

# **Metodická doporučení k procesu posilování partnerství v regionu Posázaví**



Zpracoval:

Mgr. Ondřej Marek  
CpKP střední Čechy  
Na Václavce 46  
150 00, Praha 5  
[ondrej.marek@cpkp.cz](mailto:ondrej.marek@cpkp.cz)  
[www.cpkp.cz](http://www.cpkp.cz)

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| Obsah .....  | 2  |
| 1. Úvod .....  | 3  |
| 1.1. Základní podmínky úspěšného budování partnerství..... | 4  |
| 1.2. Postupové kroky zapojení partnerů do procesu.....     | 4  |
| 1.3. Realizátoři procesu .....                             | 5  |
| 2. Popis navrhovaného procesu .....                        | 6  |
| 2.1. Informační kampaň .....                               | 6  |
| 2.2. Plánovací setkání.....                                | 8  |
| 2.3. Zpracování výstupů setkání .....                      | 9  |
| 2.4. Regionální konference.....                            | 10 |
| 3. Závěr .....   | 11 |

## 1. Úvod

Cílem procesu posilování partnerství v regionu Posázaví je rozvíjet a rozšiřovat partnerství mezi všemi sektory veřejného života (veřejná správa, podnikatelé a NNO). Region Posázaví definujeme jako území, na kterém působí Místní akční skupina Posázaví (dále jen MAS Posázaví).



mapa územní působnosti MAS Posázaví

MAS Posázaví má dobré zkušenosti s vytvářením partnerství v rámci programu Leader. Tyto zkušenosti se zúročili v získání finanční podpory určené na rozvoj regionu v rámci tohoto programu. Přestože Posázaví patří k regionům s partnerstvím rozvinutějším než v jiných regionech, je třeba neustále partnerství podporovat, rozvíjet a hledat společné výzvy, na které může takovéto partnerství reagovat. Partnerství totiž musíme chápat jako neustále se vyvíjející proces, který nesnese stagnaci.

Společný zájem a společnou práci směřující k určitému cíli považujeme za nejefektivnější nástroj k budování, rozvíjení a posilování partnerství nejen v Posázaví, ale i kdekoli jinde. V případě regionu Posázaví byla za tento společný cíl zvolena příprava na programové období 2007 – 2013. Proto se přistoupilo k aktualizaci rozvojové strategie regionu se širokým zapojením veřejnosti. Cílem procesu by mělo být vtáhnout do strategického plánování rozvoje regionu nejen subjekty aktivní v MAS Posázaví, ale rozšířit partnerství co nejvíce a co nejširěji, aby problémy a návrhy řešení zohledněné v rozvojové strategii regionu odpovídali potřebám „od zdola“ a nejen potřebám skupiny aktivních organizací a jednotlivců.

Aby tento proces byl proveden kvalitně, účelně a smysluplně dovolujeme si navrhnout několik metodických opatření, kterými by se měli realizátoři tohoto procesu řídit.

## 1.1. Základní podmínky úspěšného budování partnerství

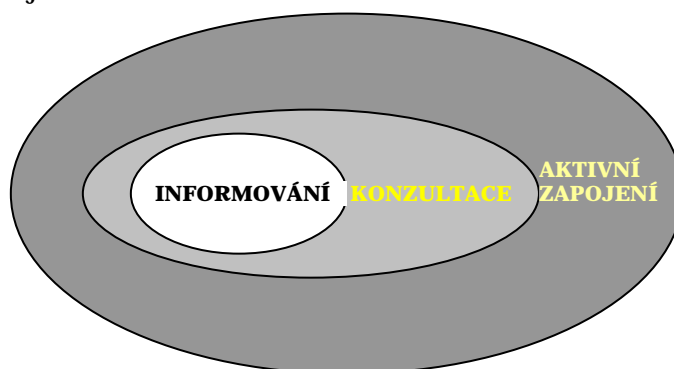
Na úvod uvádíme několik obecných zásad, které by realizátoři procesu posilování partnerství v regionu Posázaví neměli opomenout. Při formulaci zásad vycházíme z předpokladu, že proces posilování partnerství bude realizován při aktualizaci rozvojové strategie regionu:

- Rovnocenné postavení všech partnerů a uznání přínosu každého při zpracování strategických dokumentů. Seriózní a odpovědný přístup k výstupům práce všech skupin.
- Respekt k neziskovým organizacím, jako zdroji dodatečného intelektuálního a odborného potenciálu, který je možné využít pro potřeby zpracování koncepčních a analytických dokumentů.
- Otevřenost procesu a empatie k potřebám a možnostem účastníků procesu.
- Včasný přístup k informacím.
- Proveditelný časový rámec procesu vzhledem k ostatním partnerům.
- Odpovědnost realizátora za aktivní šíření informací a konzultace s partnery ve všech fázích procesu.
- Předem daná pravidla pro zacházení a šíření dokumentů a postupně zpracovávaných jejich verzí.
- Předem daná pravidla pro vypořádání obdržených připomínek.
- Klást důraz na konsensus a širokou akceptaci přijatých rozhodnutí během zpracovávání návrhu dokumentu, což doplňuje formální schvalovací proces.
- Předem stanovit a široce zveřejnit, jakým způsobem se bude rozhodovat o podobě, obsahu a rozsahu rozvojové strategie regionu Posázaví. Jednoznačně stanovit, kdo nese zodpovědnost za rozhodnutí – předchází se tak pozdější frustraci účastníků procesu a přehnaným očekáváním.

## 1.2. Postupové kroky zapojení partnerů do procesu

Na níže uvedeném obrázku jsou graficky zřehledněny možné stupně systému zapojení partnerů do procesu aktualizace rozvojové strategie regionu Posázaví.

- Informování
- Konzultace
- Aktivní zapojení veřejnosti



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

**Konzultace** představují první úroveň zapojení veřejnosti se zpětnou vazbou. Jedná se o sběr informací a názorů ze zainteresovaných skupin pro návrh řešení na základě jejich znalostí. Strategie je prezentována partnerům i veřejnosti a občané ji mohou připomínkovat. Proces nepřipouští podíl na rozhodování a pořizovatel strategie nemá formální povinnost přijmout názory občanů.

**Aktivní zapojení** veřejnosti do přípravy a realizace plánů je vyšší úroveň participace. Zainteresované skupiny se aktivně zapojují do plánovacího procesu tím, že diskutují problémy a přispívají k jejich řešení.

V procesu posilování partnerství musí být uplatňován třetí nejvyšší stupeň zapojení partnerů, jinak nemůžeme předpokládat úspěšné naplnění procesu. V tomto duchu jsou formulována i tato metodická doporučení.

### **1.3. Realizátoři procesu**

Na realizaci procesu se budou podílet především následující subjekty.

**Zadavatelem** procesu je MAS Posázaví. MAS proces posilování partnerství i aktualizaci rozvojové strategie iniciovala. Má rozhodovací pravomoci a konečné slovo při schvalování rozvojové strategie. Všechny důležité kroky procesu jsou s ní konzultovány a nechávají se odsouhlasit.

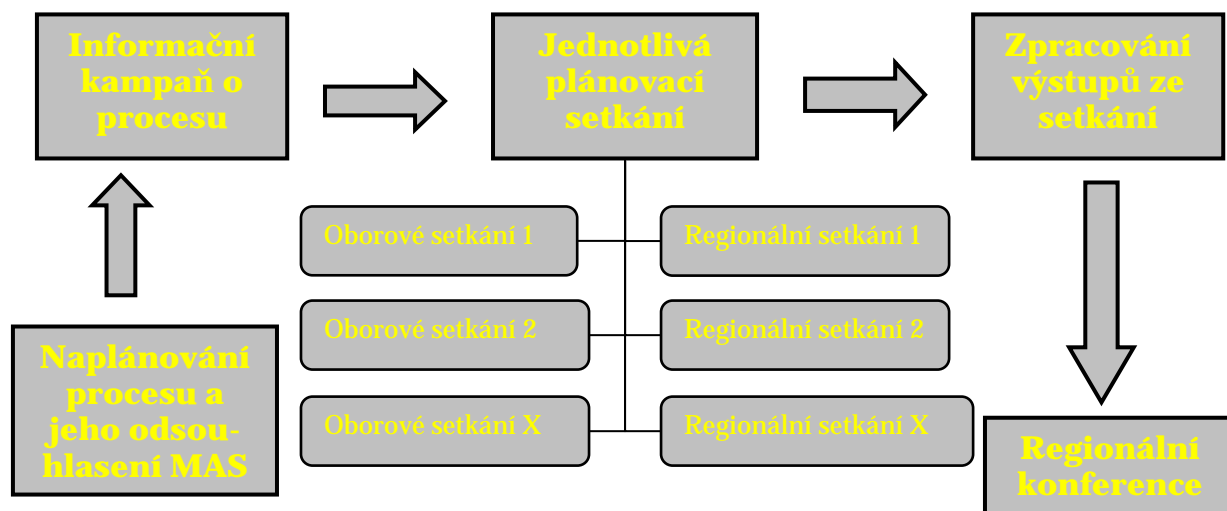
**Managerem** aktualizace strategie se stane Posázaví o.p.s. servisní organizace zřízená MAS Posázaví. Posázaví o.p.s. bude zajišťovat veškeré organizační náležitosti jako jsou rozesílky pozvánek, informační kampaň nebo zajišťování prostor pro setkávání.

**Odborným konzultantem** bude CpKP střední Čechy, nezisková organizace, jenž se věnuje podpoře procesů zapojování veřejnosti do rozhodování. Úkolem CpKP bude především navrhnout a metodicky řídit celý proces a zajišťovat určité odborné služby (především facilitaci).

## 2. Popis navrhovaného procesu

Jako hlavní nástroj pro posílení partnerství v regionu byla zvolena osobní setkání zaměřené na společnou přípravu na období 2007 – 2013. Tato setkání by měla být dvojího typu podle cílových skupin. Jedním typem budou regionální setkání a druhou oborová setkání napříč celým regionem.

**Stručně můžeme celý proces znázornit v následujících krocích.**



V rámci procesu budou tedy realizovány především tyto aktivity:

- informační kampaň,
- osobní setkání partnerů (plánovací setkání),
- zpracování výstupů z plánovacích setkání,
- společná regionální konference.

### 2.1. Informační kampaň

Realizátor musí být v celém procesu aktivním informátorem všech partnerů. Informační kampaň není jednorázový krok, ale průběžná aktivita. Musí se prolínat celým procesem a na její kvalitě a srozumitelnosti do velké míry záleží úspěch celého procesu. K dosažení kvalitní informovanosti je nutné využít co nejširší spektrum informačních kanálů. K vedení informační kampaně doporučujeme využít těchto typů:

#### *Vnitřní informační kanály*

Jako základ informační kampaně budou sloužit stávající informační kanály již fungující v rámci regionu Posázaví. Tyto kanály mají výhodu, že míří přímo k cílovým skupinám procesu, jsou zavedené a pro cílové příjemce srozumitelné i dosažitelné:

- využití stávající emailové rozesílky partnerům,
- články ve Zpravodaji Posázaví,
- spolu s pozvánkou na setkání zasílat i informační leták o cílech a důvodech procesu,
- informační leták šířený skrze regionální informační centra.

#### *Webové stránky*

Webové stránky jsou velmi levným informačním nástrojem. Sami o sobě však jen velmi těžko upoutají pozornost a proto je doporučujeme využít především jako místo k získání informací pro ty, kdo se o proces posilování partnerství aktivněji zajímají.

Doporučujeme využít stávajících webových stránek regionu Posázaví [www.posazavi.com](http://www.posazavi.com) , které jsou jednotlivými partnery již zvyklí navštěvovat. Na titulní straně by měl být srozumitelný odkaz do podsektory věnované tomuto procesu. Zde by se měly nacházet hlavní dokumenty spojené s realizovaným procesem, především zápisy z jednotlivých setkání, pozvánky na připravované setkání a popis celého procesu.

Pro zjednodušení přístupu k těmto stránkám doporučujeme jejich umístění do samostatného adresáře, aby je uživatel mohl nalézt i podle samostatné webové adresy např. [www.posazavi.com/partnerstvi/](http://www.posazavi.com/partnerstvi/) . Takovýto formát webové adresy se jednodušeji prezentuje a dá se lehce zapamatovat.

### ***Média***

V případě informačních kampaní u strategických dokumentů je velice složité a problematické dostat informace do médií. Novinářům se zdají tyto dokumenty nesrozumitelné, složité a nezajímavé. Proto je nutné si vymezit, co vlastně chcete oslovené skupině sdělit. Přitom je třeba mít na zřeteli dva klíčové momenty:

- jednoduchost, přímota a stručnost,
- používání obecně srozumitelného jazyka.

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

Je třeba mít rovněž na mysli to, že do sdělovacích prostředků se dostanou jen ty zprávy, které redaktori pokládají za důležité, zajímavé a nové. Proto je třeba stále hledat nové a nové způsoby prezentace svých zpráv, aby se jejich obsah zdál nový a zajímavý. Pro sledovaný proces však význam spolupráce s médi tkví v jiném bodě než představuje pozitivní PR vně regionu. Média jsou jedinečnou šancí oslovit jedince a organizace pohybující se mimo stávající struktury partnerství v regionu Posázaví.

Média však mohou hrát velkou roli při oslovení organizací a skupin, ke kterým se jiným způsobem nedostaneme. Hlavně proto by realizatori na informování v médiích neměli rezignovat.

Především závěrečná konference celého regionu může být zajímavou zprávou. Také zdůraznění souvislosti budování kvalitního a neformálního partnerství a úspěchů v regionálním rozvoji může být pro média zajímavým tématem.

### ***Doporučení jak a kdy oslovovat média***

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

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

Možné formy spolupráce:

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

### ***Tisková zpráva - informace pro média***

Sdělení pro tisk bývá nejčastější formou komunikace. Na rozdíl od pouhé zprávy může obsahovat komentující a hodnotící skutečnosti, citáty a odkazy. I přesto by mělo být sdělení pro tisk formulováno velmi úsporně a stručně. Pokud nechceme, aby došlo ke zkreslení nejzávažnějších



souvislosti, je dobré materiál vybavit doplňujícími informacemi - nejdůležitější pasáže podtrhnout nebo vytisknout tučně s poznámkou, že práce s materiálem je možná, vyjma zvýrazněných pasáží.

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

## 2.2. Plánovací setkání

Hlavní aktivitou procesu bude řada oborových a regionálních setkání. Počet a cílové skupiny pozvané na jednotlivá setkání budou definovány na základě analýzy cílových skupin.

### *Pozvánky pro účastníky*

Pozvánky pro účastníky by měli být distribuovány takovým informačním kanálem, na který jsou účastníci zvyklí. Především poštou a emailem. Měli by být doručena minimálně 10 dní před plánovaným setkáním.

Z pozvánky by mělo být srozumitelně jasné, co, kde a kdy se koná a jak se tam účastník dostane. Součástí pozvánky by měl být rámcový program setkání a doba předpokládaného ukončení setkání.

### *Struktura setkání*

Setkání budou mít podobnou strukturu, aby se zajistila srovnatelnost jejich výstupů. Navrhujeme setkání v délce min. 3. hodin. Časové určení setkání musí vycházet z individuálních požadavků účastníků. Doporučujeme však, aby setkání nekončila po 21. hodině.

Struktura setkání budou obsahovat následující body:

- popis stávajícího stavu a problémů,
- návrhy na řešení stávajících problémů,
- seznámení se strategickým plánováním v regionu Posázaví,
- návrhy na aktualizaci stávající strategie.

### **Návrh programu:**

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>18:00 – 18:05</b> | Přivítání účastníků a představení cílů setkání                         |
| <b>18:05 – 18:15</b> | Představení jednotlivých účastníků                                     |
| <b>18:15 – 18:45</b> | Společné pojmenování nejpalčivějších problémů regionu                  |
| <b>18:45 – 19:30</b> | Hledání způsobů řešení pojmenovaných problémů                          |
| <b>19:30 – 19:40</b> | Přestávka  |
| <b>19:40 – 19:50</b> | Seznámení se současným stavem rozvojového plánování v regionu Posázaví |
| <b>19:50 – 20:05</b> | Individuální seznámení se strategií                                    |
| <b>20:05 – 20:45</b> | Aktualizace strategie na základě zpracovaných návrhů opatření          |
| <b>20:45 – 21:00</b> | Definování závěrů a požadavků a zhodnocení společné práce              |

### *Technické požadavky na setkání*

Oborová i regionální setkání by se měla konat v místě a čase, který je dostupný většině pozvaných účastníků. Dopravní ani časová omezení nesmí vyloučit účast žádné cílové skupiny (např. jednání zastupitelstva vyloučí zastupitele a některé úředníky). Musí se pamatovat nejen na to, aby se účastníci dostali na setkání, ale i na to aby se dostali zpět domů. V případě dopravních problémů lze propojit několik účastníků z blízkých lokalit k společné cestě automobilem.

Setkání by se měla konat v odpovídacích prostorech, ani moc malých ani moc velkých. Musí být zajištěn dostatečný počet židlí. Musí být zajištěn flipchart, fixy a papíry, je vhodné použít i promítací



techniku a počítač. Pro jednotlivé účastníky by měl být připraven program a podklady k jednání tomto případě návrh aktualizace strategie regionu Posázaví.

Účastníci by měli mít k dispozici jednoduché občerstvení. Kávu, čaj a vodu.

### ***Výstupy ze setkání***

Výstupy budou zapisovány na flipchart nebo při zajištění projekce do počítače, aby byla zajištěna maximální shoda zápisů s názory účastníků. V této fázi procesu se jedná především o fázi konzultací s veřejností a sběru maximálního množství podnětů k aktualizaci strategie. Jsou tedy akceptovány všechny připomínky a náměty a nedochází k jejich hodnocení ani kategorizaci.

Výstupy budou zpracovány do zápisů z jednotlivých setkání a distribuovány účastníkům emailem. Budou také zveřejněny na webových stránkách.

## **2.3. Zpracování výstupů setkání**

### **Zpracování připomínek**

Ve fázi plánovacích setkání bude získána množství připomínek a podnětů. Všechny připomínky a podněty k rozvojové strategii regionu Posázaví budou náležitě archivovány a zveřejněny. Jako místa zveřejnění slouží především internetová stránka. Měla by být možnost reagovat na již podané připomínky.

Připomínky jsou často nekonkrétní, nesrozumitelné a mají různou úroveň a kvalitu. Často je bohužel omezená možnost zpětně vyjasnit tyto nesrozumitelné připomínky. Proto je dobré již při oborových a regionálních setkání nechávat připomínky formulovat dostatečně jasně.

Pokud získáme jasné, konkrétní připomínky, jejich vypořádání klasickým způsobem do tabulek je jednoduché. Rozhodneme, zda je připomínka relevantní (důležitá, podstatná) a jestli ji můžeme zahrnout. Ve vypořádání pak uvedeme „připomínka akceptována - viz bod rozvojové strategie. Pokud připomínku nelze akceptovat, musíme ve vypořádání připomínek uvést důvod.

Jestliže jsou připomínky nejasné, musíme nejdříve provést obsahovou a hodnotovou analýzu.

**Obsahová** – analyzuje obsah konkrétních požadavků, návrhů či podnětů.

**Hodnotová** – analyzuje tón a vyznění (indikuje postoj veřejnosti a potenciální problémy).

#### Kroky obsahové analýzy:

- Označení a oddělení jednotlivých podnětů (texty pročíst a vyznačit všechny jednotlivé návrhy či podněty / např. značkovač/).
- Jednotlivé podněty okódovat (číslo dopisu, číslo návrhu) a např. dopisy rozstříhat tak, aby bylo možno pracovat s jednotlivými podněty zvlášť.
- Tematicky seskupit podněty a zpracovat reakce.

Zde je možnost rozdělit podněty ke zpracování jednotlivým odborníkům či týmům.

#### Hodnotová analýza

Zde se hodnotí postoj veřejnosti - aniž by se řešily konkrétní připomínky. Jde o hodnocení pozitivní a negativní. Často se stává, že přijde připomínka, která neřeší určitou část, úkol, prioritu opatření, ale obecně se zabývá hodnocením celého strategického materiálu. Taková připomínka je spíše komentářem. U těchto připomínek doporučujeme zjistit, zda v jejich obsahu převažuje hledisko negativní nebo pozitivní. Avšak i tyto připomínky je nutno uvést ve vypořádání připomínek – a to s komentářem, že tato připomínka byla vyhodnocena pouze hodnotovou analýzou.

### **Pracovní skupina(y) k zpracování připomínek**

Na zpracování připomínek k rozvojové strategii se bude podílet především MAS Posázaví. Doporučujeme, aby se formou kulatého stolu sešla pracovní skupina, která na základě závěrečné

zprávy ze svých plánovacích setkání a soupisu připomínek provede analýzu jednotlivých připomínek a rozhodne o jejich zpracování, či zdůvodní jejich nezpracování.

Vzhledem k předpokládanému množství podnětů je možné vytvořit několik pracovních skupin, které budou zpracovávat připomínky k jednotlivým tematickým okruhům strategie.

Výsledkem zapracovaných připomínek bude široký materiál, který bude předložen na regionální konferenci pracovním skupinám, které s nimi budou dál pracovat.

## **2.4. Regionální konference**

Regionální konference představuje vyvrcholení celého procesu posilování partnerství v regionu Posázaví. Jejím hlavním cílem bude konfrontovat požadavky jednotlivých oborových a regionálních skupin a nalézt společný konsensus v rozvojové strategii regionu Posázaví.

Konference by měla mít velkou informační a mediální podporu. Pozváni by měli být všichni účastníci plánovacích setkání ale i široká veřejnost. Měla by se stát skutečnou regionální událostí. Konference se musí konat v místě dostupném z celého regionu.

Konference bude celodenním setkáním, jehož podstatnou částí tvoří setkání v pracovních skupinách. Pracovní skupiny budou tvořeny proporcionálně účastníky ze všech oborů, sektorů a oblastí celého regionu.

Pracovní skupiny budou mít za úkol především dvě věci. Za prvé naposledy připomínkovat rozvojovou strategii po stránce obsahové a dopracovat její změny, aby vyhovovala všem členům pracovní skupiny. Za druhé procentuelně definovat priority jednotlivých opatření a cílů. Pracovní skupiny budou definovat priority opatření v rámci jednotlivých cílů, ale i priority cílů v rámci celé strategie. Následně budou pracovní skupiny svoje postřehy, dopracování a definování priorit prezentovat v plénu a bude nad nimi vedena rozprava.

Procentuelní rozložení priorit bude staticky vyhodnoceno a tak se dojde k celkovému rozložení priorit v rámci rozvojové strategie.

Příprava konference bude náročná především po mediální stránce, kdy bude důležité, aby se na ni sešli všichni partneři a společně pak rozhodovali o strategii regionu. Výstupem z konference bude komplexní materiál pro dopracování rozvojové strategie regionu. Tím bude naplněn třetí stupeň zapojení veřejnosti v úvodu definovaný jako „aktivní zapojení“.

### **3. Závěr**

Výsledkem procesu bude nejen aktualizovaná rozvojová strategie regionu, ale i neformální síť aktivních jedinců i organizací.

Výhodou aktualizované strategie bude to, že vychází z potřeb skupin, které ji budou naplňovat a využívat. Bude to dokument, se kterým budou partneři široce seznámeni a nebude jim cizí. Proto mu budou schopni porozumět, aktivně ho využívat a naplňovat. Bez těchto výsledků by rozvojová strategie zůstala dalším kusem papíru a její naplňování by bylo mnohem složitější a náročnější.

Společné úsilí k pojmenování různých problémů a hledání jejich řešení povede k tomu, že jednotliví účastníci procesu se budou snažit sdružovat síly ke společnému řešení problémů. Budou definovat návrhy projektů a aktivit, které jsou jim blízké a které jsou schopni naplnit. V jednotlivých projektech se posléze stanou skutečnými partnery. Partnerství, které má mít svůj význam a sílu totiž musí vzniknout ze skutečné potřeby a ne na základě formálních výzev. Taková partnerství nemají dostatečnou trvanlivost.

V neposlední řadě osobní kontakt představitelů různých skupin dopomůže k jejich vzájemnému poznání, překonání přirozené nedůvěry a k nastartování vztahů v osobní rovině. Tyto nezměřitelné faktory také podstatně ovlivňují vznik a trvání partnerství.