

Městská samospráva v praxi

Základní principy: změna je možná	Strana 10
Souhrnný přístup	Strana 11
Podrobná příručka k zamyšlení	Strana 14

Pochopení souvislostí samosprávy

1 > Vliv liberální globalizace	Strana 17
2 > Globální témata a integrované strategie	Strana 21
3 > Městské strategie s místní perspektivou	Strana 24
4 > Systém městské samosprávy	Strana 27

Řízení různých forem samosprávy

5 > Řízení partnerství	Strana 35
6 > Řízení účasti občanů	Strana 41
7 > Řízení projektů	Strana 45
8 > Řízení sítí	Strana 49

Rozvíjení efektivních procesů samosprávy

Rozvíjení efektivních procesů samosprávy zadáváním pokynů:

9 > Uplatňování vedení	Strana 55
10 > Rozhodování	Strana 58

Vytváření efektivních koordinačních postupů v městské správě:

11 > Budování důvěry	Strana 61
12 > Řízení v systému pravomocí	Strana 64
13 > Budování shody	Strana 67
14 > Řízení konfliktů	Strana 70

Vytváření efektivních postupů přizpůsobení a změn v městské správě:

15 > Vnitřní učení organizací	Strana 74
16 > Sledování a vyhodnocování	Strana 77



Městská samospráva v praxi

Řízení samosprávných procesů měst se jeví jako velmi abstraktní pojem, který popisuje nejasnou a složitou realitu v našich městech. Každý se ale shodne na tom, že tato samosprávná realita se ve městech týká čím dál tím více úředníků. Hrají svou roli při realizaci ucelených strategií, potřebují spolupracovat s novými partnery, jednájí přímo s občany atd. Otázkou je, jak může tato příručka řešit tak komplexní téma a přesto být účelná a praktická.

- ▶ Za prvé, tato příručka byla napsána pro profesionály a byla založena na **třech principech**, které upřednostňují schopnost uvažování a činnosti těchto profesionálů. Svět je samozřejmě složitý a plný překážek, ale musíme věřit, že věci lze uskutečňovat a **změna je možná**.
- ▶ Za druhé, prezentujeme jasný a **souhrnný přístup**, který vyjadřuje souvislosti v systému řízení měst, různé formy samosprávy a s tím související **procesy**. Toto profesionálům umožňuje vidět svou roli z globální perspektivy a účastnit se realizace strategií.
- ▶ Za třetí, nabízíme **podrobnou příručku**, která profesionálům umožní hloubkově řešit všech 16 klíčových témat samosprávy a **soustředit se na všechny důležité otázky**, kterým ve své práci čelí. Pomohou mu analyzovat vlastní situaci, přemýšlet jinak a jednat jinak.



Základní principy: změna je možná

Než budete číst tuto příručku, musíte věřit tomu, že změna je možná a že vy můžete hrát roli v takové změně. Tři základní principy našeho přístupu jsou:

Princip 1: Vytěžte co nejvíce z vašeho prostředí

Jste-li odpovědní za řízení strategického projektu nebo koncepce (nebo se jich účastníte), potřebujete získat dobrý vhled do všech témat samosprávy ve vašem městě, abyste mohli používat ty správné páky a aktivovat nejúčinnější mechanismy. Pokud lépe rozumíte vašemu systému samosprávy, **můžete vytěžit co nejvíce z vašeho prostředí**, získat podporu důležitých vedoucích osob, stavět na existujících způsobech hodnocení, spojit se s důvěryhodnými partnery, změnit tradiční schvalovací procesy atd.

Princip 2: Dívejte se na věc z jiného úhlu

Pokud pracujete s rozličnými partnery, zabýváte se účastí občanů, řídíte projekt nebo jste součástí sítě, musíte se podívat na svůj způsob řízení z **jiného úhlu**. Namísto uvažování pouze v rámci existujících struktur a pravidel budete pravděpodobně moci najít nové nápady

a vyvinout efektivnější přístupy k řízení, pokud budete brát do úvahy věci jako rozložení pravomocí, budování důvěry, řízení konfliktů, mechanismy vnitřního učení organizací atd.

Princip 3: Hrajte svou roli v systému

Ať už je vaše role v partnerství či hierarchická pozice ve vaší organizaci jakákoli, vaše činnosti nejsou nikdy zcela omezeny systémem. Žádný jednotlivec nemůže změnit systém řízení městské samosprávy ve vašem městě, ale **můžete hrát svou roli v systému** a řídit svůj projekt nebo koncepci pomocí partnerství, sítí nebo jakékoli jiné formy, která se hodí na celou situaci. Tím budete možná upevňovat stávající systém, ale možná také začnete malou revoluci...



Souhrnný přístup

Vzhledem ke složitosti samosprávního systému v evropských městech je pro kohokoli, kdo se účastní realizace integrovaných strategií, potřebný souhrnný přístup. Ať už máte klíčovou roli nebo jste pouze odpovědní za část projektu nebo koncepce, je důležité, abyste plně porozuměli celému systému samosprávy a řízení.

Realizace strategie, důležitého projektu nebo koncepce vyžaduje vaše soustředění na tři klíčové aspekty.

První aspekt spočívá v **systému samosprávy** fungujícím ve vašem městě – skládá se z mnoha různých forem spolupráce, zahrnuje různé typy partnerů, a dokonce i občany.

- Tento **způsob samosprávy** se vyvinul v průběhu doby, některé jeho složky byly institucionalizovány, jiné setrvaly na neformální nebo dočasné úrovni. Současný systém samosprávy byl ovlivněn třemi hlavními prvky:

- **liberální globalizací**, která má vliv na konkurenceschopnost a finanční zdroje,
- **sjednocení strategií**, které vyžaduje posílení více úrovní spolupráce mezi partnery,
- a potřebné **rozlišení mezi městskými a místními perspektivami** při zavádění většiny koncepcí a opatření.

Druhým aspektem je zvládání různých oblastí řízení samosprávných procesů. Budou zde prezentovány čtyři hlavní oblasti řízení samosprávy:

- **řízení partnerských procesů** zahrnujících veřejné, popřípadě i soukromé činitele při navrhování a realizaci strategie,
- **řízení účasti občanů**, která je čím dál důležitějším prvkem pro strategické projekty,
- **řízení projektů**, ve kterých určená skupina partnerů spolupracuje na dosažení vytčeného cíle,
- a konečně **řízení síťových struktur**, které jsou méně formálním způsobem spolupráce a komunikace mezi různými organizacemi a skupinami.

Třetím aspektem je **rozvoj všech základních procesů**, které existují v kontextu samosprávy vašeho města a které můžete používat k řízení samosprávných procesů a realizaci svých strategií.

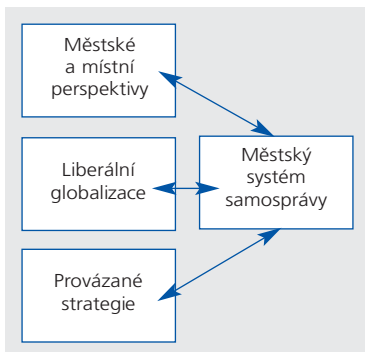
- Některé procesy jsou užitečné pro stanovení pravidel (**vedení a rozhodování**),
- jiné procesy pomáhají koordinovat různé aktéry a aktivity (**budování důvěry, rozdělení pravomocí, budování konsenzu a řízení konfliktů**),
- a konečně některé procesy budou doprovázet změny a úpravy (**vnitřní učení v organizacích, monitoring a hodnocení**).

Souhrnný přístup, který navrhujeme, bere v potaz způsob, jakým jsou tyto aspekty navzájem propojeny:

- ▶ Měli byste dosáhnout dobrého **pochopení souvislostí samosprávního systému**, který obklopuje váš projekt nebo koncepci.
- ▶ To vám umožní rozpoznat, **rozvinout a využít vhodné samosprávní procesy**, které jsou podstatné pro realizaci vaší strategie.
- ▶ Tyto procesy by vám měly umožnit **efektivně řídit postup přípravy** a strukturování vaší strategie.

Způsob řízení samosprávních procesů, který nakonec použijete, závisí na aktuálních souvislostech. Pravděpodobně budete ve vašich volbách omezeni tím, co existující samosprávní systém nabízí a vyžaduje. Pravděpodobně ale při řízení projektů nebo při přípravě strategií zjistíte, že stávající systém řízení samosprávy nevyhovuje novým potřebám a situaci, a vyvoláte změny.

Pochopení souvislostí samosprávních procesů



Řízení různých oblastí samosprávy



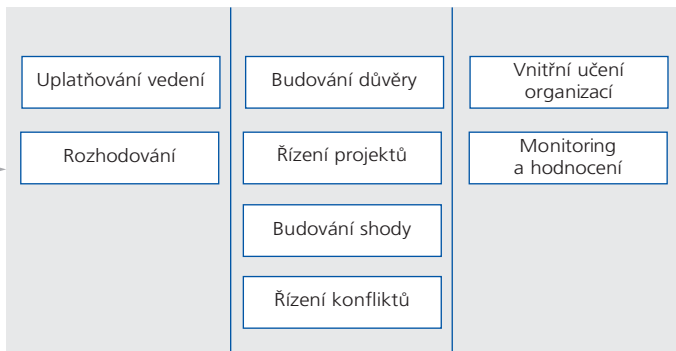
Princip 3:
Hrajte svou roli
v systému

Princip 1:
Vytěžte co nejvíce
z vašeho prostředí

Princip 2:
Dívejte se na věc
z jiného úhlu

Vypracování efektivních samosprávních procesů

pro pokyny ↔ pro koordinaci ↔ pro úpravy a změnu





Podrobná příručka k zamyšlení

Interaktivní příručka pokrývá 16 výše uvedených klíčových témat a zaměřuje se na ně následujícím způsobem:

- stručná definice vysvětlující „o čem je“ každé téma,
- námět pomáhající vám „**analyzovat vlastní situaci**“,
- otázky pomáhající vám podívat se na vaši situaci z jiného úhlu a „**myslet jinak**“,
- a návrhy jak změnit váš přístup a „**jednat jinak**“.

Tato příručka k zamyšlení, kterou navrhujeme, je založen na práci skupiny Interact, která se zabývá realizací strategií a projektů pomocí partnerství. Témata jako institucionální struktury a modernizace veřejné samosprávy pokrývá pouze nepřímo. Budou vysvětlena na **příkladech** z našich vlastních zkušeností, které poukážou na konkrétní aspekty každého tématu.

Témata obsažená v této příručce jsou strukturována a navzájem propojena, ale nikoli hierarchickým způsobem. Můžete si samozřejmě přečíst celou příručku od začátku do konce, pokud chcete mít obecný pojem o tom, jaký přístup navrhujeme. Můžete ale také klidně příručku listovat, vybrat si několik témat, která jsou pro vás relevantní, přemýšlet o našich návrzích, diskutovat o našich nápadech s dalšími, nebo dokonce zorganizovat pracovní sezení se svými partnery.

Pro skutečnou práci na svém projektu se svým týmem nebo svými partnery můžete na pomoc použít vyjasňující a instruktážní nástroje z manažerského souboru nástrojů Interact.

ČÁST 1

Pochopení souvislosti samosprávy

1

Vliv liberální globalizace

Od 80. nebo 90. let 20. století jsou rozvojové strategie evropských měst silně ovlivňovány a určovány v souvislostech liberální globalizace:

- nová globalizace finančních trhů, založená především na krátkodobých transakcích;
- globalizace výroby, napojená na procesy koncentrace a restrukturalizace obchodu;
- globalizace informací a komunikace, zvýšení rychlosti inovace;
- rozvoj ekonomiky založené na službách a sítích.

Evropská města jsou přímo ovlivňována třemi jevy z tohoto globalizačního kontextu:

- činnosti jsou čím dál tím více soustředěny v městských oblastech;
- určující faktory, které rozhodují o atraktivitě města pro investory a určují ekonomický růst, již nejsou zcela hmotné a napojeny na fyzické zdroje, jsou více nehmotné a souvisejí s image města, městským designem a službami;
- konkurence mezi městy je o dost intenzivnější.

Města navzájem soutěží, aby přilákala podnikání a činnosti. Mnoho městských strategií je proto orientováno na ekonomické cíle s úmyslem vybudovat infrastrukturu, obchodní či rekreační centra, veletrhy a výstavy účinné pro image nebo kulturní akce atd. Přednost často mají ty aspekty městského rozvoje, které zvyšují atraktivitu a „tržní hodnotu“ města.

Města však současně čelí rostoucím omezením, která ovlivňují jejich rozvojové strategie. Za prvé, nařízení a předpisy vyšších institucí, jako je např. Evropská unie, mají silný vliv na rozsah činnosti místních orgánů. Za druhé, liberální změny v daňových směrnicích a zásadách (na národní nebo nadnárodní úrovni) v kombinaci se zpomalující se ekonomikou mohou mít negativní vliv na finanční zdroje místních orgánů. A konečně, pomalu rostoucí povědomí o tom, že náš model ekonomického rozvoje, založený na neustále rostoucí spotřebě, povede k vyčerpání zdrojů našeho ekosystému.

To vše shrnuto, evropská města čelí novým výzvám, aby rozvinula svou ekonomiku a zvýšila konkurenceschopnost, a zároveň i mnoha překážkám omezujícím možnosti jejich činnosti. Důsledkem je fakt, že globalizace vedla ve městech k různým reakcím, z nichž některé si mohou protřečít:

- většina měst vytvořila profesionální struktury ve dvou oblastech: pro přilákání investorů a turistů. Tyto organizace často pracují docela nezávisle na ostatních částech městské samosprávy, ale měly by být více napojeny na ty, kteří vypracovávají urbanistické strategie a projekty;
- stále více měst se snaží definovat ucelené strategie, které se snaží zkombinovat ekonomický růst s dalšími cíli jako se sociální integrací, kvalitou života, zdravím, úctou k životnímu prostředí atd. Tyto integrované

strategie jsou vytvořeny pro podporu udržitelného rozvoje města;

- mnoho měst se zabývá procesem „modernizace“ svých místních úřadů, snaží se kopírovat efektivitu soukromého sektoru (občaná vidění jako klienti, čím dál tím větší zaměření na smluvní vztahy, kontroly kvality služeb, a dokonce i privatizace některých místních veřejných služeb atd.);

- vznikají nové formy samosprávy. Různí veřejní činitelé mohou spolupracovat při realizaci více integrovaných strategií a také jsou častější partnerství se soukromým sektorem. Například velké urbanistické regenerační projekty mohou být realizovány kombinací veřejných a soukromých finančních prostředků;

- pro evropská města je závažným tématem otázka, jak zkombinovat následující různorodé odpovědi: Jak může být udržitelný rozvoj využit jako páka pro přilákání investorů? Jak mohou být ekonomické aspekty modernizace sladěny například s integrovaným přístupem k udržitelnému rozvoji a Místní agendě 21? Jak může partnerský přístup vyžadující komplexní manažerské struktury fungovat v souladu s omezováním nákladů a ekonomickou efektivitou?



Analyzujte svou situaci

Jak vaše město řeší konkurenci a co dělá pro svou reklamu?

V kterých ekonomických sektorech soutěžíte? S kým jste v konkurenci? Kdo je ve vašem městě zodpovědný za vypracování „marketingové“ strategie? Jaké jsou vaše hlavní silné stránky a speciality? Spolupracujete s druhými, abyste posílili vaši konkurenční pozici?

Snažíte se obstát v konkurenci cestovního ruchu? S kým jste v konkurenci? Kdo je ve vašem městě zodpovědný za sledování této konkurence? Kdo je zodpovědný za vypracování propagační strategie? Jaké jsou vaše hlavní silné stránky a speciality?

Jak vaše město řeší modernizaci?

Můžete popsat důležité „modernizační projekty“, které samospráva vašeho města zahájila? Zaměřte se na ty z nedávné doby. Kdo je inicioval a podporoval? Přicházejí z evropské úrovně, národní úrovně nebo samosprávy vašeho města? Jak ovlivnily vaše oddělení a vaši práci? Jakým způsobem?

Jak vaše město řeší udržitelný rozvoj?

Vypracovalo vaše město nějaké konkrétní programy na podporu udržitelného rozvoje a více integrovaných strategií? Připravili jste Místní agendu 21? Kdo inicioval takový program ve vašem městě? Kdo je zodpovědný za jeho propagaci a realizaci? Jak to ovlivňuje velké projekty ve vašem městě? Jak to ovlivňuje vaše oddělení a vaši skutečnou práci?

Jak se vaše město otvírá soukromému sektoru?

Jakou moc mají soukromí činitelé v partnerstvích městského rozvoje? Byly některé místní veřejné služby privatizovány? Jaké jsou důsledky?



Myslete jinak

Pokud se vaše město propaguje, ať už kvůli přilákání nového podnikání nebo turistů, co je nejčastěji zdůrazňováno a je napojeno na skutečné dění ve vašem městě:

- infrastruktura, budovy, hmotné zdroje vašeho města, zeměpisné umístění atd.;
- nehmotné zdroje jako inovace a podnikatelské sítě, kulturní život, kvalita života, vzdělávací a výzkumné systémy, velké akce atd.?

Jak můžete vy a vaši kolegové překonat některá velmi častá názorová klišé:

- Myslíte si, že veřejná samospráva je byrokratická, nepružná a ne příliš reaktivní? Můžete dát nějaké příklady založené na vlastní zkušenosti?
- Myslíte si, že soukromé firmy jsou pružné, efektivní a produktivní? Můžete dát nějaké příklady založené na vlastní zkušenosti?

Myslíte si, že zapojení zvolených radních z městské samosprávy do městských projektů zahrnujících účast veřejného a soukromého sektoru:

- může vést k omezení efektivity projektu zpomalenou realizací? Měli by se účastnit pouze v úvodní fázi dohody, aby zajistili splnění veřejných i soukromých zájmů;
- je nutné pro zajištění skutečně demokratické kontroly v průběhu celého projektu, což je potřeba pro zaručení legitimacy projektu?



Jedněte jinak

Kvůli realizaci vašeho projektu nebo koncepce v jeho rostoucí komplexnosti (globální konkurence, finanční omezení, modernizace vaší samosprávy, nové požadavky na udržitelný rozvoj atd.) přemýšlejte o všech formách spolupráce, kterou byste mohli využít, a nepřehlédněte žádnou příležitost: formální partnerství soukromého a veřejného sektoru (PPP), neformální sítě, spolupráce mezi různými odděleními vaší samosprávy, delegace nějakému sdružení nebo agentuře, privatizace, zapojení občanů nebo neziskových organizací atd.

Pro lepší pochopení soukromých partnerů se zúčastněte školení se zaměstnanci soukromého sektoru o řízení kvality, marketingu, soukromém financování, podnikání apod. Mohli byste dokonce vyhledat příležitost k pracovní zkušenosti v soukromém sektoru. Také byste mohli vyzkoušet zavedení školicích programů pro ostatní úředníky vaší městské samosprávy.

Aby bylo možné se adaptovat na nové formy samosprávy a modernizace (práce v partnerství, využívání externích zdrojů (outsourcing), orientace vaší samosprávy na výsledky atd.), snažte se uceleným způsobem zvážit všechny vlivy. Jaké dodatečné změny jsou třeba? Jaké jsou náklady na přizpůsobení se těmto novým formám samosprávy?

Účinek liberální globalizace v Mnichově

Rozhovor se Stephanem Reiss-Schmidtem (vedoucím odboru Plánování městského rozvoje, oddělení urbanismu) a Hansem Peterem Heidebachem (vedoucím odboru Ekonomického rozvoje a strategií zaměstnanosti – oddělení Práce a ekonomického rozvoje)

Místní orgány v celé zemi čelí v posledních letech rostoucím rozpočtovým schodkům. Jak analyzujete tento jev?

Kromě břemen, jako jsou nezaměstnanost a sociální podpora, je tento finanční problém ještě ztěžován státním finančním systémem a velkou nestálostí místních výnosů. V Německu právní rámec pro nejdůležitější místní daň, obchodní daň (Gewerbesteuer) závislou na obchodním cyklu, určuje stát. Tento systém již prošel mnoha změnami, které ve většině případů neprospěly místní samosprávě. Například v roce 2000 bylo soukromým firmám povoleno vyvážit zisky a ztráty mezi mateřskou firmou a jejími dceřinými společnostmi. Toto mělo za výsledek situaci, kdy většina mnichovských globálních firem platila po několik let významně nižší obchodní daň, nebo jim dokonce město peníze vracelo. V roce 2002 Německo ustavilo specializovaný tým, který měl reformovat místní finanční systém. Stále se o něm ještě diskutuje. Částečného odlehčení bylo dosaženo v nedávné době díky několika novelizacím, zvláště vzhledem k vlivu nejnovějších federálních směrnic v oblasti nezaměstnanosti a sociální politiky.

Existují ale i hlubší důvody místní rozpočtové krize. Německá ústava (Deutsches Grundgesetz) zaručuje místní právo samosprávy skrze demokraticky zvolené místní samosprávy. V porovnání s jinými evropskými zeměmi by německé místní samosprávy mohly rozvinout v mnoha oblastech významnou politickou a provozní roli. Ale přesto jsou místní samosprávy pouze druhotnou administrativní úrovní jako součást německých spolkových zemí. Toto vede k jejímu systematickému vylučování z mnoha politických procesů, což obzvláště škodí v době narůstající globalizace a evropské integrace. Vidíme, že právní rámec nechrání silnou místní roli v tomto novém prostředí. Nové úkoly jsou například často delegovány na místní úroveň bez dostatku finančních zdrojů; přímé finanční vztahy mezi federální a místní úrovní jsou dokonce vyloučeny. Myslím si, že pro zlepšení finanční situace měst udržitelným způsobem je třeba nový vztah založený na větší spolupráci mezi různými politickými úrovněmi v Německu – stejně jako mezi městy a jejich regiony.

Jaké efekty mají schodky v rozpočtu na realizaci vašich strategií? Změnil jste vaši organizaci nebo váš způsob práce?

Za prvé, německé obce drasticky omezily svůj personál. Od roku 1991 do roku 2001 se snížil počet zaměstnanců místních úřadů na plný úvazek v západních německých spolkových zemích o 22 %. Toto omezení doprovází soustředění úsilí na povinné úkoly jako sociální péči. Finanční a lidské zdroje jsou omezovány u mnoha „volitelných“ funkcí, jako je propagace místní ekonomiky nebo sport a kultura. Podle mě ale taková politika a iniciativy jsou obzvláště důležité pro integrované strategie v našich městech. Jako kompenzace rozpočtových omezení byla pozornost částečně namířena na spolupráci s vnějšími partnery a aktivními občany, aby bylo dosaženo realizace potřebných veřejných projektů. Na jedné straně nás to asi vedlo ke zlepšení kvality místních služeb a veřejného zboží. Potřeba větší efektivity také vyžaduje jasnější priority, což posiluje roli integrovaného strategického plánování a inovace. Na druhé straně však má řízení partnerství a účasti občanů svoje náklady! Tento nový přístup vyžaduje od místní samosprávy nové schopnosti a neustálé odhodlání zajišťovat stabilní rámec, ve kterém lze příspěvky partnerů ze soukromého sektoru efektivně a účinně integrovat. Mnichov již má svou historii spolupráce, na které může stavět; efektivní finanční konsolidace probíhá již více než deset let. Směřování k novým formám samosprávy je přesto v situaci rozpočtových a personálních omezení obtížné.

2

Globální témata a integrované strategie

Města dnes čelí novým složitým tématům, která je vedou k přehodnocení způsobu navrhování a realizace veřejné strategie. Realizace byly tradičně založeny na jednotlivých sektorech, ale strategické přístupy nyní vyžadují hlubší integraci koncepcí a projektů k dosažení globálních cílů. Strategii lze považovat za integrovanou tehdy, pokud současně zahrnuje ekonomický rozvoj, sociální rozvoj a kvalitu života. Měla by také zohledňovat vývojová témata spojující pohledy na věc zevnitř i zvenčí. V tomto kontextu reprezentuje strategické plánování čím dál tím častěji souhrnnou vizi rozvoje města:

- existuje přijatá politická vize nebo dlouhodobá perspektiva, která je formalizována v podobě dokumentu;
- všem je jasné, jaké jsou priority města;
- je založeno na procesu vzájemného působení různých odborů města, obyvatel a dalších partnerů;
- strategický dokument je spojen s realizací: plány činnosti, programy a projekty, finance atd.

Jedním z cílů integrovaných strategií je vytvoření spojitosti mezi tématy, projekty, koncepcemi a programy. Není však vždy lehké opustit sektorové způsoby myšlení a jednání. Osvědčily svou hodnotu a obvykle se shodují s administrativní strukturou a také oblastmi specializace mnoha podnikatelských i občanských skupin.

Více a více měst navrhuje své strategické vize a plány s integrovaným přístupem. Zbývá jim otázka udržení tohoto globálního a integrovaného aspektu v průběhu všech fází realizace. Města se ještě musí dostat od integrovaného myšlení k integrovanému jednání.



Analyzujte svou situaci

Jaké strategické plánování máte?

Můžete popsat strategii vašeho města třemi větami?

Jak důležitá je strategie ve vašem městě? Kdo je za ni zodpovědný?

Má vaše město strategický plán nebo strategický dokument? Pomáhá to vašemu městu? Nebo je to jen naoko?

Je strukturována podle interních oddělení nebo podle externích partnerství?

Je hlavním polem působnosti vaší strategie město samotné, metropolitní oblast nebo celý region?

Jaký proces je dominantním podkladem pro strategický plán, politický proces nebo technický proces?

Je strategické plánování založeno na účastnickém nebo na vědeckém myšlení?

Směřuje se plán podle myšlenek a vize nebo podle finančních možností? Je plán zaměřen hlavně dlouhodobě, střednědobě či krátkodobě?

Má vaše město integrovaný přístup k realizaci strategie?

Myslíte si, že realizace koncepcí a projektů je ve vašem městě součástí integrované strategie?

Co je ve vašem městě integrováno? Vize, programy, projekty, plánování, finance, lidé, partneři, ukazatele atd.?

Kolik skutečných plánovačů vaše město má a kolik úředníků pro sociální a ekonomický rozvoj? A kolik z nich se navzájem zná? Jak často se díváte do strategického plánu nebo strategického dokumentu při realizaci vašich projektů a koncepcí?

Existuje na operační úrovni jasné povědomí o přidané hodnotě integrovaných realizačních strategií?

Existuje silná politická a technická podpora pro integrovanou realizaci strategických vizí?

Jakou podporu nebo pobídky vám poskytuje vaše samospráva, aby povzbudila integrovanou realizaci? Odpovídající komunikační nástroje? Speciální školení? Dodatečné finanční zdroje? Více času nebo lidských zdrojů?



Myslete jinak

Je integrovaná strategie nahlížena vaší městskou samosprávou jako pozitivní záležitost? Kdo ji tak vidí?

Myslíte si vy sami, že integrované strategie jsou opravdu pozitivní?

Jaké jsou možné nevýhody či negativní důsledky realizace strategií s integrovaným přístupem? Jak je možno je překonat?

Co může bránit integrované realizaci strategií ve vašem městě (kultura, organizace, jednotlivci atd.)?

Pokuste se napsat některé konkrétní efekty slabé integrace koncepcí ve svém městě:

Příklad nedostatečné integrace	Důsledek nedostatečné integrace	Důvod nedostatečné integrace



Jedněte jinak

Navrhujte své strategické projekty nebo koncepce integrovaným způsobem

Buďte informováni o jiných projektech a koncepcích ve svém městě, které by

mohly být spojeny s vašimi, a představte si možné mosty nebo partnerství. Když sepisujete cíle a realizační proces svého projektu, myslíte na strategický plán či vizi svého města. Zkuste si představit možné výsledky svého projektu, které vás hned nenapadly – mohli byste vzbudit nové zájmy a najít nové partnery. Myslete na sociální, ekonomické, ekologické nebo fyzické výsledky. Pracujte na své strategii s lidmi, kteří mají odlišnou kulturu. Když plánujete integrovanou strategii, vždycky myslíte na finanční realitu a omezení. Když plánujete integrovanou strategii, vždycky myslíte na potřebné organizační zdroje (zaměstnanci, čas, koordinace).

Realizujte svůj strategický projekt nebo koncepci integrovaným způsobem

Získejte partnery (interní nebo externí), kteří mají zdroje nebo know-how, které by mohly doplnit ty vaše.

Současně vypracujte společné plánování, společné programy a společné vyhodnocení se všemi partnery svého projektu. To znamená interní a externí spolupráci. Snažte se soustředit realizaci integrovaných strategií na konkrétní místní oblasti, abyste konkrétním způsobem posílili integrované myšlení a jednání. Propagujte ocenění za nejlepší iniciativu integrované realizace.

Projekt City Mondial v Haagu

Rozhovor s Ernstem v. d. Bergem (koncepčním poradcem – Odbor územního plánování a ekonomiky)

Od roku 1994 odsouhlasila vláda a největší města v Holandsku potřebu navrhování integrovaných strategických plánů, aby mohla řešit typické záležitosti měst. Každé město zahájilo přípravu Velké městské koncepce se sérií konkrétních plánů a projektů.

Můžete nám dát příklad takového projektu?

Projekt City Mondial je dobrým příkladem. Jde o vypracování nových možností pro turisty v zanedbané oblasti centra Haagu, s prohlídkami města, každoročními akcemi, restauracemi a obchody atd. Originalitou projektu je propagace kultury a folklóru přistěhovalecké populace, která v této oblasti žije, jako klíčových atraktivních hodnot. Cílem také byla stimulace místního podnikání přistěhovalců v cestovním ruchu.

Jak takový typ projektu řeší globální záležitosti města?

Centrum města Haagu je oblast, na kterou se vztahuje Cíl 2 a která získává granty od EU a místní samosprávy. Projekt City Mondial velmi dobře zapadá do tohoto vývoje a regenerační strategie, nabízí nový přístup k tradičním koncepcím. Až do teď byly etnické menšiny hlavně starostí pro odbor sociálních věcí a byly často spojovány s nezaměstnaností, vysokou kriminalitou apod. S tímto projektem jsme se rozhodli pro jinou perspektivu a zaměřujeme se na kulturní bohatství těchto etnických komunit, spíše než na jejich sociální a ekonomické slabiny. Cestovní ruch je zvláště efektivním přístupem, který integruje sociální, ekonomické a kulturní aspekty. Tato integrovaná strategie zahrnuje mnoho různých partnerů a dosud dosáhla dobrých výsledků v působivém počtem návštěvníků, rostoucím počtem podnikatelských příležitostí a silným omezením nezaměstnanosti.

Jaké problémy jsou spojeny s tímto typem integrovaného přístupu?

Hlavní obtíže jsou spojeny s různorodostí účastníků se partnery, kteří mají různé pozadí, pracovní styl, časový rámec atd. Další věc, kterou je třeba řešit velmi pečlivě, je oblast finanční. Financování práce přesahující zavedené hranice a inovativních přístupů je vždy složité a citlivé. Musíme teď začít myslet na to, jak bude tento integrovaný projekt pokračovat po vyčerpání financí ze zdroje EU, Cíle 2. Doufáme, že úspěšné výsledky získají projektu politickou podporu pro jeho pokračování.

3

Městské strategie s místní perspektivou

Jedním z klíčových témat, kterému čelí všechna velká evropská města, je jejich integrace do globální ekonomiky. Vzhledem k měnícímu se světu a stávajícím příležitostem a omezením koncipují globální městské strategie, které zhmotňují trvalé úsilí o vybudování inovativního, vyváženého a životaschopného města. Takové globální koncepce však mohou být realizovány pouze tehdy, pokud jsou založeny na území města, na místní úrovni, kde se problémy a výzvy konkrétním způsobem řeší.

Aplikace místní perspektivy na globální strategie má co do činění s prostorovou příslušností vytváření politiky, se zdůrazněním potřebného vztahu mezi místními a městskými rozměry projektů a koncepcí. Toto spojené nebylo vždy realizováno efektivním způsobem, a proto dnes existuje silný tlak směrem k decentralizaci, to znamená poskytnutí více pravomocí a autonomie orgánům místní správy nejen na městské úrovni, ale také na úrovni městských částí. Tento decentralizační trend může být legitimní, ale i přesto přispěl k fragmentaci pravomocí v městských oblastech, čímž ztížil vytváření a realizaci oblastních koncepcí, které musí být platné také v městských částech (nebo alespoň které uplatňují politická omezení na území městských částí).

Je třeba nalézt vyváženost mezi oblastní a místní perspektivou vytváření koncepcí. Evropská města jsou však organizována mnoha různými způsoby od silné centralizace až po velkou decentralizaci. Některá velká města mají pouze centrální městské správní orgány, jiná menší města mají členění na obvody nebo městské části s významnými pravomocemi. Proto budou způsoby jejich řešení v realizačních strategiích různé, ačkoli řešená témata jsou společná:

- města, ve kterých má místní úroveň pouze malou zodpovědnost, ji musí podněcovat, aby se účastnila strategických debat. To je velmi důležité pro místní podporu při zavádění městských koncepcí;
- města, ve kterých má místní úroveň silnou zodpovědnost (městské části, čtvrtě), musí vytvořit atmosféru pro pochopení společných městských problémů a vytvoření společné strategie.



Analyzujte svou situaci

Organizace vašeho městského systému

Je systém vaší městské samosprávy decentralizovaný? Jaké jsou jednotlivé úrovně samosprávy?

Jak si mezi sebou rozdělují zodpovědnost?

Jaké je rozdělení pravomocí mezi úrovní metropolitní, městskou a nižšími úrovněmi? Kdo má obvykle v rukou vedení? Existují příklady různého způsobu vedení v různých projektech nebo koncepcích?

Spolupracují různé úrovně při navrhování a realizaci strategií?
Vzniká mezi úrovněmi konflikt nebo soulad? Do jaké míry?

Spojení mezi oblastní a místní perspektivou vašeho města

Máte globální metropolitní strategický plán? Zahrnuje lokálně orientované projekty a činnosti?
Spolupracovaly různé úrovně samosprávy při návrhu takového plánu? Spolupracují při realizaci projektů a koncepcí? V jakém rozsahu?
Mají konkrétní místní projekty obvykle nějakou souvislost s dokumentem globální strategie?



Myslete jinak

Jak zajistíte, že strategie s cílem zvýšit globální konkurenceschopnost metropole neomezí kvalitu života v určitých oblastech?
Jak zajistíte, že místní požadavky budou začleněny do definice a realizace oblastního strategického projektu?
Jak povzbudíte vaše partnery, aby zohlednili globální vizi při definování a realizaci místních projektů a koncepcí? A jak můžete povzbudit plánavče zodpovědně za globální strategii k zohlednění místní perspektivy?



Jednejte jinak

Dejte místní perspektivu svým oblastním strategiím

Dva přístupy:

- zapojte místní komunity, místní rozhodující činitele a místní úrovně samosprávy hned na začátku při procesu navrhování metropolitní strategie. Toto by mělo pomoci při začlenění místních potřeb a omezení do strategického plánu;
- pro místní realizaci lokální strategie vytvářejte různá partnerství v různých lokalitách. V každé oblasti si určete nejvhodnější partnery, naslouchejte jejich návrhům a částečně upravte svou strategii, abyste získali podporu pro svůj projekt v oblasti jejich působení.

Dejte globální perspektivu místním projektům a programům

Hlavním cílem je vytvořit místní akční programy v souladu s globální strategií tak, aby byl zachován obecný zájem. Toho lze dosáhnout:

- dosažením porozumění v globálních tématech na místní úrovni pomocí komunikace, vzdělávání atd.;
- poskytnutím finančních nebo jiných pobídek, aby byly místní projekty napojeny na předem určenou globální strategii.

Brno: Místní perspektivy v celoměstských strategiích

Rozhovor s Janou Drápalovou (starostkou městské části Brno-Nový Lískovec)

Město Brno se skládá z 29 městských částí, které mají volená zastupitelstva a starosty. Tyto městské části mají určité omezené kompetence, které jsou obsaženy ve vyhlášce (Statut města Brna). Podle pravidel statutu musí městské části udržovat část majetku, který patří městu Brnu, např. městské části mají pravomoci k údržbě a opravám všech bytů ve vlastnictví města. Pro tuto oblast existuje rámcová strategie, ale způsob, jakým je tato strategie naplňována, závisí hodně na aktivitě městských částí. Například městská část Brno-Nový Lískovec se rozhodla pro kompletní regeneraci panelových domů. Tento program je zaměřen především na maximální úsporu energií a zlepšení kvality bydlení.

Jaké jsou důvody, kvůli kterým zastupitelstvo města Brna deleguje části svého strategického plánu na městské části?

Městské části dostaly určité kompetence dříve, než byl strategický plán vytvořen. Nyní musí být strategický plán realizován s ohledem na již rozdělené kompetence, a to je velmi náročný proces z hlediska komunikace a spolupráce mezi městskými částmi a městem. Pravidla musí být stejná pro všechny občany Brna, ale každá městská část má své vlastní jedinečné podmínky; některé oblasti tvoří převážně panelové domy, zatímco jiné obsahují historické budovy. Městské části musí být schopny upravit všeobecná pravidla podle své místní situace, zvláště proto, že zastupitelstva městských částí většinou lépe znají potřeby a názory svých obyvatel.

Jaké formy spolupráce v této oblasti existují mezi městem a městskými částmi?

Během práce na strategii bydlení byly zorganizovány semináře pro zvolené starosty a členy zastupitelstev. Městské části byly požádány o návrhy domů, které jsou vhodné pro privatizaci a které by měly zůstat v majetku města. Zastupitelstvo města Brna přijalo návrhy městských částí a z výnosu prodeje domů město vytvořilo finanční fond na podporu regenerace obecních bytových domů. Tyto finanční zdroje mohou být využity na renovaci nebo na stavbu nových bytů. Městské části mohou na místní projekty využívat také dotace a půjčky ze státních fondů. Tyto podpory fungují jako motivační nástroje, protože pouze ty městské části, které mají své schválené strategie a projektové návrhy, mají šanci takovéto dotace dostat.

S jakými obtížemi se v takovýchto projektech setkáváte?

Za prvé, finanční strategie městské části musí korespondovat se strategií celého města, což je obzvlášť důležité při řešení externích půjček. Městské části nemohou samy rozhodnout o využití externích půjček, protože město kontroluje svůj celkový dluh. Výsledkem je, že městské části jsou omezeny ve využití dlouhodobých půjček, které by mohly splácet například z pronájmů bytů, a jsou nuceny využívat krátkodobé interní půjčky poskytované městem.

Za druhé, městské části mají omezené lidské zdroje, takže je pro ně obtížné efektivně hledat nová a inovativní řešení nebo hledat státní či zahraniční investory. Tuto situaci lze změnit lepší koordinací spolupráce mezi jednotlivými městskými částmi; Město by mohlo hrát svou roli poskytováním určité formy medicíny nebo výměny zkušeností a informací o úspěšných projektech v jiných městských částech.

4

System městské samosprávy

Městskou samosprávu lze jednoduše definovat jako přístupy s charakterem spolupráce v městských regionech či metropolích, a to mezi rozhodujícími orgány, které mohou ovlivnit rozvojové strategie. Tyto způsoby spolupráce mohou mít různé formy a jsou většinou potřebnou reakcí na nesoulad mezi městskými problémy na jedné straně a rozdrobenou politikou a administrativní organizací na druhé straně. Tento nesoulad není nic nového a většina problémů, které vyžadují vylepšenou spolupráci na městské úrovni, také ne. Mezi nimi jsou:

- trvající rozšiřování zastavěného prostředí, vedené dynamikou ekonomického růstu a společenské poptávky;
- rostoucí vzájemná funkční závislost mezi městskými subjekty;
- témata a problémy přesahující správní hranice (plánování a kontrola zastavěného území, regionální ekonomický rozvoj, oblastní záležitosti ochrany životního prostředí atd.);
- rostoucí finanční propad mezi centry měst, předměstími a okolními oblastmi, který ohrožuje celkový rozvoj městských regionů a který je důsledkem nerovnoměrného rozdělení nákladů a příjmů.

Souvislosti evropeizace a globalizace lze také vidět jako soubor vnějších příčin, které podporují zlepšené oblastní způsoby spolupráce:

- regionalizaci finanční podpory na nadnárodní (EU) a národní úrovni, která vyžaduje regionální aliance a partnerství;
- rostoucí důležitost regionální úrovně v zintenzivňující se mezinárodní konkurenci mezi městy, která vede k integrovaným metropolitním strategiím;
- často matoucí soužití různých činitelů s přesahujícími se kompetencemi a zodpovědností, které se ukazuje jako vážná nevýhoda pro efektivní realizaci strategií.

Všechny tyto výzvy se objevily různým způsobem v různých městech a v různých zemích. Různé formy samosprávy vznikly s různými účely a cíli, se zapojením různých partnerů a různými vztahy. Rozpoznali jsme šest hlavních forem městské samosprávy, které jsou popsány níže. Většinou jsou však tyto hlavní formy upraveny na místní nebo národní podmínky a jsou velmi často různým způsobem zkombinovány, aby vytvořily samosprávní systém metropole.

Různé formy městské samosprávy	Městské správní orgány	Agentury nebo asociace	Partnerství veřejného sektoru	Partnerství veřejného a soukromého sektoru	Městské síťe	Účast občanů
Jaké to jsou?	Přebujelé městské instituce zodpovědné za realizaci městských strategií	Stabilní koalice veřejných institucí, které navrhnou a zmocní zvláštní instituci k realizaci definované koncepce	Formální spolupráce mezi veřejnými institucemi (místní úřady, agentury atd.), jejímž cílem je společně navrhnout a realizovat koncepcce nebo projekty během určitého časového období	Formální spolupráce mezi partnery z veřejného a soukromého sektoru s cílem navrhnout a realizovat konkrétní projekt během určitého časového období	Neformální vztahy mezi různými městskými orgány, které mohou koordinovat svou činnost směrem ke společnému cíli	Formalizované procesy, často řízené veřejnou institucí za účelem konzultací a do určité míry také zapojení občanů, neziskových organizací nebo soukromých firem do projektu
Účel	Koncepce a projekty	Hlavně koncepce	Koncepce nebo projekty	Projekty	Hlavně projekty	Hlavně projekty
Typy partnerů	Jedna reprezentující organizace	Stabilní koalice veřejných subjektů se společným cílem	Veřejné subjekty s různými zájmy ale společným cílem	Veřejné a soukromé subjekty s různými zájmy, ale společným cílem	Měnící se skupina činitelů (veřejné nebo soukromé subjekty nebo obojí)	Veřejný subjekt ve vztahu s obcany, neziskovými organizacemi nebo firmami
Typ vztahu	Podřízenost	Formální koalice	Formální a smluvní	Formální a smluvní	Neformální a často osobní	Formální proces, ale spontánní vztah

I přes široké rozpětí, které tyto formy správy pokrývají, a různé způsoby, jak je lze kombinovat, nebyly v mnoha případech optimálním řešením existujících problémů. Velmi často jde o praktické dohody založené na kompromisech, které dokonce přispěly k dalšímu rozdrobení na místní úrovni. Přetvoření konkrétních potřeb spolupráce na praktické formy spolupráce rozhodně není automatické. Vždycky závisí na místních okolnostech, politických a administrativních strukturách a jednotlivých strategiích různých činitelů (hlavně veřejných) s různými pozicemi, zájmy a pravomocemi.

Termín „městská samospráva“ by mohl evokovat nějaké harmonické spolubytí různých partnerů z veřejného a soukromého sektoru. Je však třeba nezapomínat na skutečné okolnosti, složitou organizaci a protichůdné zájmy, které se za tímto termínem skrývají. Systém městské samosprávy, který je popsán v této příručce, není ideál, kterého má být dosaženo, ale měl by být chápán jako část kontextu – měnícího se kontextu –, ve kterém se navrhuje a realizují městské strategie.



Analyzujte svou situaci

Analyzujte kontext spolupráce na městské úrovni

Jaké formy městské spolupráce ve vašem případě již existují (sítě městské samosprávy, agentury, partnerství veřejného a soukromého sektoru, atd.)? Je tento systém městské spolupráce založen na národním modelu, nebo byl vypracován lokálně?

Kde se bere oprávněnost tohoto městského systému spolupráce? Jde o oprávněnost politickou nebo technickou? Je v tom rozdíl?

Za jakých podmínek je možná debata o městské samosprávě ve vašem městě?

Které místní rozhodující činitele (z veřejného i soukromého sektoru) lze považovat za podporovatele nebo oponenty městské spolupráce?

Systém městské samosprávy a váš projekt nebo koncepce

Je existující systém městské samosprávy adaptován pro podmínky strategického projektu nebo koncepce, kterou realizujete?

Pochází strategické směřování vašeho projektu z tohoto systému městské spolupráce? Pokrývá systém samosprávy oblast, která je relevantní pro váš projekt?

Má potřebné kompetence a zdroje pro podporu realizace vašeho projektu?



Myslete jinak

Zvažujete při zahajování nového strategického projektu výhody budování nového partnerství v rámci projektu v porovnání s výhodami přizpůsobení projektu existujícímu systému městské samosprávy?

Zapojíte se dobrovolně do iniciativy prosazované jiným městským činitelem, pokud taková iniciativa přispívá ke strategické vizi vašeho města?

Představili jste si, že by bylo možné dlouhodobě změnit existující systém samosprávy pomocí postupného zavádění nových městských projektů s novými partnery?

Mohli byste využít Evropské programy jako rámec pro městskou spolupráci (např. komunitární iniciativa EQUAL)?



Jednete jinak

Hlavní myšlenkou je vzít na vědomí systém městské samosprávy při navrhování a realizaci vašich strategických projektů.

Identifikujte různé rozhodující činitele systému městské samosprávy a analyzujte jejich pozici:

Městský činitel	Možný vliv na váš projekt	Kvalita vašeho vztahu
	Pravomoc projektu bránit	Důvěra/konflikt
	Zdroje a odbornost pro podporu Ovlivňování	Časté/neexistující

Městská samospráva v oblasti Birminghamu

Rozhovor se Sandy Taylorovou (regionální poradkyní Senior – Magistrát města Birmingham)

Anglická místní samospráva je tradičně založena na dvouúrovňovém systému, s úřady hrabství (cca 40) a nižší úrovní okresních úřadů (Birmingham je jedním z nich).

V roce 1974 bylo vytvořeno šest nových hrabství pro šest nových metropolitních oblastí. Například v oblasti „Velkého Birminghamu“ bylo vytvořeno metropolitní hrabství, které pokrylo sedm existujících metropolitních okresů. Nový metropolitní Úřad hrabství zajistil zásadní strategické, prostorové, ekonomické a dopravní plánovací funkce pro aglomeraci jako celek. V roce 1984 však byly tyto metropolitní Úřady hrabství zrušeny a metropolitní okresní úřady musely vyvinout nové způsoby spolupráce.

Proč bylo možné obnovit spolupráci Birminghamu na metropolitní úrovni?

Z historického hlediska byl vztah mezi městem Birmingham a okolními oblastmi formován pocitem souseedních úřadů, že v plánu Birminghamu jde hlavně o dominanci nad širší metropolitní oblastí ve vlastní prospěch. Přijetí reformy bylo proto vedeno několika novými faktory: jednak uznáním Birminghamu, že má-li mít svou váhu na mezinárodní úrovni, musí vyvinout svou strategii a spojení na úrovni města a regionu; uznání úřadů okolních obcí, že jejich budoucí prosperita závisí na napojení na úspěšný Birmingham; a konečně změny v okolním prostředí, které zahrnovaly vládní Plán obcí, založení regionálních institucí, vznik Core Cities Group atd.

Jaké jsou nově vzniklé formy samosprávy a na co jsou zaměřeny?

Existují v podstatě tři nové formy. Za prvé, byla uzavřena formální partnerství mezi sedmi metropolitními okresy, aby převzaly zodpovědnost za zrušený Úřad hrabství v oblastech jako doprava, policie a hasičský sbor.

Za druhé, došlo k vytvoření několika praktických projektů ve spolupráci několika místních úřadů, které prokázaly praktickou hodnotu spolupráce na metropolitní úrovni. Dochází např. k vytváření růstového koridoru špičkových technologií v oblasti mezi centrem Birminghamu a jižní periferií, vyvíjí se množství velkých projektů bydlení, které přesahují hranice městských částí, a územní plán na rozšíření letiště zaměstnává všechny místní úřady sídlící v jeho okolí.

Třetí, z dlouhodobého hlediska potenciálně nejdůležitější formou, je právě zakládána síť Město – Region, zahrnující sedm metropolitních okresů a jejich okolní obce. Tato síť má dvojí zaměření: za prvé konkurenceschopnost celého městského regionu (strategická doprava, inovační a znalostní průmysl, marketing lokality a rozvoj regionálních a národních služeb atd.); za druhé urbanistická obnova jádra metropole, zahrnujícího sedm metropolitních okresů.

ČÁST 2

Řízení různých forem samosprávy

5

Řízení partnerství

Kontext, ve kterém evropská města navrhují a realizují své strategie, je téměř jednoznačně vede k nějaké formě spolupráce s externími partnery. Partnerství jsou jednou formou spolupráce nebo správy, která se objevuje čím dál tím častěji. Jsou založena na určitém typu formální dohody (smlouva, sdružení atd.) za účelem realizování koncepce nebo projektu. Sdružuje partnery hledající pozitivní a konkrétní výsledek jejich spolupráce, kterého by nemohli dosáhnout sami. Skutečné výsledky práce takového partnerství závisí na:

- odhodlání partnerů hrát svou roli při dosažení společného cíle a zdroje, které mohou do partnerství investovat;
- vůle dosáhnout výsledku výhra – výhra pro všechny partnery;
- důvěra a respekt mezi partnery;
- společná víra v důležitost a hodnotu partnerství samotného (např. bude to efektivnější nebo konkurenceschopnější než samostatná práce?).

Vertikální partnerství

Ve většině evropských zemí jsou městské záležitosti a metropolitní funkce zodpovědností několika vrstev samosprávy (obce, regiony, stát, Evropa), které sdílí své kompetence v různých oblastech. Zvyšující se potřeba vertikálních partnerství ve velkých městských oblastech také souvisí s neregulovaným růstem měst: tradiční správní hranice již nedefinují skutečné městské oblasti. Důsledkem je, že územní plánování, doprava, sociální soudržnost a ekonomický rozvoj často existují napříč strategiemi, intervencí a sektory financování různých úrovní samosprávy. V kontextu globalizace navíc velká města uzavírají tato vertikální partnerství, aby posílila svou pozici v regionu, v zemi nebo i na mezinárodní úrovni.

Horizontální partnerství (v rámci veřejného sektoru nebo veřejný sektor se soukromým)

Pro realizaci integrovaných strategií na městské úrovni potřebují města uzavírat také partnerství s místními autoritami, které mají různé kompetence a zdroje. Taková partnerství mohou zahrnovat různé typy partnerů od soukromých firem až po veřejné instituce nebo neziskové organizace. Mohou být zaměřena na velmi konkrétní projekty nebo služby; mohou mít ale také strategický rozměr a starat se o globální a dlouhodobá témata. Proto mají také různé formy, od jednoznačné smluvní dohody po dlouhodobé organizační opatření zosobněné např. ve sdružení.

Ve všech případech jsou tato partnerství komplexní systémy, ve kterých má každý partner své vlastní cíle, svou vlastní mentalitu a své vlastní způsoby práce, zvláště v partnerstvích veřejného a soukromého sektoru.

Organizace partnerství

Partnerství mohou mít různé formy a také různé cíle podle odlišných národních a místních souvislostí. Tyto různé formy mohou být například:

- Sdružení nebo agentury: platformy pro dialog určené k řešení městských záležitostí mezi klíčovými partnery;
- Stanovy: dohody o nějakých obecných principech nebo strategických postupech;
- Smlouvy nebo jiné typy konkrétních dohod: zaměřené na konkrétní koncepci nebo projekt a ucelený plán činnosti (cíle, harmonogram, financování);
- Evropské projekty (EQUAL atd.): rámce jak pro vertikální, tak pro horizontální partnerství.

Témata řešená v těchto různých kategoriích partnerství jsou ve skutečnosti docela podobná. Existuje však rozdíl mezi těmito třemi kategoriemi, který tvoří dvě charakteristiky:

- pozice obce v partnerství: je to obvykle nejsilnější partner na městské úrovni, zatímco ve vertikálních partnerstvích je jeho kapacita ve vyjednávání a v přizpůsobování názorů více omezená;
- blízkost zájmů mezi partnery: v partnerstvích veřejného a soukromého sektoru vytváří orientace na zisk v soukromém sektoru důležitou kulturní bariéru.



Analyzujte svou situaci

Pokud se účastníte nějakého partnerství nebo to plánujete, nejdříve byste si je měli jednoduše popsat:

- Do které kategorie patří (vertikální/městské, veřejný sektor/veřejný sektor, veřejný sektor/soukromý sektor)?
- Kdo jsou partneři?
- Jakou formu má (smlouva, sdružení, neformální setkání atd.)?

Analyzujte partnerství samotné

Položte si sami sobě následující otázky o partnerství samotném (toto je zřejmě ještě důležitější):

- Na základě čeho je legitimní (politické rozhodnutí, společné zájmy, společná kultura, historie atd.)?
- Má partnerství přesně a dobře definované cíle a priority?
- Jsou role všech partnerů jasně vymezeny? Co přinášejí do partnerství?
- Jakou roli hraje v těchto partnerstvích město? Má prostředky a vliv pro vyjednávání v zásadních bodech nebo jen v detailech?
- Existuje mezi partnery společná kultura? Nebo jaké jsou mezi kulturami odlišnosti?
- Důvěřují si lidé navzájem anebo důvěřují partnerství?
- Jak tato důvěra/nedůvěra vznikla?
- Existuje zde jeden nebo více vedoucích osobností? Mění se vedení v průběhu času?

- Jaké jsou zdroje partnerství jako celku?
- Jak jsou rozděleny pravomoci mezi partnery? Kdo má pravomoci? Jaké typy pravomoci?
- Jak se mezi partnery sdílí informace?
- Jak je zorganizován komunikační systém?
- Jak se sledují výsledky systému?
- Jak se celé partnerství kolektivně učí? Jak se přizpůsobuje změnám v okolí a jak se zlepšuje?

Analyzujte jednotlivé partnery

Položte si následující otázky o každém partnerovi a o každém potenciálním partnerovi:

- Jaké jsou jeho obecné zájmy a priority?
- Jaké jsou jeho cíle týkající se projektu a partnerství?
- Jaké jsou jeho obecné zdroje (čas, peníze atd.)?
- Jaké jsou jedinečné a vynikající zdroje, které může do projektu vložit (energie, odbornost, užitečné kontakty, informace atd.)?
- Jaké pravomoci má k ovlivnění výsledku projektu?
- Jaká je kvalita vašeho vztahu?
- Jaké je jeho kulturní pozadí a jeho mentalita?



Myslete jinak

Co skutečně očekáváte, kromě oficiálních cílů, od práce v tomto partnerství?

Vidíte toto partnerství:

- jako vztah mezi partnery se stejnými právy a postavením v pozici shody,
- nebo jako arénu pro konkurenci a konflikt mezi partnery s nerovným postavením?

V obou případech se pokuste podívat na vaše partnerství z jiné perspektivy.

Existuje riziko, že vaše partnerství prospívá především díky silnějším partnerům – kteří prosazují své vlastní zájmy – spíše než díky znevýhodněným skupinám? Přijímáte to?

Myslíte si, že je lepší:

- oživit staré partnerství, určit nové cíle a zmodernizovat jeho organizaci,
- nebo vytvořit zcela nové partnerství?

Pokud máte vytvořit partnerství na podporu vašeho projektu, zvažte obě perspektivy.

Pokud partnerství neodpovídá vašemu očekávání:

- měli byste obviňovat ostatní jednotlivé partnery a změnit podmínky partnerství,



- nebo měli byste se spolu s ostatními partnery pokusit podívat se na partnerství samotné z nové perspektivy a snažit se v něm pokračovat?

Jednejte jinak

Podnět k partnerství

Jasně definujte své cíle a důvod, proč si myslíte, že partnerství je nejvhodnější.

Sepište seznam všech potenciálních partnerů, které byste mohli potřebovat.

Pokuste se ke svému seznamu přidat různé činitele tím, že zpochybníte vnímání tradičních kompetencí veřejného, soukromého a neziskového sektoru.

Bavte se o této myšlence a zjistěte, kdo je ochoten uchopit se výzvy partnerství.

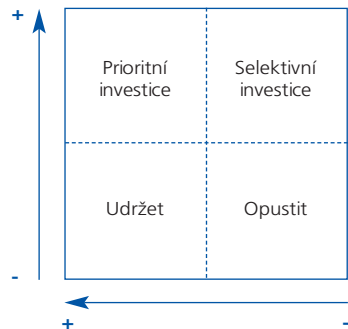
Výběr partnerů

Před uzavřením partnerství se pokuste rozdělit různé činitele spojené s vaším projektem podle:

- vlivu, který mohou mít na cíl partnera
- kvality vašeho vztahu a jeho ochoty k partnerskému přístupu.

Jakmile umístíte každého činitele do následující tabulky, pomůže vám to vybrat míru investice, kterou byste měli vložit do každého vztahu. Při výběru činitelů na začátku vašeho partnerství přiřadte prioritu těm umístěným v levém horním kvadrantu; musíte ale také najít adekvátní vztah vůči ostatním činitelům.

Vliv na partnerovy cíle



Budování partnerství s partnery

Jedním z prvních cílů partnerství je zřejmě budování partnerství samotného. Mohli byste zorganizovat seminář podpořený nezávislým patronem, abyste prozkoumali charakter partnerské práce. Partneři by mohli společně systémově analyzovat své partnerství a:

- přiznat své rozdíly (různé zdroje, různé kultury atd.);
- předpokládat, že v partnerství je každý rovnocenně upřímný, pilný a kompetentní, a proto posílit sdílenou důvěru;
- společně analyzovat partnerství jako celek (srov. s výše uvedenými otázkami), spíše než poukazovat na chyby nebo slabé stránky jednotlivých partnerů;
- zaměřit se na návrhy a revize procesů a mechanismů, spíše než na zlepšování jednotlivců;
- zaměřit se na kapacitu partnerství;
- zaměřit se na budování kapacity těch partnerů, kteří mají menší zdroje;
- přizpůsobit harmonogram a pracovní procesy s ohledem na omezení všech partnerů.

Organizace partnerství

Při organizaci partnerství je potřeba zkontrolovat pracovní mechanismy, zda odpovídají realitě tak, aby byly jejich potřeby přizpůsobeny časovému rámci, který je pro projekt k dispozici, kapacitě každého jednotlivého partnera, schopnostem, které má partnerství k dispozici, atd.

K této kontrole reality by se mělo přistupovat kolektivně, v rámci celého partnerství, spíše než aby ji vykonal jen „vedoucí partner“, protože efektivita partnerství závisí na sdíleném porozumění a sdíleném přístupu k budování partnerství.

Pokuste se sepsat dokument zmiňující všechny činnosti v partnerství a nechte jej formálně odsouhlasit jednotlivými partnery, abyste zajistili jejich závazek i v relativně neformálním typu partnerství.

Řízení života partnerství

Namísto pouhého sledování koncepcí, projektů a programů, které v partnerství vytváříte, byste také mohli sledovat a hodnotit efektivitu partnerství samotného. Představte si nové ukazatele jako procento klíčových autorit zapojených do projektu během roku nebo spokojenost partnerů týkající se komunikace v rámci partnerství. Určete osobu, která bude konkrétně zodpovědná za řízení vztahů mezi partnery (komunikace, mediace v urovnávání sporů, předběžné rozpoznávání potenciálních konfliktů atd.) Otevřete partnerství novým neočekávaným partnerům. Zapojte členy s odlišnou mentalitou (třeba akademiky). Sdílejte zásluhy za dosažené výsledky se všemi partnery. Snažte se střídat vedení mezi partnery při řešení různých témat nebo v různých časových obdobích.

Partnerství veřejného a soukromého sektoru v Mnichově

Rozhovor s Theo Bauernschmidtem (Odbor územního plánování)

Hofmannstrasse je největším výrobním střediskem firmy Siemens Inc. a má 14 000 zaměstnanců. Je umístěno v Mnichově a pokrývá 450 000 m². V nedávné době se Siemens Inc. rozhodl tuto lokalitu lépe využít a přeměnit ji na moderní městskou čtvrť s kancelářskými prostorami, byty, parky a kompletní infrastrukturou zajišťující vysokou kvalitu života. Projekt se nazývá Isar Süd Campus a bude hotov v roce 2016 (viz <http://www.isar-sued.de>). Toto zahrnuje silné partnerství fungující mezi Magistrátem města Mnichova a touto soukromou firmou.

Co je zvláštního na tomto partnerství mezi městem Mnichovem a firmou Siemens?

Na začátku projektu se tyto dva partneři dohodli na obecných úkolech, s cílem vybudovat vysoce kvalitní městskou čtvrť se smíšenými funkcemi. Se společným cílem a vysoce kvalifikovanými zaměstnanci na obou stranách mohla práce začít. Není to ale tak jednoduché. Tento typ partnerství veřejného a soukromého sektoru je svým způsobem setkáním dvou světů s různou mentalitou, odlišnou organizací a pracovní kulturou. Náš celkově úspěšný pracovní proces potřeboval spoustu doladování a v některých fázích projektu se dokonce zpomalil. Na projekt a jeho časový harmonogram mělo například velký vliv veřejné referendum o výškových budovách v Mnichově. Obecně vzato jsme se na tomto velkém projektu naučili o práci v partnerství jako takové a myslíme si, že tyto zkušenosti využijeme i v budoucnu.

Co je podle vás klíčovým předpokladem úspěchu tohoto typu partnerství veřejného a soukromého sektoru?

Aby takové partnerství fungovalo, je potřeba, aby se obě organizace navzájem dobře poznaly. Výzvou pro oba partnery je také potřeba být průhlednější v oblasti vnitřní organizace a procesů. Také potřebují lépe pochopit způsoby myšlení toho druhého, aby se zjednodušila komunikace a spolupráce. Jeden z předpokladů úspěchu projektu Isar Süd je stabilita a závazek kompetentních činitelů na obou stranách přímo v srdci partnerství.

Jeden z klíčových účastníků má díky své profesi důležitou roli mediátora mezi „světem“ veřejným a soukromým. A konečně během celého projektu pracovala tři „fóra“, která vznikla na pomoc těmto procesům komunikace a spolupráce. Výbor odborníků funguje jako expertní centrum na strategické úrovni, realizační tým sdružuje zaměstnance z obou organizací a řídicí komise dodává aktuální informace rozhodujícím činitelům. Tato fóra napomáhají oběhu informací, přijímání rozhodnutí a budování důvěry krok za krokem.

6

Řízení účasti občanů

Občané jsou čím dál tím více vyzýváni k účasti na veřejném životě, vytváření koncepcí a realizaci projektů ve městě. Důvody k tomu jsou jak praktické, tak ideologické. Z praktického hlediska to pomáhá být v kontaktu s obyvateli čili těmi, kteří z veřejných politik mají prospěch. Mohou přinést nové myšlenky do návrhových procesů, mohou vyjádřit své preference a konečně také mohou napomoci úspěšné realizaci. Z politického hlediska je účast občanů viděna jako způsob legitimizování politických rozhodnutí a posílení zapojení veřejnosti. Ve většině evropských zemí na národní i místní úrovni se tato demokracie účasti rozvíjí, nikoli jako náhrada zastupitelské demokracie, ale spíše jako potřebný doplněk. Došlo k navržení některých právních rámců pro tuto účast a začínají se objevovat změny v kultuře. Volení zastupitelé i úředníci modifikují svou mentalitu a způsoby práce. Tento nový přístup k realizaci projektů, který má přímější vztah ke koncovým uživatelům a obyvatelům, je zřejmě nejvýznamnější změnou, kterou účast občanů v našich městech přivedila.

V závislosti na projektu, místní kultuře a politické vůli lze najít různé formy a stupně účasti. Zde jsou vyjmenovány od nejmenšího vlivu občanů na veřejné politiky k největšímu:

- veřejné vztahy a „komunikace“ (občané získávají propagační zprávy o politice nebo projektu);
- informace (občané získávají relevantní informace o politice nebo projektu);
- konzultace (občané mohou vyjádřit svůj názor na politiku nebo projekt);
- účast na plánování (občané se účastní navrhování politiky nebo projektu);
- účast na rozhodování (občané mají přímý vliv na rozhodnutí o politice nebo projektu).



Analyzujte svou situaci

Pokud zvažujete zahrnutí některé formy účasti občanů do svého strategického projektu, měli byste si položit tři klíčové otázky:

Proč chcete realizovat proces s účastí? Jaký druh přidané hodnoty očekáváte?

- zlepšení přijatelnosti veřejné politiky nebo výsledku;
- pěstování přímé demokracie jako doplňku k zastupitelské demokracii;
- budování důvěry mezi vaší samosprávou a občany;
- posílení občanské kapacity;
- dosažení účinnější realizace projektu nebo politiky (nové kreativní myšlenky, řešení přizpůsobená veřejným potřebám);
- rozvíjení místní identity a zapojení veřejnosti;
- podpoření nebo vytvoření solidarity mezi občany (budování komunity).

Kdo se zúčastní?

- Jaká veřejnost by se měla zúčastnit (obyvatelé, pracující, uživatelé, návštěvníci atd.)?
- Koho pozvete a kdo skutečně přijde a zúčastní se?
- Zastupují reprezentativní vzorek dané populace?
- Jsou informováni o projektu a jsou kompetentní k vyjádření svého názoru?

Jak hodláte proces účasti organizovat?

- Kde a kdy se účast uskuteční?
- Jaký typ účasti realizujete? Bude to přímá účast (setkání) nebo nepřímá (průzkumy)?
- Kdo zprostředkuje nebo povede tento proces? Zúčastní se také volení zastupitelé?



Myslete jinak

Myslíte si, že:

- všechny strategické projekty musí zahrnovat skutečný účastnický přístup;
- je dobrý nápad zahrnout do vašeho projektu určitý druh účasti jako „alibi“, spíše než vůbec žádnou účast;
- nebo je někdy nejlepší nežádat občany o účast (kvůli zvýšení rychlosti a efektivity projektu, vyhnout se konfliktům nebo úsporám atd.)?

Abyste vyřešili problém reprezentativního charakteru občanů, kteří se zúčastní, domníváte se, že:

- občané, kteří se zúčastnili, jsou každopádně reprezentativním vzorkem obyvatelstva, které mělo co říct;
- než přijmete rozhodnutí, musíte najít způsob, jak zohlednit také ty, kteří se nezúčastnili;
- nebo že každopádně nebudete nikdy schopni zohlednit názor všech, takže máte za to, že při procesu účasti občanů byl důležitější proces samotný spíše než jeho výsledek?

U projektů s vysokou finanční rizikovostí dáváte přednost:

- velmi silnému zapojení občanů pro zajištění jejich podpory finálního výsledku;
- nebo slabému zapojení občanů kvůli jistotě, že nebudou mít příliš velký vliv na finální výsledek a projekt se tak nevymkne z rukou?

Když dojde na rozhodování nebo realizaci projektu, máte pocit, že:

- je možno brát v úvahu různé – a někdy protichůdné – zájmy skupin vyjádřené během participačního procesu a dosáhnout shody;
- nebo že bez ohledu na preference vyjádřené občany nějaká silnější autorita – možná město samotné – bude muset rozhodnout podle svých zájmů nebo podle tzv. veřejného zájmu?



Jednejte jinak

Určování rozsahu účasti

Ve strategickém projektu:

- potřebujete politickou podporu, abyste mohli definovat, co chcete dělat, jak určit směr a přijmout konečná rozhodnutí;
- potřebujete technické kompetence ke zformování realistických návrhů a k přidržení se určeného směru;
- potřebujete účast občanů k upřednostnění pohledu obyvatel nebo uživatelů a k vyjádření preferencí u různých alternativních návrhů.

Než budete propagovat účastnický přístup, musíte definovat role zvolených zastupitelů městské samosprávy a občanů. Pak musíte zajistit, že každý může a skutečně bude hrát roli, která mu byla určena:

- zvolení zastupitelé musí být zapojeni hned na začátku a během celého procesu;
- technici musí být schopni jasně vysvětlit různé alternativy nebo součásti projektu;
- občané musí být o projektu dobře informováni, musí mít pocit, že se jim týká, a proces účasti jim musí být lehce přístupný (ve vhodné denní době a na vhodných místech).

V projektu musíte jasně a upřímně určit, kde je prostor pro skutečný vliv komunity na rozhodnutí a kde není.

Organizace účasti občanů

Projekt samotný musí být pro občany zajímavý, musí cítit, že je uskutečnitelný a otevřený pro změny.

Vybudování důvěry a konstruktivního vztahu s občany zabere čas, proto určete jednu osobu na vedení celého tohoto procesu – možná zvoleného zastupitele. Tento člověk bude nejdříve naslouchat kritice a odpovídat na otázky, než začne s účastníky budovat něco konkrétního. Zajistěte dostatek zdrojů na podporu účasti (lidské zdroje a organizaci, finanční zdroje, čas, lokality atd.) a na „vzdělávání“ občanů a umožněte jim aktivně se účastnit tohoto procesu. Určete někoho na vytvoření spojení mezi různými procesy účasti ve městě a na zajištění výměny zkušeností.

Zohlednění účasti občanů

Představte si řešení pro ty, kteří se cítí vybraným výsledkem znevýhodnění. Během procesu účasti vysvětľujte účastníkům role, které hrají. Na konci procesu musí zvolení zastupitelé vysvětlit přijatá rozhodnutí a proč nebyly zohledněny některé názory vyjádřené občany.

Utrecht: účast občanů v projektu okolí centrálního nádraží

Rozhovor s Leenem de Witem (projektovým managerem Projektu Vredenburg)

Vredenburg je jednou z prvních realizovaných částí tohoto projektu. Magistrální oddělení zodpovědné za řízení tohoto projektu navrhlo proces silné účasti zvláště během prvních fází politiky, definování problému a plánování. Bylo využito mnoho typů zapojení veřejnosti, jako městské debaty, veřejná slyšení, konzultační setkání, informační dopisy, informace v místních novinách nebo setkání místních autorit.

Proč byl účastnický přístup pro magistrát tak důležitý?

Magistrát Utrechtu měl tři hlavní důvody pro rozvinutí tak silných účastnických instrumentů. Za prvé, věřime, že účast je důležitá, aby dala občanům a místním autoritám možnost ovlivnit plány. Demokratické hodnoty, na kterých je tento přístup založen, jsou v politice magistrátu skutečně zásadní. Za druhé, projektový tým věřil, že z konzultací s občany a místními autoritami získá v jejich názorech užitečné informace a pohledy na věc. Konečně, předpokládalo se, že zapojení veřejnosti získá projektu větší podporu.

Jaké jsou hlavní výsledky zapojení občanů a autorit?

Zúčastnili se občané i autority. Občané nebyli zapojeni nijak intenzivně, ale jejich podporu jsme získali relativně lehce, protože se jim projekt okamžitě zamlouval. Proto bylo naším hlavním záměrem dát místním autoritám (zvláště vlastníkům místních obchodů a firem) více možností zapojit se. Nakonec byli všichni, kteří měli zájem na výsledcích Projektu Vredenburg, přesvědčeni a naše plány podpořili. Jiní činitelé s menší autoritou se zúčastnili jen vzdáleně.

Jako přístup jsme vybrali otevřenou komunikaci. Cílem bylo pomoci autoritám lépe porozumět celému procesu. I když všechna rozhodnutí týkající se projektu ještě nepadla a ještě přetrvávají některé konfliktní zájmy, zúčastnění činitelé měli lepší přehled o uvažování místní samosprávy. To byl pro nás velmi důležitý výsledek.

Co jste se z realizace tohoto účastnického přístupu ve velkém městském projektu naučili?

První věc, kterou je podle mě třeba mít na mysli, je, že místní autority a občany je potřeba zapojit hned na začátku projektu, tak jak jsme to udělali, než s nimi konzultovat až těsně před fází realizace. Je také důležité jasně definovat, co se od nich očekává. To nám umožnilo vybudovat kolem projektu větší důvěru a oprávněnost a vedlo to k velmi účinným výsledkům.

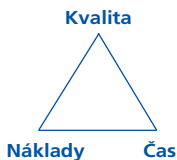
Další důležitá věc, kterou jsem se z této zkušenosti naučil, je, že když lidem umožníte, aby projekt dobře pochopili, budou o něm potom uvažovat realisticky. Snažili jsme se například vysvětlit místním autoritám a občanům všechna dilemata projektu a prodiskutovat je s nimi. Toto určitě pomohlo vést politiky k dobrým rozhodnutím a také to umožnilo občanům tato rozhodnutí pochopit. Myslím si, že o to v účastnickém přístupu jde. Podle mého názoru je rolí politiků přijímat rozhodnutí a hledat řešení problémů s využitím své moudrosti a širokého pohledu. Občané nebo místní autority nemohou rozhodovat za ně.

7

Řízení projektů

V rámci samosprávy nebo partnerství je realizace strategií usnadněna pomocí projektové organizace a funkce řízení, které většinou vytváří organizaci existující v průniku tradiční hierarchie.

Jednou možností organizace činnosti integrovaným způsobem a s různými partnery je řízení založené na projektech. V projektu jsou zdroje organizovány novým způsobem za účelem uskutečnění jedinečného rozsahu určené práce v rámci finančních a časových omezení.



Hlavní rozdíl mezi projektovým řízením a jinými způsoby organizace práce je rovnoměrná pozornost, která je věnována kvalitě práce, finančním a časovým omezením. Tento trojúhelník kvalita – náklady – čas poukazuje na tři cíle, kterých musí projektoví manažeři současně dosáhnout, a odhaluje všechny složité kompromisy, které je třeba udělat.

Projekty jsou obvykle řízeny podle pečlivě navrženého plánu, který zahrnuje tyto položky:

- **Definice projektu:** konečný účel projektu a konkrétní výsledky, kterých má projekt dosáhnout.
- **Činnosti projektu:** všechny činnosti potřebné k dosažení definovaných výsledků jsou uvedeny v rámci strukturovaného rozpisu prací, z něhož vyplývá pořadí, ve kterém je nutno tyto činnosti vykonat, vztah mezi nimi a dobu, kterou každá z činností zabere.
- **Řízení projektu:** mechanismy, pomocí kterých je zajištěna účelnost a účinnost projektu. Řízení nákladů probíhá pomocí počítačových rozpočtových systémů. Řízení času probíhá na základě termínovaného plánovacího systému se sloupcovými diagramy. Kvalita je řízena pomocí systému zajišťování kvality a kontroly kvality. Organizace projektu je vedena jasně vymezenými rolami a zodpovědnostmi s použitím smluv k zajištění důkladného výkonu práce a přijetím jednoduché struktury hlášení. V jakékoli projektové organizaci mají základní funkce sponzor projektu, manažer projektu a členové projektového týmu. Informace jsou vedeny v projektovém informačním systému, ve kterém jsou znázorněny rozhodovací procesy a archivace a načtení dat. Řízená komunikace s prostředím projektu probíhá na základě komunikačního plánu, ve kterém jsou definovány cílové skupiny, prostředky a zprávy.
- **Řízení rizika:** tento přístup směřuje k předvídaní, a tudíž i omezování nepříjemných překvapení. V systému řízení rizik jsou uvedena potenciální rizika a je zde zhodnocen jejich předpokládaný dopad. Rozvíjejí se strategie řešící tato rizika, které jsou posléze uskutečněny a sledovány. Řízení rizik obvykle probíhá u aspektů kvality stejně jako u nákladů a času.

Výsledkem je zjevný fakt, že projektové řízení vyžaduje jak organizační schopnosti pro postup podle tohoto plánu, tak vyjednávací schopnosti k zajištění vysokého nasazení všech členů projektového týmu a podpory sponzora projektu.

V rámci vaší městské samosprávy zorganizuje projektové řízení práci napříč tradičními odděleními. Tato maticová organizace může mít často za důsledek mocenské boje mezi projektovými manažery snažícími se uskutečnit jejich projektový plán a liniiovými manažery, kteří obvykle fungují v zavedených liniích sektoru. Výsledné konflikty lze řešit pouze silným vedením vrcholového managementu a změnou kultury v rámci celé organizace.



Analyzujte svou situaci

Vaše organizace a projektové řízení

Považuje se řízení projektu ve vaší organizaci za skutečnou profesi?
Existuje školicí politika pro rozvoj projektového managementu? Věnuje se dostatek zdrojů na školení v řízení projektu a rozvíjení schopností?
Jak byste definovali svou pozici a roli jako manažer projektu ve své organizaci?
Dochází k mocenským bojům mezi projektovými manažery a liniiovými manažery?
Jsou otevřené a řeší se?
Podporuje vaše vedení projektová partnerství mezi různými odděleními?
Jak a v kterých aspektech?
Dochází k přidělení konkrétních rozpočtů a lidských zdrojů k projektům?

Řízení vašeho projektu

Píšete plán projektu před jeho zahájením?
Obracíte se jako manažer projektu na jasně určeného projektového odborníka?
Vytváříte konkrétní projektové týmy a přidělujete konkrétní zodpověd-



nosti jejich členům?
Máte jako projektový manažer jasně určené zodpovědnosti a zdroje?
Máte dostatečné znalosti a schopnosti pro řízení projektu?

Myslete jinak

Myslíte si, že problémy při práci na projektu mezi různými odděleními nebo organizacemi vznikají hlavně kvůli:

- organizační struktura a určeným postupům;
- liknavosti lidí a kultuře práce;
- nebo obojímu?

Věříte, že ve vašem městě:

- by mělo být více práce rozděleno do zvláštních projektů;
- by se mělo hledat více spojitostí mezi existujícími projekty;
- nebo by se mělo liniovým oddělením dát více zdrojů k řešení mezisektorových projektů?

Pro větší rozvoj projektové práce ve vašem městě potřebujete:

- sdílet dobré příklady probíhajících projektů v rámci celé organizace a vzbudit zájem lidí;
- sdílet informace o začínajících projektech a umožnit kontakty mezi různými odděleními, aby bylo vytváření projektových týmů jednodušší;
- nebo vytvořit jasnou strukturu a organizaci řízení projektu s jasnými rolami, rozpočty, systémy hlášení atd.?

Pokud vaše projekty nedosahují svých očekávaných výsledků, je to:

- protože nevěnujete dostatek času kolektivnímu a jasnému definování očekávaných výsledků;
- protože struktura a postupy projektu nejsou dost silné;
- protože lidé, kterých se to týká, nedostatečně spolupracují?

Myslíte si, že je lepší:

- předvídat vše, co se může pokazit, a připravit alternativní plány;
- navrhnout projektovou strukturu, která je dostatečně flexibilní, aby mohla být upravena podle možných neúspěchů nebo neočekávaných omezení?



Jedněte jinak

Změňte své celkové chování

Setkávejte se a hovořte s kolegy z jiných oddělení. Pokuste se pochopit jejich projekty a jejich způsob práce. Rozšířte sféru vaší práce tím, že se na ni podíváte z více různých pohledů.

Zahrňte konkrétní kontrolní prvky do způsobu, kterým organizujete svou práci. Když nevíte, jak vyřešit problém, zkuste se zeptat někoho z jiného oddělení a naslouchejte jeho návrhům.

Řiďte svůj projekt jinak

Úvodní setkání je důležité pro získání důvěry a závazku partnerů a společné navržení jasného a kompletního projektového plánu hned na začátku projektu.

Pokuste se vyjádřit očekávané výsledky jasně definovanými a měřitelnými ukazateli. Dopředu naplánujte různé úkoly, které je třeba udělat spolu s přesným harmonogramem a termínem.

Specifikujte zdroje potřebné pro projekt, včetně rozsahu pracovních hodin. Zkontrolujte přidělení zdrojů mezi jednotlivými partnery a členy týmu.

Pamatujte, že všechny role jsou v projektu důležité – poradce projektu, projektový manažer a členové týmu s konkrétními dovednostmi. Pokud jeden z nich chybí, projekt může ztroskotat.

Zaznamenejte závazek všech účastníků do smlouvy, kde popíšete, kdo co dělá, s jakými zdroji a do jakého termínu.

Řízení projektu v Lyonské aglomeraci

Rozhovor se Simonem Daviasem (koordinátorem realizace projektového managementu)

V Lyonské aglomeraci jste zavedl nový program na zlepšení projektové práce. Můžete nám říct proč?

Lyonská aglomerace je velmi rozsáhlá veřejná organizace s více než 4 000 zaměstnanci a s neuvěřitelným počtem současně probíhajících projektů. Jak můžeme sdílet informace o tom, kdo je za co odpovědný, kdo rozhoduje o finálních termínech nebo celkových nákladech každého projektu atd.? Jasná odpověď na všechny tyto otázky by zřejmě zlepšila celkovou efektivitu naší organizace, ale také pohodlí všech jednotlivců, kteří jsou do projektu zapojeni.

Jaké konkrétní iniciativy jste realizoval?

Nejdříve jsme se pokusili získat lidi pro sdílení společného jazyka a společné kultury, tak jsme napsali průvodce a zavedli školicí program pro všechny, kteří se projektu účastní. Projektoví manažeři a linioví manažeři jsou také vyškoleni v používání softwaru na fyzické a finanční sledování projektů, který byl speciálně navržen pro Lyonskou aglomeraci. A konečně byla založena skupina interních poradců, kteří mají projektovým a liniovým manažerům pomáhat při použití tohoto softwaru v práci. Momentálně je již polovina našich projektů sledována tímto softwarem, ale stále ještě máme spoustu práce.

Ted, když jste zavedl tento program ve vaší městské samosprávě, jaké nové úkoly máte před sebou?

Za prvé, musíme zůstat blízci potřebám projektových manažerů a pomáhat jim v jejich práci. Musíme jim pomáhat zakládat operační projektové týmy a dlouhodobě využívat náš software. Za druhé, musíme sdílet kulturu řízení projektů s úředníky, kteří nejsou přímo zapojeni do projektů. Toto je opravdu potřebné pro vytvoření spojitosti mezi liniovým vedením a projektovými týmy.

Již jsme začali organizovat setkání a prezentace, na kterých můžeme diskutovat o významu projektového managementu se všemi kolegy a připravovat rozvoj naší veřejné organizace.

8

Řízení sítí

V naší moderní společnosti jsou vztahy mezi jednotlivci nebo mezi organizacemi (firmami, místními úřady, veřejnými organizacemi, neziskovými organizacemi atd.) čím dál tím složitější. Vedle hierarchií a smluv jsou stále důležitější síťová propojení. Jsou méně formální, méně stabilní, méně viditelná, ale mohou být velmi silná a efektivní. V evropských městech se sítě objevují jako forma samosprávy, snažící se vyvážit rozdrobenost metropolitních samospráv a území:

- partnerství jsou užitečná pro navrhování a sdílení politik nebo projektů mezi několika partnery. Vyžadují určitý druh formální dohody a závazku k dosažení společného cíle, kterého by partneři nemohli dosáhnout jednotlivě;
- sítě jsou užitečné pro vytvoření určité soudržnosti ve strategiích jejich jednotlivých členů. Umožňují výměnu informací, lepší koordinaci, budování společné kultury a sdružují členy se společnou vizí.

Z praktického hlediska je síť:

- skupina lidí nebo organizací vzájemně propojená nehierarchickými nebo smluvními vztahy;
- společný cíl nebo vize (nemusí být nutně operační);
- flexibilní systém s různými typy spojení mezi členy;
- otevřený systém, který umožňuje příchod nebo odchod členů;
- pocit sounáležitosti, který zajišťuje stabilitu sítě v průběhu času.

Sítě, o kterých je zde řeč, nejsou pouze lidé, kteří se čas od času setkávají a diskutují o nějakých nápadech. Síť musí být řízena, pokud mají být efektivní formou správy. Poslední charakteristikou sítě tedy je, že je určitým způsobem řízena jedním nebo několika lidmi.

Ve velkém městě lze najít mnoho druhů sítí. Některé mohou například sdružovat veřejné činitele z různých vrstev správy, kteří potřebují řešit témata související s územím města, za které není nikdo přímo zodpovědný. Některé mohou sdružovat soukromé a veřejné činitele kvůli řešení záležitostí konkrétního sektoru ekonomiky a koordinovat své úsilí. Z takových sítí se někdy mohou zrodit formálnější partnerství nebo mohou začít pracovat na konkrétních projektech a během tohoto procesu rozvíjet jiné formy správy.



Analyzujte svou situaci

Jste členem sítě (nebo několika sítí)? Souvisí projekt nebo politika, za kterou jste zodpovědní, přímo s účelem sítě? Jak souvisí nebo jak by mohl souviset?

Můžete vzhledem k projektu nebo politice, za kterou jste zodpovědní, identifikovat jiné relevantní sítě?

Abyste identifikovali a analyzovali síť:

- ujasněte si význam sítě;
- identifikujte činitele;
- popište jejich role (teoretická role, chtěná role, skutečná role), zvláště roli koordinační a řídicí;
- popište vztahy mezi činiteli (nakreslete matici vztahů, identifikujte hlavní činitele, analyzujte typy vztahů a propojenost sítě);
- analyzujte její vztah k politice nebo projektu.



Myslete jinak

Když zvažujete síť:

- věříte tomu, že společný cíl byl vybrán a společně sestaven jejími členy;
- byla jim vnucena jedním z členů nebo silným vnějším činitelem?

Má to vliv na efektivitu sítě, na důvěru a pocit sounáležitosti a skutečnou užitečnost sítě?



Jedněte jinak

Pokud jste zodpovědní za síť nebo jste její součástí, přemýšlejte o následujících faktorech úspěchu:

- existence silných osobních vztahů;
- zapojení již existující skupiny profesionálů;
- osobní zapojení klíčových hráčů;
- osvobození od institucionálních omezení;
- omezený počet členů;
- jasné vymezení přidané hodnoty sítě pro všechny její členy;
- organizace a strukturování setkání a výměny informací;
- zviditelnění pokroku a výsledků sítě uvnitř sítě i navenek;
- jasné určení vedoucího a mediátora;
- budování pocitu sounáležitosti;
- zajištění udržitelnosti sítě.

Které z nich jsou podle vás nejdůležitější? Které nejsou relevantní?

Jak můžete na základě tohoto seznamu vylepšit svou síť?

Pokud máte potíže s realizací projektu nebo politiky kvůli problémům s koordinací různých činitelů (v rámci vaší organizace nebo mimo ni), proč nezkusíte zapojení do sítě?

Můžete se napojit na existující síť:

- pokuste se určit, které existující síťe řeší problémy podobné těm vašim (na stejné územní úrovni, ve stejné oblasti činnosti);
- začněte se napojovat na některé členy takové sítě, představte se mediátorovi;
- ukažte svůj zájem o jejich společný cíl a sdílejte informace a zkušenosti;

- zapojte se do jejich setkání nebo jejich pracovního procesu. Nebo můžete zkusit založit novou síť:
- určete důležité činitele řešící stejné problémy jako vy a zahajte osobní vztahy;
- definujte několika jednoduchými větami (s pomocí ostatních budoucích členů) cíl sítě;
- najděte dobrovolníka jako prostředníka sítě nebo se sami chopte této role;
- zahajte činnost sítě (setkání, výměna informací, komunikace, budování skupiny atd.).

Birminghamská komunitní strategie

Rozhovor s Davidem Howlem (koordinátorem První komunitní strategie – Magistrát města Birmingham)

Birminghamská komunitní strategie zahrnuje dlouhodobou vizi a akční plán pro město jako celek. Jde o statutární požadavek a magistrát města jej musí vypracovat a realizovat pomocí místního partnerství.

Jak Birmingham postupoval při vypracování své první strategie?

Byli jsme si vědomi časté kritiky, že magistrát ne vždy zapojoval partnery natolik, jak by chtěli, takže jsme schválně navrhli proces s vysokou mírou spolupráce. Byla založena síť asi 40 úředníků se zástupci všech klíčových oddělení magistrátu, místních agentur a existujících partnerství. Záměrem bylo, aby měl každý člen sítě důležitou roli při přípravě a realizaci strategie.

Byl tento přístup úspěšný?

Bohužel ne! Z mého pohledu zde byly dvě příčiny problému. Za prvé, zatímco byli partneři velmi nadšení, ve skutečnosti úředníci v síti nemohli věnovat dostatečné množství času potřebné k přispění tak, jak se předpokládalo. Za druhé, i když byl proces teoreticky velmi kvalitní, v praxi nemohl magistrát uvolnit své zaměstnance, kteří byli nezbytní k udržování potřebných systémů a procesů – např. pro zajištění dobruho zapojení veřejnosti, řízení výkonu, komunikace atd.

Takže co jste se naučili?

Měli jsme dobrý záměr, který byl však příliš ambiciózní a nerealistický v ohledu na úsilí potřebné pro vedení tak velkého cvičení ve spolupráci. Pro mě byl hlavní lekcí fakt, že musíte srovnat své procesy a systémy s lidskými zdroji, které máte k dispozici vy a vaši partneři. Pokud jsou tyto zdroje omezené, zachovejte svůj systém jednoduchý a lehce udržitelný; naopak pokud chcete vysoce kvalitní proces, musíte zajistit, že vy a vaši partneři poskytnou potřebné kapacity pro činnost, a udržovat ty složité systémy, které takový kvalitní proces obsahuje.