jejich důležitostí pro obec, její rozvoj a její LEK. Je vhodné, aby podobnou tabulku vytvářela skupina různorodých lidí (v případě malých obcí je vhodné podobnou tabulku vytvořit na úrovni DSO apod.). Různorodost zastoupení zajistí to, že o důležitosti aktérů diskutujete a na někoho důležité v seznamu klíčových aktérů nezapomenete. Při vytváření podobných seznamů vám mohou pomoci i seznamy, které byly vypracovány na úrovni DSO (např. seznamy podnikatelů a řemeslníků připravené v rámci projektu CSS), se kterými se pracovalo při přípravě analytické části rozvojové strategie obce apod. Na úrovni DSO se může pracovat např. se seznamem poskytovatelů služeb, se kterými pracují větší města (jde např. o seznamy podobné databázi *Firmy A-Z města Hostinné*). Podobné seznamy může obec využít k informování obyvatel či návštěvníků obce o poskytovatelích služeb, k oslovení pro účely veřejných zakázek anebo k přípravě a realizaci společných událostí a projektů obce apod.

Identifikování a analyzování klíčových aktérů může urychlit i to, že se obrátíte na jejich sdružení, asociaci. V případě podnikatelských subjektů můžete využít například okresních hospodářských komor (blíže na www.komora.cz). I neziskové organizace mohou mít asociace, které mluví jménem svých členů (např. v Jihomoravském kraji existuje Asociace nestátních neziskových organizací, blíže <http://www.annojmk.cz/>, podobné asociace existují i v jiných krajích). Existuje také celá řada registrů těchto osob, které ale někdy nezahrnují aktivní subjekty.

Vytváření podobných seznamů rozhodně není samoučelné. Způsob komunikace (frekvenci, hloubku, používané nástroje atp.) je vždy dobré přizpůsobit tomu, s kým se komunikuje. Každý aktér obvykle má jiné potřeby i vlastnosti z hlediska komunikace. Významnosti aktérů LEK může být přizpůsobeno to, jak obec pracuje s neformálními komunikačními nástroji. Rozhodně by komunikace s nimi neměla být pouze jednosměrná.

V případě větších měst mohou být zástupci klíčových aktérů neformálně či jinak jmenováni jako „**styční důstojníci**“ a **členové poradních iniciativ anebo orgánů**, které si města vytvářejí a se kterými pracují. Inspirativní zde může být např. městský ekosystém Brna a neformální struktury vytvořené v rámci iniciativy Brno 2050 – např. jeho myšlenka, že pro různé oblasti anebo různá odvětví místní ekonomiky mohou být jmenováni ambasadoři a garanti strategických hodnot, se kterými obec potom při zapojování do přípravy rozvojových plánů a doprovodných opatření (apod.) více a aktivněji komunikuje a spolupracuje. To však předpokládá, že občané a zástupci organizací, jsou ochotni takto spolupracovat, nebo že je obec dokáže rozpohybovat k takovým aktivitám, udržet následně život podobných iniciativ apod. Podobné iniciativy, kdy se zpočátku velmi neformálně buduje síť kontaktů, se kterými obec následně více spolupracuje, mohou těžit také z projektů participativních rozpočtů či jiných dřívějších komunitních projektů apod. Menší obce mohou k nastartování podobných iniciativ využít místní společenské akce, jarmarky apod.

Více se k nástrojům, se kterými může obec (případně DSO) pracovat v komunikaci s aktéry LEK, věnujeme na další straně.

KROK 2: Vyhodnocení dosavadní komunikace s aktéry LEK (se zaměřením na komunikaci pro rozvoj LEK)

PRINCIPY VYHODNOCENÍ A PŘÍKLADY OTÁZEK PRO VYHODNOCOVÁNÍ DOSAVADNÍ KOMUNIKACE OBCE K PODPOŘE LEK

V tomto kroku byste měli vyhodnotit, jak vaše obec dosud komunikovala (DSO komunikoval) s aktéry LEK ohledně rozvoje LEK, o čem a s jakou účinností (jestli cílů komunikace bylo dosaženo). Nemělo by jít o úplně nahodilý proces. Hodnocení by mělo být připravené – mělo by mít jasné cíle a jasné stanovené otázky, na které chce odpovědět, jasnou strukturu osnovu a stavět také na vnímání klíčových aktérů. Nemělo by popisovat přístup ke komunikaci, ale také ho hodnotit, diskutovat příčiny existujících problémů, přinést shrnutí slabých a silných stránek a komentovat je spolu s případnými doporučeními ke zlepšování.

Schopnost obce komunikovat je spojená s připraveností a schopností jejích zástupců a pracovníků aktivně

- předávat sdělení
- přijímat sdělení
- vyhodnocovat sdělení
- argumentovat a vyjednávat.

Hodnocení komunikace obce (DSO) k rozvoji LEK, by mělo zohlednit roli komunikace v podpoře LEK. Komunikace je v podpoře LEK nástrojem, který obec má a může aktivně využívat k tomu, aby

- informace sdělila těm, které má informovat ze zákona, i těm, pro které jsou relevantní
- zjistila/získala informace, které jsou důležité pro její aktivity a opatření spojené s podporou a koordinováním rozvoje LEK.

Obec by o LEK a její podpoře měla s relevantními aktéry komunikovat, aby

1. zjistila, jaký je stav LEK, tzn. jaký je rozsah ekonomických aktivit, existujících potřeb a vzájemných vazeb v LEK, jaké příležitosti (vč. těch dotačních) a jaká rizika v širším území existují apod.
2. informovala a diskutovala o možnostech rozvoje LEK a souvisejících opatřeních (např. o tom, jaký je na území obce prostor pro jeho další využití, jaké pozemky a nemovitosti bude obec prodávat, jaké by ráda koupila anebo oživila, jaké rozpočtové možnosti má obec pro podporu LEK, jaké příležitosti pro rozvoj LEK a jaká rizika existují, jak může obec lépe koordinovat rozvoj LEK, včetně toho, jak upravit koeficient daně z nemovitostí anebo místní poplatky, co změnit v zapojení do anebo nastavení spolupráce obcí/DSO, jak zlepšovat komunikaci obce s aktéry LEK, jak vzájemně spolupracovat, jakou asistenci může obec/DSO nabídnout aktérům LEK, jaké další veřejné zdroje – např. existující výzvy a programy krajů nebo ústředních úřadů – je možné využít, jestli je možné sdílet zdroje obce a aktérů LEK apod.)

3. zjistila, jestli klíčoví aktéři vědí, jak obec dosud podporovala LEK, a jak tyto aktivity obce aktéři LEK hodnotí;
4. zjistila účinnost těchto přijatých opatření a aktivit (tzn. to, co jaké míry naplnily očekávané cíle) a přizpůsobovat tomu aktivity další, tzn. informace důležité pro hodnocení a další zlepšování;
5. pracovala v podpoře LEK s aktuálními a relevantními daty a využila je v opatřeních a aktivitách, které se rozhodne realizovat pro podporu LEK;
6. snažila se klíčové místní aktéry aktivně zapojovat do přípravy klíčových opatření, která se týkají LEK a jejího rozvoje, rozhodování o nich, realizace a také do vyhodnocování jejich účinnosti (tzn. zda dosahují předpokládané cíle).

Některé komunikační aktivity obce jsou mezi povinnostmi, které obce mají ze zákona (např. jde o obecné informační povinnosti obcí spojené s disponováním s majetkem, zadáváním veřejných zakázek, financováním z rozpočtu, potom jde i o povinnosti spojené se správním řízením a s jeho účastníky). Ty hlavní shrnuje Příloha 1 této metodiky. Řada z komunikačních aktivit obcí ale nemá striktní a specifický právní rámec v ČR dosud nemají a v praxi se uplatňují proto, že obec aktivně hledá cesty, jak podporovat rozvoj LEK, často s využitím spolufinancování z fondů EU, jiných dostupných dotačních programů, ale i bez nich. Často je zde nosným tématem udržitelný rozvoj, budování komunity a partnerství, komunitní plánování apod.

K dosažení výše uvedených cílů komunikace k LEK může obec (případně DSO) využít řadu nástrojů. V praxi můžeme narazit na ty, které uvádí Tabulka 2. Vedle standardních nástrojů může obec pracovat s kulatými stoly, diskuzemi, pravidelnými šetřeními spokojenosti s kvalitou života v obci, pravidelnou diskuzí o možnostech rozvoje jednou za určité období během posledního jednání zastupitelstva v roce, na úrovni DSO se může pracovat s nástroji, se kterými v ČR pracují některá města – např. jde o platformu pro komunikaci s podnikateli a dalšími aktéry, pozice typu manažer koordinace spolupráce, katalog investičních příležitostí, katalog s nabídkou ploch pro podnikání apod.

Tabulka 2 – Nástroje pro komunikaci obcí s aktéry LEK o LEK (jejím rozvoji apod.)

Nástroj	Využitelnost zejména pro		
	Jednostranné informování (obec → aktéři LEK)	Zjišťování stavu LEK, existujících potřeb, příležitostí, rizik apod. (obec → aktéři LEK → obec)	Diskutování o možnostech rozvoje a další zapojování externích aktérů do rozhodování obce/DSO o rozvoji LEK, souvisejících aktivitách a opatřeních (obec ↔ aktéři LEK)
Rozhlas	X		
SMS komunikace	X		
Infopanely, vývěsky, plakáty	X		
Zpravodaj	X		
Tištěné informace (letáky aj. dokumenty, které existují vedle zpravodaje)	X		
Informace v médiích	X		
Dopisní komunikace	X	X	

Komunikace obcí a DSO s aktéry LEK – principy a metodická doporučení

Telefonická komunikace	x	x	
Webové stránky	X	X	X
Sociální sítě	X	X	X
Jednání zastupitelstva	X	X	X
Poradní orgány (výbory, komise)	X	X	X
Komunitní plánování	X	X	X
Veřejná projednávání	X	X	X
Veřejná setkání/besedy s občany	X	X	X
Emailová komunikace	X	X	X
Úřední deska	X		X
Tematicky zaměřené workshopy a panelové diskuze	X	X	X
Dotazníkové šetření/ankety		X	
Podatelna		X	
Rozhovory a osobní schůzky/konzultace		X	X
Kulaté stoly		X	X
Speciálně vytvořené platformy (MAS, městský ekosystém a jeho ambasadoři)		X	X
Pocitové mapy			X
Participativní rozpočet	X	x	X
Připomínkové řízení			
Konference			
Další			

Obce je v praxi mohou různě kombinovat a propojovat. Propojení komunikačních nástrojů a skupin stakeholderů shrnuje hezky přehledně a jednoduše například komunikační strategie města Uherský Brod (2014, str. 11) ve formě následující tabulky. Všimněte si, jak jednoduše je možné v jedné tabulce shrnout: 1. aktéry LEK; 2. nástroje komunikace; 3. vlastnosti komunikačních vztahů s aktéry (např. zde můžete zobrazit intenzitu komunikace, významnost, pravidelnost apod.)

Klíčové komunikační nástroje města	OBČANÉ MĚSTA					OBČANÉ SPÁDOVÉ OBLASTI	TURISTÉ A DALŠÍ MIMO SPÁD. OBLAST	VEŘEJNÉ INSTITUCE	MEDIA
	podnikatelé a soukromý sektor	zástupci neziskového sektoru	děti, mládež a mladí lidé	senioři	odborná veřejnost				
Brodský zpravodaj	xxx	xxx	x	xxx	xxx	xx	x	x	x
městský rozhlas	x	x	x	xxx	x		x		
městské tiskoviny	x	xx	x	xx	x				x
tiskový servis	x	x	x	x	x	x	x	xxx	xxx
infopanely, vývěsky, plakáty	xx	xxx	xx	xxx	xx		xxx		
webové stránky města	xxx	xxx	xx	x	xxx	x	xxx	xxx	xxx
emailová komunikace	xx	xx	xx	x	xx			x	xxx
osobní kontakt/s veřejností	xxx	xxx	xx	xxx	xxx				
průzkumy veřejného mínění	xx	xxx	xx	xxx	xxx				

Některé platformy pro diskusi ohledně regionálního rozvoje může nabízet váš kraj – jde např. o setkání, která organizuje ad-hoc, nebo pravidelně. Některé kraje pravidelně či ad-hoc realizují kulaté stoly, pravidelná setkání se starosty. Dále se může váš pracovník, nebo pracovník vašeho DSO účastnit různých workshopů a setkání v rámci iniciativ Místní agenda 21, Národní sítě zdravých měst, MMR apod. Speciální platformy pro výměnu zkušeností mohly být vytvořeny v rámci řešení evropských projektů, mohou s nimi pracovat regionální asociace podnikatelů, neziskových organizací apod.

Obec by měla na začátku vyhodnotit a pak i průběžně ideálně v pravidelném cyklu (dle vlastního uvážení) vyhodnocovat:

1. S kým především dosud komunikovala, aby podporovala rozvoj LEK?
2. Jaké nástroje v této komunikaci dosud využila?
3. Kdy, jak často a jak pravidelně s nástroji pracovala?
4. Jaké má obec zkušenosti s využitím daných nástrojů – zda naplňují důvody (cíle), proč byly použité?
5. Jak hodnotí komunikaci k podpoře LEK a souvisejících opatřeních a aktivitách obce místní aktéři a jaké informace a nástroje komunikace preferují?
6. Využívá obec komunikaci k podpoře LEK, tzn. naplňují komunikační aktivity obce roli/cíle, které má komunikace v podpoře LEK?

Tyto otázky si mohou položit i pracovníci DSO.

Jednoduché zodpovězení otázek **1. (S kým především obec dosud komunikovala?)**, **2. (Jaké nástroje k tomu použila?)** a **3. (Kdy a jak často a pravidelně s nástroji komunikace obec pracuje?)** umožňuje například následující tabulka (pro snadnější práci ji můžete snadno překlopit do souboru MS Excel apod.):

Nástroj	Využívá naše obec? (Ano / Ne)	Jak často? (Vůbec – Spíše ne/Zřídka – Někdy / nepravidelně a ad hoc – Často / Pravidelně)	Ke komunikaci s kým obec především využívá, pokud využívá:
Do jednotlivých řádků tohoto sloupce můžete přepokopírovat jednotlivé nástroje uvedené v Tabulce 2.			(zde stačí vyjmenovat typy aktérů)
...			

Pro vyhodnocení otázek 4. (Jaké má obec s nástroji komunikace zkušenosti?) a 5. (Jak hodnotí komunikaci o opatřeních a aktivitách obce k podpoře LEK a nástroje, které obec k této komunikaci využívá, místní aktéři? Jaké nástroje a informace preferují?) můžete využít následující tabulku (opět doporučujeme její překlopení např. do souboru MS Excel pro následnou snadnější práci s informacemi):

Nástroj	Využívá naše obec? (Ano / Ne)	Proč a s jakými zkušenostmi využívá? Proč nevyužívá?	Jak využití tohoto nástroje hodnotí naši aktéři? Jaké jsou jejich požadavky na využití tohoto nástroje?
Do jednotlivých řádků tohoto sloupce můžete přepokopírovat jednotlivé nástroje uvedené v Tabulce 2.			Komentář, který <ul style="list-style-type: none"> • shrne požadavky za relevantní skupiny aktérů • uvede zdroj dat a jejich aktuálnost (např. dotazníkové šetření „NÁZEV“, realizováno 2020; rozhovory provedené v březnu 2021).
...			

Při vyhodnocování dosavadních aktivit obce spojených s komunikací ohledně LEK můžete zohlednit i to, do jaké míry má obec komunikaci ukotvenou strategicky, tzn. například v komunikační strategii nebo jako součást základních strategických či koncepčních dokumentů.

V některých úřadech a iniciativách (MAS) existují také **garanti komunikace**. Tento garant identifikuje informační potřeby stakeholderů, komunikační nároky (včasnost, přesnost, relevantnost, úplnost, srozumitelnost předávaných informací) a počet potencionálních komunikačních kanálů.

Odpovědi na výše uvedené otázky by měly být promítnuty do souhrnného vyhodnocení toho, zda obec (i s využitím DSO) využívá komunikaci k podpoře LEK. Toto hodnocení je dobré navázat na cíle a roli komunikace v podpoře LEK, kterým jsme se věnovali výše v tomto KROKu 2. Hodnocení by mělo odpovědět na následující otázky. Pokud hodnocení na odpověď uvede ano, mělo by toto stanovisko podpořit relevantními důkazy.

Cíl komunikace obce v podpoře LEK	Otázky pro hodnocení
<p>Informovat o aktivitách a opatřeních přijatých k podpoře LEK relevantní aktéry.</p>	<p>1. Má obec aktuální seznam klíčových aktérů LEK? 2. Pokud ano, jak s ním pracuje v komunikaci s nimi? Pokud ne, jak zajišťuje, že se informuje o opatřeních k podpoře LEK aktéry, kterých se opatření týkají?</p>
<p>Zjistit, jaký je stav LEK.</p>	<p>3. Komunikuje obec s aktéry pravidelně, aby zjistila, jaký je stav LEK a jaké potřeby v ní existují? 4. S kým a jak konkrétně obec komunikuje, aby zjistila a vyhodnocovala stav LEK? POZNÁMKA: Pravidelná šetření mohou probíhat alespoň jednou za volební období, nejlépe na jeho začátku, nebo konci. Může ho organizovat obec, ale i její DSO, MAS apod. Mohou k tomu využít např. metodiku Žamberku (http://www.zamberk.cz/prezentace/dokumenty/23383.pdf). Pravidelné či nepravidelné zjišťování potřeb obcemi nemusí mít vždy charakter komplexního dotazníkového šetření, ale používají se také dílčí ankety či anketní otázky na konkrétní potřeby či tematické oblasti. Využít k tomu lze elektronické i fyzické nástroje nebo také spolupráci s vysokou či střední školou v regionu či kanceláří DSO/MAS.</p>
<p>Diskutovat o možnostech rozvoje LEK a souvisejících opatřeních? Zapojoovat místní aktéry do rozhodování o rozvoji LEK.</p>	<p>5. Diskutuje obec s klíčovými aktéry o možnostech rozvoje LEK? 6. Pokud ano,</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ kdy a v jakých případech? Diskutuje s nimi v případě důležitých opatření? ■ jaké nástroje k tomu využívá a s jakými zkušenostmi (vč. toho, jestli se účastní klíčoví aktéři, v jakém rozsahu a jak aktivně)? ■ existuje platforma pro pravidelnou diskuzi? (pokud ano, má trvalé členy – např. zástupce místních aktérů, má reálně poradní funkci, nebo je jen „trpěna“?) ■ pracuje s komunitním plánováním / zapojováním aktérů LEK do přípravy strategických dokumentů apod.? ■ jak využívá k diskuzi o možnostech rozvoje LEK a souvisejících opatřeních pravidelné akce jako jarmark, pravidelné kulturní akce apod ■ účastní se těchto diskuzí relevantní aktéři? ■ jak obec pracuje s podněty, které získá? (je tato práce s podněty transparentní – reakce na ně shrne, jaké podněty byly zohledněny, jaké již ne a proč?) <p>Pokud ne, proč?</p>

<p>Zjišťovat účinnost komunikace a přijatých opatření.</p>	<p>7. Používá obec k informování o svých opatřeních a aktivitách k podpoře a rozvoji LEK nástroje, které zaručují, že se tyto informace dostanou k těm, kterých se týkají včas a v požadované formě?</p> <p>8. Vyhodnocuje obec to, jak jsou klíčoví aktéři LEK spokojeni s komunikací obce ohledně LEK a její podpory (tzn. s jejich informováním, ale také s jejich zapojováním do aktivit, které se rozvoje LEK týkají) a co by doporučovali změnit?</p> <p>9. Pokud ano</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Jak konkrétně toto vyhodnocuje (jaké metody používá, kdy a jak vyhodnocuje, co ukazují výsledky – např. posledních 2 až 3 takovýchto hodnocení)? ■ Vyhodnocuje obec pravidelně, zda mají o aktivitách a opatřeních k podpoře LEK povědomí ti, kterých se především týkají? ■ Existují důležití aktéři, se kterými by obec mohla komunikovat více, aby je lépe informovala a zapojovala do podpory LEK? <p>Pokud ne, proč?</p> <p>10. Využívá obec aktivně komunikaci k tomu, aby vyhodnotila účinnost svých opatření, které přijala k podpoře LEK?</p> <p>11. Pokud ano,</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Jak konkrétně toto vyhodnocuje (jaké metody používá, kdy a jak vyhodnocuje, koho z klíčových aktérů, kterých se opatření týká, se ptá, co ukazují výsledky – např. posledních 2 až 3 takovýchto hodnocení)? ■ Jak dosud pracovala s těmito výsledky? <p>Pokud ne, proč?</p> <p>12. Co je potřeba změnit, aby obec lépe komunikovala s místními aktéry o možnostech rozvoje LEK (tzn. informovala a zapojovala je)?</p> <p>13. Jaká z toho vyplývají doporučení? Jaká konkrétní opatření a kdy můžeme realizovat?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Má obec komunikační politiku/strategii? Může být pro obec inspirativní komunikační strategie jiné obce?
--	---

Pokud se obec výše uvedenými otázkami nezabývá, může to přinést např. následující negativa:

- Obec ani její DSO nevyhodnocují dostatečně spokojenost se službami a je těžké odůvodnit některá opatření, která se toho týkají (vč. strategických cílů, rozpočtové výdaje apod.).
- Obec sice vyhodnocuje atraktivnost/spokojenost, ale nikoliv pohledem aktérů, a její pohled může být proto zkreslený. V podpoře LEK proto může pracovat s nástroji, které nejsou relevantní.
- Obec nemá aktuální informace o tom, jak využít příležitosti, které ji nabízí širší region, ke svému rozvoji.
- Komunikace ohledně rozvoje LEK je roztržitá, nekoordinovaná a neefektivní.
- Intenzivnější komunikace neprobíhá, protože je starosta toho názoru, že potřeby a svoji LEK dostatečně zná. Tento názor je přizíván i tím, že mezi stakeholdery není zájem o větší komunikaci, že se nezajímají o rozvoj obce.
- Aktéři s obcí nespolupracují, protože nevidí zájem o větší spolupráci na straně obce.

Větší rozjezd komunikačních aktivit mohou brzdit zjednodušené závěry samosprávy o bariérách či nefunkčnosti spolupráce s externími aktéry. Ty mohou přispívat k udržování bariér mezi obcí a jejími stakeholdery a mohou také přinášet a konzervovat bariéry i mezi stakeholdery navzájem. Nestačí pouze říct, že stakeholdery (občané, firmy, neziskovy ...) nejsou dostatečně aktivní, nezajímají se o rozvoj obce apod. Samospráva jako lídr a hlavní autorita v území by se sama měla snažit aktivně hledat cesty, informovat a zapojovat je a tím vytvářet příležitosti a budovat mosty pro své stakeholdery, aby je v konečném důsledku motivovala k většímu zájmu zapojit se a spolupracovat na budování místní komunity a LEK. Tyto aktivity mohou jen dočasně suplovat aktivity jiných aktérů (např. iniciativy neziskových organizací). Pokud nebudou mít podporu ze strany samosprávy, jejich život bude krátký, vyhoří apod.

KROK 3: rozhodnutí o opatření a aktivitách ke zlepšení komunikace k podpoře LEK a navazující kroky

Výše uvedené hodnocení by mělo být použito v rozhodování o konkrétních opatřeních a aktivitách obce, které mohou komunikaci s aktéry LEK zlepšit (tzn. lépe je informovat a zapojovat je do přípravy důležitých rozhodnutí a opatření k podpoře a rozvoji LEK).

Opatření a aktivity ke zlepšení komunikace s místními aktéry by měly být napojeny na aktivity spojené s předchozími kroky (toho, co obec dosud dělala, aby identifikovala stakeholdery LEK, komunikovala s nimi pro účely podpory LEK – tzn. informovala je a zapojovala – a tuto komunikaci vyhodnocovala), aby bylo jasně argumentováno, proč jsou důležité.

Aktéři LEK by s nimi měli být také seznámeni, a to nejlépe ještě před jejich schválením, aby se k nim případně mohli vyjádřit, věděli, do jaké míry reagují na jejich podněty apod.

Opatření mohou být rozdělena na

- ta, které se týkají zlepšování informování
- ta, které se týkají zlepšování zapojování místních stakeholderů.

Dále mohou být rozdělena na

- ta, které budou realizovány na straně obce
- ta, které budou navrhovány pro komunikaci ze strany DSO/MAS atd.

Po určitém čase by také měly být jednotlivé kroky zopakovány, hodnocení by mělo probíhat pravidelně, např. minimálně jednou za volební období v podobném čase, jednou za 5 let.

Některé obce na základě výsledků hodnocení vytvářejí a přijímají **komunikační strategii**, které koloběh kroků, se kterými tento metodický text pracuje, předpokládají. Cíle komunikační strategie a podobných dokumentů můžeme shrnout s využitím dokumentu města Uherský Brod, které si za obecné cíle své komunikační strategie (z roku 2014) zvolilo:

- Zajistit co nejširší informovanost veřejnosti ve srozumitelné, transparentní, včasné a přehledné podobě a získávat zpětnou vazbu v podobě názorů a námětů občanů.
- Začlenit veřejnost a další klíčové aktéry do spolurozhodování o přítomnosti i budoucnosti města, do přípravy strategických dokumentů a jejich realizace v souladu s principy místní Agendy 21.

Komunikační strategie obvykle obsahují následující (kromě vymezení základních pojmů):

- Analýzu dosavadní komunikace
- Identifikaci a analýzu cílových skupin komunikace
- Identifikaci a analýzu používaných nástrojů komunikace
- Cíle komunikační strategie (systemizace, definování)

- Návrhy opatření (formulace, systemizace)
- Komunikační plán/Akční plán (sestavení)
- Přílohy (datové vstupy, výstupy ze šetření apod...)

Pokud obec/DSO využije doporučení, která v jednotlivých krocích rozebíráme, bude mít k dispozici většinu podkladů, které k přípravě komunikační strategie potřebuje.

Podobně jako jiné dokumenty strategického plánování může komunikační strategie pomoci následovně:

1. Ve své návrhové části opírá o analytickou část, priority, cíle a plánovaná opatření jsou podložené, mají okomentovaný/odůvodněný a reálný základ, jejich obsah a revize se odvíjejí od pravidelného zjišťování a vyhodnocování potřeb, vývoje apod. Schválená strategie je výsledkem konsensu v obci o problémech, potřebách, směřování vývoje, prioritách atd.
2. Může dát budoucí komunikaci obce/DSO s aktéry LEK určitý režim, pořádek. Může orgánům obce/DSO pomoci plánovat priority zlepšování komunikace a navazující opatření v delším časovém horizontu. To podporuje kontinuitu. Zvyšuje také transparentnost.
3. Strategie zpřehledňuje silné a slabé stránky komunikace obce (DSO) pro nové zastupitele a starosty, předsedy DSO, usnadňuje rozhodování o prioritách, opatřeních a projektech. Zajišťuje jejich vzájemnou logiku a provázanost. Zastupitelé se k prioritám mohou vracet atd.
4. Komunikační strategie je důležitá i pro externí aktéry LEK. Obce se v ní prezentuje svému okolí, ukazuje, že chce v něco dané oblasti dělat a informuje o preferovaných směrech těchto aktivit.

Roli komunikační strategie můžeme ukázat i na příkladech cílů tohoto dokumentu přijatého pro MěÚ Mělník:

Příklady cílů komunikační strategie MěÚ Mělník (2017):

- Strategický cíl EK01 Konkretizovat a detailizovat systém odpovědností za úřadem poskytované informace klientům/občanům a podpořit jejich dodržování
- Strategický cíl EK02 Poskytovat trvale co nejširší otevřené, včasné a kvalitní informace veřejnosti o poskytovaných službách a dění na úřadu
- Strategický cíl EK03 Vytvořit „Portál občana“
- Strategický cíl EK04 Dosáhnout vyšší profesionality a efektivnosti komunikace s klienty/občany
- Strategický cíl EK05 Zajistit a trvale získávat zpětnou vazbu od klientů/občanů
- Strategický cíl EK06 Modernizovat prostředí úřadu – zlepšení orientace, dostupnosti a přívětivosti prostředí úřadu

Na internetu naleznete celou řadu inspirativních komunikačních strategií měst. Mezi inspirativní příklady můžeme uvést následující:

- Přílohy k manuálu pro řízení rozvoje obce (Šablona komunikační strategie) <http://www.rozvojobci.cz/news/prilohy-k-manualu-pro-rizeni-rozvoje-obci/>
- MAP Kyjovské Slovácko - Komunikační plán (oblast školství) <https://www.vzdelavanivpohybu.cz/komunikacni-plan>
- Komunikační strategie MAS České středohoří http://www.mascs.cz/download/strategie/Komunikacni_strategie_MAS_2.pdf
- Seznam stakeholderů a nastavení komunikační strategie při tvorbě Strategie rozvoje kraje 2014-20 http://www.strategie2020.cz/docs2/SRK_stakeholders.pdf
- Komunikační strategie obce Palkovice https://www.palkovice.cz/images/dokumenty/obec/projekty/Efektivni_kom/Komunikacni_strategie_Palkovice.pdf

- Komunikační strategie města Zruč nad Sázavou https://www.mesto-zruc.cz/e_download.php?file=data/editor/1842cs_9.pdf&original=Komunikacni%20strategie%20Zru%C4%8De%20nad%20S%C3%A1zavou%202020.pdf
- Komunikační plán svazku obcí Mikroregion Frýdlantsko <https://www.socialni-zaclenovani.cz/wp-content/uploads/Komunika%C4%8Dn%C3%AD-pl%C3%A1n-Frydlantsko.pdf>
- Komunikační strategie Dobrovolného svazku obcí – Mikroregionu Slušovicko <https://www.mikroregion-slusovicko.cz/wp-content/uploads/2021/05/Komunikacni-strategie-DSO-MRS.pdf>
- Koncepce komunikace města Boskovice https://www.boskovice.cz/assets/File.ashx?id_org=832&id_dokumenty=41513
- Komunikační strategie obcí mikroregionu a Mikroregionu Mohelnicko https://www.mohelnice.cz/assets/File.ashx?id_org=9803&id_dokumenty=236123
- Informační a komunikační strategie statutárního města Chomutova <https://www.chomutov-mesto.cz/?download=/i.000986/3--informacni-a-komunikacni-strategie.pdf>
- Komunikační strategie obce Želechovice nad Dřevnicí https://www.zelechovice.eu/modules/file_storage/download.php?file=4b987803%7C392&inline=1
- Místní komunikační strategie obce Odry http://m.odry.cz/assets/File.ashx?id_org=10908&id_dokumenty=458015
- Strategie komunikace města Rýmařov https://www.rymarov.cz/images/2019/Informace_z_uradu/Projekt_efektivni_urad/KA_03_strategie.pdf
- Komunikační strategie města Louny <https://www.mulouny.cz/cs/mesto/komunikacni-strategie-mesta.html>
- Místní komunikační plán mikroregionu Rozvodí https://www.socialni-zaclenovani.cz/wp-content/uploads/MKP_Rozvod%C3%AD.pdf

Doufáme, že Vám tento metodický text pomůže v přemýšlení, vyhodnocování kvality a při nastavování komunikace vaší obce / vašeho DSO s aktéry LEK.

Budeme rádi, pokud od Vás získáme zpětnou vazbu a také doporučení na vhodné příklady z praxe či dobré praxe v komunikaci obcí (DSO) zaměřené na rozvoj místní LEK, které v textu neuvádíme.

Pokud v textu nepracujeme s komunikačním nástrojem, který úspěšně využíváte ve Vaší komunikaci k LEK, její koordinaci a k informování a zapojování místních aktérů, byli bychom rádi, pokud byste nás o něm informovali. Rádi ho do odkazů na dobrou praxi zahrneme. Pro komunikaci prosím využijte email david.spacek@econ.muni.cz anebo filip.hruza@econ.muni.cz.

Moc Vám za zpětnou vazbu a doplňující informace děkujeme.

Seznam použitých zdrojů, do kterých můžete také nahlédnout

- Agora CE (2006), *Jak přizvat občany ke spolupráci: Aneb jak dát radnici uši, aby slyšela, co lidé chtějí*, dostupné zde: http://agorace.cz/wp-content/uploads/2019/05/Participace_-_Jak_prizvat_obcany_ke_spolupraci.pdf
- AQE Advisors (2019), *Metodika participativního řízení města Slavkov u Brna*, dostupné zde: https://www.slavkov.cz/doc/Metodika_parti_rizeni.pdf.
- Forbes Coaches Council (2020), *Keep Your Stakeholders In The Loop With These 14 Communication Tips*, dostupné zde: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/01/24/keep-your-stakeholders-in-the-loop-with-these-14-communication-tips/?sh=2742e88363f6>
- Indeed Editorial Team (2021), *How To Create an Effective Stakeholder Communication Plan*, Dostupné zde: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-create-stakeholder-communication-plan>
- Institut pro udržitelný rozvoj měst a obcí (2012), *Příprava komunikační strategie k regionálním integrovaným systémům nakládání s odpady*, dostupné zde: http://www.institut-urmo.cz/images/prirucka_prip_rava%20komunikacni%20strategie_z.pdf
- Integra Consulting Services, s.r.o. (2011), *Metodika hodnocení kategorie "A" Místní agendy 21 - Technická příloha 1*, dostupné zde: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aefc6784e61f65b/techpriloha1_navodneotazky_metodikaa_ma21.pdf
- MČ Praha 14 (2021), *Metodika systému pro komunikaci a zapojování veřejnosti*, dostupné zde: https://www.praha14.cz/samosprava/wp-content/uploads/sites/3/2021/02/05d_Metodika-Systemu-komunikace-s-ve-rejnosti.pdf
- Město Boskovice (2020), *Koncepce komunikace města Boskovice*, dostupné zde: https://www.boskovice.cz/assets/File.ashx?id_org=832&id_dokumenty=41513
- Město Louny (2022), *Město Louny - strategické řízení a komunikace s veřejností*, dostupné zde: <https://www.mulouny.cz/cs/mesto/komunikacni-strategie-mesta.html>
- Město Rýmařov (2017), *Strategie komunikace města Rýmařov*, dostupné zde: https://www.rymarov.cz/images/2019/Informace_z_uradu/Projekt_efektivni_urad/KA_03_strategie.pdf
- Městský úřad Mělník (2017), *Strategie interní a externí komunikace Městského úřadu Mělník*, dostupné zde: https://m.melnik.cz/assets/File.ashx?id_org=9281&id_dokumenty=17025
- Městský úřad Vsetín (2012), *Komunikační strategie Městského úřadu Vsetín*, dostupné zde: https://www.vsetin.cz/assets/File.ashx?id_org=18676&id_dokumenty=508405
- Mikroregion Mohelnicko (2020), *Komunikační strategie obcí mikroregionu a Mikroregionu Mohelnicko na roky 2020-2024*, dostupné zde: https://www.mohelnice.cz/assets/File.ashx?id_org=9803&id_dokumenty=236123
- Moore Czech Republic (2020), *Metodika participativního řízení města a komunikace s veřejností*, dostupné zde: https://www.valasskeklobouky.cz/assets/File.ashx?id_org=17631&id_dokumenty=474350.
- Obec Palkovice (2020), *Komunikační strategie obce Palkovice*, dostupné zde: https://www.palkovice.cz/images/dokumenty/obec/projekty/Efektivni_kom/Komunikacni_strategie_Palkovice.pdf
- Špaček, D. a kol. (2016), *Řízení znalostí. Metodika pro podporu nastavení vnitřních procesů*, dostupné zde: http://mmr.cz/getmedia/03b58b6f-2d6e-4f3d-8554-945ec092605e/ESF_metodika_2_vetsi_urady.pdf
- Špaček, D. a kol. (2016), *Územní rozvoj a externí subjekty – metodika pro podporu zapojování externích subjektů (verze pro malé obce)*, dostupné zde: https://www.mmr.cz/getmedia/31a3611f-39fe-4c71-af-07-d5ec2b23c6b2/esf_metodika_1_male_obce_3.pdf.
- Uherský Brod (2014), *Komunikační strategie města Uherský Brod*, dostupné zde: <https://www.ub.cz/public/docs/strategicke-dokumenty/komunikacni-strategie-mesta.pdf>
- Vymětal, J. (2008) *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Grada. ISBN: 978-80-247-2614-4.

PŘÍLOHA 1- Hlavní informační povinnosti obce s možným dopadem na rozvoj LEK

ZÁKON O OBCÍCH (128/2000 SB.)

§ 2

Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem. Jde o obecnou zásadu, již by se měla činnost obce řídit.

§ 16

Zakotvuje informační povinnosti obce ve vztahu k občanům, občanům EU s trvalým pobytem v obci a vlastníkům nemovitostí, právo vyjadřovat se na zasedání zastupitelstva, nahlížet do rozpočtu a závěrečného účtu obce, požadovat projednání určité záležitosti v oblasti samostatné působnosti radou obce nebo zastupitelstvem obce, podávat orgánům obce návrhy, připomínky a podněty

§ 38

Zásada péče řádného hospodáře

mimo jiné z ní vyplývá povinnost vybírat dodavatele zboží či služeb tak, aby byly vynakládány účelně a hospodárně, a to i v případě, kdy jde o zakázky malého rozsahu (tedy v zásadě bez regulace zákonem o zadávání veřejných zakázek); to může spočívat právě např. ve zveřejňování výzev k podání nabídek;

§ 39

Zakotvuje povinnost zveřejnit záměr při nakládání s nemovitým majetkem obce.

§ 92

Zakotvuje zásadu veřejnosti zasedání zastupitelstev včetně povinnosti zveřejňovat pozvánky s předstihem.

ZÁKON O ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK

§ 6

Zakotvuje základní zásady zadávání veřejných zakázek (včetně zásady transparentnosti), které se vztahují i na zakázky malého rozsahu.

§ 219

zakotvuje uveřejňování smlouvy a skutečně uhrazené ceny (týká se i některých veřejných zakázek malého rozsahu).

Dále upravuje uveřejňovací povinnosti ve Věstníku veřejných zakázek, Úředním věstníku EU a na profilu zadavatele.

ZÁKON O SVOBODNÉM PŘÍSTUPU K INFORMACÍM

Obecný předpis upravující, co má obec a její právnické osoby coby tzv. povinné subjekty povinnost uveřejňovat, ať už ze své iniciativy nebo na žádost a dále proces poskytování informací na žádost.

ZÁKON O REGISTRU SMLUV

Zakotvuje povinnost obcí třetího typu (a jejich právnických osob) uveřejňovat vybrané smlouvy a stanoví důsledky nezveřejnění.

ZÁKON O ROZPOČTOVÝCH PRAVIDLECH ÚZEMNÍCH ROZPOČTŮ (250/2000 SB.)

§ 3

Zakotvuje povinnost zveřejnění střednědobého výhledu rozpočtu.

§ 10a až § 10d

Zakotvuje proces poskytování dotací a návratných finančních výpomocí včetně povinnosti zveřejňování souvisejících dokumentů.

§ 11

Upravuje proces sestavení a zveřejnění rozpočtu územního samosprávného celku.

§ 17

Zveřejnění závěrečného účtu včetně zprávy o výsledku přezkoumání hospodaření

STAVEBNÍ ZÁKON

Zakotvuje mimo jiné povinnost veřejného projednávání při územním plánování. Další práva svědčí účastníkům dalších řízení zakotvených v tomto zákoně.

ZÁKON O PRÁVU NA INFORMACE O ŽIVOTNÍM PROSTŘEDÍ

Zakotvuje povinnost obcí a dalších subjektů poskytovat informace o životním prostředí.

Spolufinancováno z prostředků Evropského sociálního fondu
prostřednictvím Operačního programu
Zaměstnanost a z finančních zdrojů státního rozpočtu České republiky,
projekt „Zefektivnění služeb veřejné správy v oblasti lokální ekonomiky a rozvoje území“
s reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016674