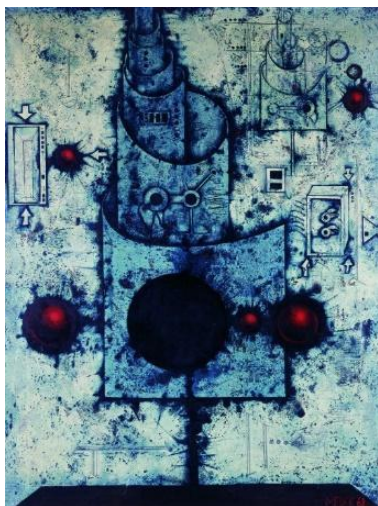




Závěrečná advokační zpráva projektu IKM Communitas – integrovaný rozvoj obce



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

institut
kritického
myšlení **ikm**

UNIVERZITA J. E. PURKYNĚ V ÚSTÍ NAD LABEM
Fakulta sociálně ekonomická

REDITUS



M. Medek: Stůl stavitele věží

Závěrečná advokační zpráva projektu IKM Communitas – integrovaný rozvoj obce

Autorský tým:

Kateřina Vyhnánková, Petr Jíra, Lubomír Krbec, Alžběta Říhová

Institut kritického myšlení

Fakulta sociálně ekonomická Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem

a

Reditus, z.s.

2023

Text vznikl s finanční podporou Operačního programu Zaměstnanost z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR, projekt „IKM Communitas“, č. CZ.03.3.X/0.0/0.0/17_082/0014037.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Obsah

Úvod	4
Záměr a jeho zdůvodnění	5
O nás – východiska a vznik projektu	6
Realizační strategie projektu.....	7
Oblasti změny	7
Advokační strategie projektu.....	11
Zhodnocení advokační strategie	13
Kam se podařilo řešení posunout, čeho jsme dosáhli.....	13
Čemu jsme čelili a jaké postupy byly účinné.....	18
Jaké budou následující kroky	22
Literatura	24

Úvod

Tato závěrečná advokační zpráva vznikla jako jeden z výstupů projektu sociální inovace „IKM Communitas“. Pojem „advokační činnost“ (advocacy) se ujal v prostředí sociálních inovací jako zaměřená činnost, která má podpořit zakotvení a vliv inovace na všechny zúčastněné strany, aby se zamýšlená změna skutečně začala dít. Advokační činnost je tedy nezbytnou, neoddělitelnou součástí zámeru, který chce způsobit systémovou proměnu. Může nabývat různých podob, využívat různé strategie a koneckonců mít i odlišné ambice a cíle; ty vždy závisejí na charakteru změny, kritickém posouzení možnosti ji způsobit, a na před-připravenosti a otevřenosti prostředí, resp. jednotlivých aktérů změny. Za tři prvky advocacy je považováno – budování kapacit, rozšíření politických horizontů a myšlení nebo samotný přímý politický dopad.

Předložený dokument shrnuje, jakou strategii jsme navrhli pro projekt „Communitas“ a jak se jí dařilo. Nejprve zdůvodňujeme, proč považujeme sociální inovaci „Communitas – integrovaný rozvoj obce“ za důležitou, a jaká byla strategie její realizace. Poté stručně představíme jednotlivé cíle advokační strategie a jejich zhodnocení.

Záměr a jeho zdůvodnění

Jaký problém řešíme?

Projekt jsme pojmenovali „Communitas“ s podtitulem „integrovaný rozvoj obce“. To je to, oč nám zde jde: akcentovat sociální soudržnost a péči o společenství v rámci lokálního rozvoje, se zaměřením na malé obce. Základním východiskem je předpoklad, že posílení sociální soudržnosti obce povede ke zvýšení kvality života v obci.

Porozumění problému:

1. Sociální soudržnost je obecně problémem moderních a postmoderních západních společností. Podle sociologů v těchto společnostech převládá individualismus a sledování vlastních zájmů, naopak slábne smysl pro solidaritu a mezilidské vztahy.
2. Problém atomizace společnosti se týká i malých obcí, v nichž dochází k zásadní proměně životního stylu a sociálních vazeb. Všeobecně je uznáváno, že malé obce jsou ohroženy ekonomickými proměnami společnosti. Méně se však uvažuje o tom, že specifické ohrožení malých obcí spočívá ve ztrátě sociální soudržnosti, která by umožnila na společenské a ekonomické změny účinně reagovat.
3. Pro dobrý život v obci nestačí jen funkční zajištění (služby, infrastruktura a podobné vnější aspekty kvality života), na něž se rozvojové strategie a aktivity v obcích a regionech zaměřují. Důsledky této funkční orientace života se projevují v odosobnění společnosti a jsou zdrojem frustrací a duševní nepohody, vyvstávají na povrch v podobě osobních i společenských krizí.
4. Nechceme ovšem jen upozorňovat na diagnostiku problémů, která je všeobecně známá (hodnotová krize, nezáměr o věci veřejné, privatizace veřejné sféry, rozdělení společnosti do zájmových a jiných nekomunikujících skupin atp.). Proto se pokoušíme o formulaci pozitivního ideálu sociálně soudržné obce. Tento ideál nazýváme „komunita“. (Termíny „komunita“ a „společenství“ užíváme v textu jako synonyma.)
5. Porozumění tomu, co je „komunita“, se ukazuje jako jeden z klíčových problémů naší současné společnosti. Vyjevuje se tu kontrast niterné povahy společenství a předmětné struktury intervencí pro organizování místního rozvoje. Domníváme se, že právě tento rozpor je důvodem, proč se sociální soudržnosti v současné společnosti nedaří.
6. Snaha udržovat společenství z jiného než niterného zdroje (např. zorganizováním společných akcí, kde se setkávají lidé z různých sociálních skupin; cílenou péčí o určité skupiny apod.), je nedostatečná. Takové organizování může napomáhat, ale skutečné setkání v existenciálním smyslu nezařídí.
7. Povaha komunity je naznačena etymologií slova, jež přešlo do moderních jazyků z latiny. Latinské slovo odkazuje na jednu stranu na sféru společného (communis – to společné), na druhou stranu označuje také osobní vlastnosti jedince, bez nichž by komunita nemohla vzniknout (communitas – laskavost, vlídnost, smysl pro společenství). To je důležitý bod: komunita se rodí a vzniká pouze tehdy, pokud se naplňuje obojí: 1) podmínka hledání sféry společného a toho, co „má být“, můžeme též říci odpovědnost za budoucnost, a 2) podmínka hlubších vzájemných vztahů, kdy se lidé k sobě vztahují jakožto k „ty“, nikoliv pouze k „ono“.
8. Nestačí pouze úcta k hodnotám či úcta k druhému člověku založená na rozumu. Teprve v takovém společenství se může člověk učit, co je to odpovědnost a svoboda, protože odpovědnými a svobodnými lidmi se nerodíme, ale stáváme se jimi právě v těchto společenstvích.

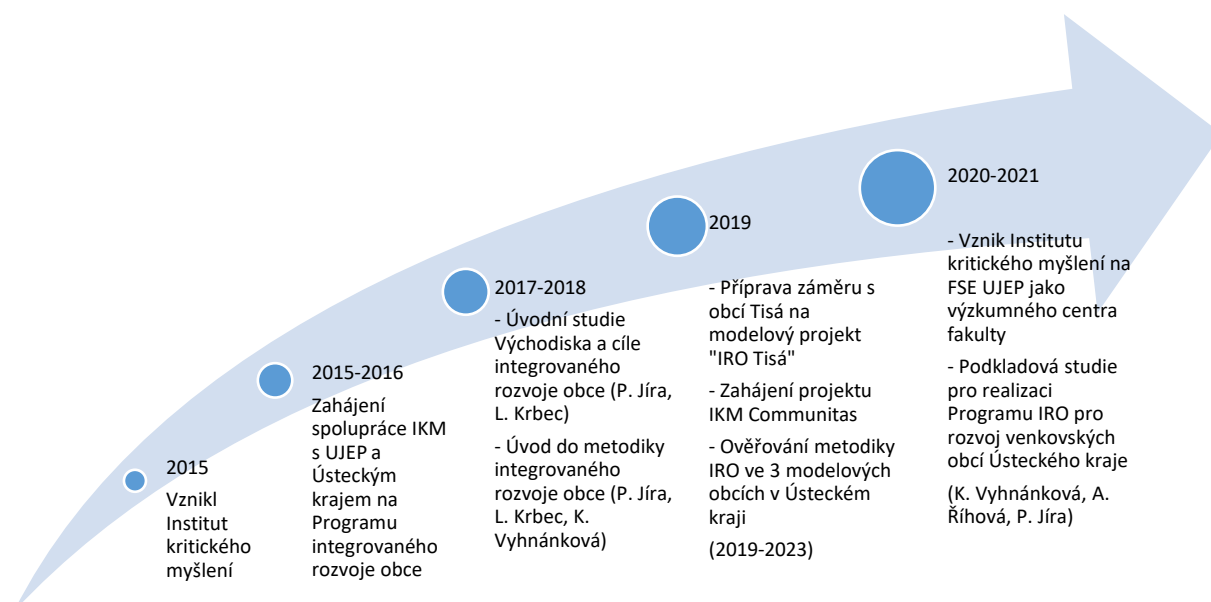
O nás – východiska a vznik projektu

Program integrovaného rozvoje obce (dále jen Program IRO) byl navržen „Institutem kritického myšlení“ (www.ikm-communitas.cz), který vznikl v roce 2015 jako platforma pro spolupráci univerzit a vysokých škol s nadacemi a nadačními fondy s akcentem na podporu třetí role univerzit. Program IRO je tak zakotven a navazuje na myšlenková východiska a interdisciplinární dialog programu „**Web-Dialog – Porozumění přítomnému a hledání budoucího**“ (www.webdialog.cz, www.rozmluvy.cz), který od roku 2004 vytváří zejména Dialogické společenství lidí z akademického, nadačního a uměleckého světa. Jeho posláním je hledat porozumění nám samým a světu kolem nás, objevovat hlubší smysl skutečnosti, a to zejména prostřednictvím filosofie a z ní vycházejícího kritického myšlení, a také rozvíjením tvořivosti a umělecké imaginace či reflexí náboženské i nenáboženské víry. Je institucionalizován prostřednictvím Nadačního fondu WebDialog a spolku Reditus.

Na rozdíl od jiných projektů s tématy rozvoje obce, komunity a komunitní péče vychází Program IRO nejen z vědeckých a manažerských východisek, ale je zakotven ve filosofii nepředmětnosti, existence a dialogu. Snaží se tím o hlubší porozumění tématu integrovaného rozvoje obce, založeném na kritické reflexi a na teorii managementu konkrescentní skutečnosti. V pojetí Institutu kritického myšlení spočívá **třetí role univerzity především v péči o duchovní a duševní zdraví a v ochraně vyšších hodnot a veřejného zájmu** a v evaluaci veřejně prospěšných projektů a napomáhání k jejich uskutečňování. Regionální univerzita, která by vytvářela Program IRO, by měla aktivně působit na přímo dotčené instituce, jimiž jsou zejména instituce veřejné správy a regionální instituce, se kterými by měla organizovat společnou komunikační platformu na podporu rozvoje kraje.

V letech 2015-2016 byla zahájena spolupráce institutu s Fakultou sociálně ekonomickou Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem a s Odborem regionálního rozvoje Krajského úřadu Ústeckého kraje, který financoval vytvoření úvodní studie a metodiky.

V roce 2019 se Institutu kritického myšlení s FSE UJEP a spolkem Reditus podařilo získat dotaci z Operačního programu Zaměstnanost a **projekt integrovaného rozvoje obce byl zařazen mezi sociální inovace Ministerstva práce a sociálních věcí**. Projekt „IKM Communitas“ má ověřit metodiku IRO ve třech modelových obcích Ústeckého kraje (Tisá, Blatno a Velké Chvojno), zpracovat model působení a připravit odborné kapacity IKM, UJEP a Ústeckého kraje na dlouhodobou podporu obcím v regionu. Projekt byl realizován v letech 2019-2023 a jeho výstupem jsou mj. případové a evaluační studie.



Realizační strategie projektu

Zaměřujeme se na venkovské obce, které se vymezují do počtu 2000 obyvatel. Ty tvoří naprostou většinu obcí v České republice (cca 5,5 tisíce obcí, což je kolem 90 % obcí a žije v nich třetina obyvatel).¹ V mezinárodním srovnání vyniká ČR velkým množstvím malých municipalit (čítajících i jen několik set obyvatel), které mají vlastní správu a rozhodování.

Obec je klíčovým aktérem vývoje v území, resp. jsou to lidé, kteří zde žijí a aktivně či pasivně na její budoucnosti participují a utvářejí její kulturu v širokém slova smyslu. To, jací lidé v obci žijí, jak se vztahují k sobě navzájem a jak se vztahují k tomu, co je jim společné, co je pro ně společně dobré, to vytváří ducha a kulturu obce. A od toho teprve se odvíjí péče o estetiku a funkčnost prostoru, který sdílí. Obec není území, hmota staveb a rejstřík služeb a funkcí, ale je živým děním, pavučinou vztahů a interakcí mezi lidmi. Zcela jinak se cítíme v obci, kde se lidé jen míjejí, a jinak v obci, kde jsou pro lidi, alespoň pro klíčové osobnosti v obci, podstatné hodnoty vzájemnosti. Péče o společenství má dvojaké rysy – je zároveň cílenou činností, organizováním, komunikací, napomáháním, ale zároveň je zakotvena i v něčem neorganizovatelném, jako jsou hodnotové orientace, postoje a vztahy, které potřebují také specifickou péči.

„Péče o obec“ neznámá opečovávání obce, aby byla, aby zůstala, aby se nepoškodila, ale je to praktické ustavičné starání se o to, aby byla dobrá, aby žila, aby se v ní dobře žilo.

To znamená, že vlastním cílem „péče o obec“ není sama obec,

ale ti, kdo v ní žijí – těm se v ní má dobře žít.

(Ladislav Hejdlánek, filosof)

Základní dvě společenství, v nichž žijeme, jsou rodina a obec. Zcela záměrně z tohoto výčtu vylučujeme zájmové skupiny či skupiny přátel, jakkoli se mohou stávat společenstvím. Důvodem je to, že svou účast v těchto skupinách si můžeme zvolit, vybrat – máme možnost volby. V případě rodiny a obce volba neexistuje. Jsme do této situace vrženi, umístěni (např. narodili jsme se do ní), nemůžeme se z ní vymanit, musíme v ní reagovat, musíme se jí účastnit. I pasivní účast je účast, která má své důsledky. V tomto projektu se zaměřujeme na obec – na společenství obce. Dalo by se tedy jazykem projektů říci, že cílem je hledat a ověřovat cesty ke společenství v obci. K předpokládaným změnám jsme chtěli dospět dialogem s místními aktéry, jejich aktivizací a vytvořením nové pozice komunitního koordinátora, jejímž cílem bylo působit na úrovni obce a spojovat jednotlivé aktéry projektu.

Oblasti změny

Program se zaměřil na tři oblasti žádoucí změny. Jsou vzájemně provázané a nelze je od sebe jednoznačně izolovat, neboť se vzájemně prostupují a ovlivňují.

Za prvé sledujeme, jakým způsobem lidé přemýšlejí o své obci, její budoucnosti, o významu společenství, o hodnotách, dobré či spravedlivé společnosti – a jak se v těchto otázkách jejich porozumění proměňuje především tehdy, dostanou-li příležitost o nich vést dialog.

¹ Srov. data ČSÚ o velikostní struktuře českých obcí

V druhé sféře sledujeme, jakým způsobem obce tvoří svoje rozvojové programy, a diskutujeme s nimi obrysy nového přístupu ke strategickému plánování, který by více zohlednil péči o společenství a hodnoty s ním spojené.

V třetí sféře sledujeme, jakým způsobem obce přistupují k problematice sociální politiky, a diskutujeme s nimi potenciál změny, kterou chápeme jako větší zohlednění péče o druhé v rámci dané komunity, jež by vhodně doplňovala mezery většinou příliš institucionální sociální péče.

Integrovaný rozvoj obce míří tedy do těchto tří oblastí rozvoje:

1. Posilování místního společenství obce a základní hodnoty politiky a veřejné sféry
2. Nový přístup ke strategickému plánování a řízení rozvoje vedoucí k resilienci obce
3. Péče o druhé a o lidi v křehké situaci jako výraz zralosti a soudržnosti společenství

Projekt ověřoval metodické postupy v těchto třech prolínajících se sférách integrovaného rozvoje obce.

1. Posilování místního společenství obce a základní hodnoty politiky a veřejné sféry

Komunitní platforma

Cílem je umožnit v obci platformu pro setkávání a dialog, která doplní tradiční institucionální struktury, jako je zastupitelstvo obce, komise a výbory obce, případně tematické pracovní skupiny – a jejich veřejná zasedání, v nichž jde primárně o rozhodování a politický kompromis.

Projekt je zaměřen na provázení osobností obce, kteří spolupracují a utvářejí jádrovou skupinu pro integrovaný rozvoj obce a vytvářejí základ komunitní platformy.

Angažující se občané tvoří určitou základnu, z níž politika obce vychází – proto používáme slovo „platforma“. Zároveň by mělo jít o občany otevřené dialogu a společnému hledání vyšších hodnot, tj. nikoli o jedince sledující výlučně své zájmy – proto používáme slovo „komunitní“.

Reagujeme na slabé místo současné praxe obecní agendy a dostupných metodik, které nedokážou pomoci místním aktérům (obyvatelům obce), jak dlouhodobě strategii rozvoje realizovat: Jak podnítit zájem občanů na záležitostech obce? Jak mají vytvářet a rozvíjet podmínky pro dialog o budoucnosti, o tom, co je spojuje, a o kvalitě života a soužití? Jak zajistit komunikaci a participaci obyvatel a spolupráci veřejného a soukromého sektoru? Jak lze společně vyhodnotit situaci a porozumět, jak je oslovuje?

Jak již bylo řečeno, tyto úkoly nelze řešit pouze ve sféře organizování. Co tedy můžeme dělat? Připravovat podmínky pro hlubší sociální integraci obce. **Podmínky vznikání komunitní platformy jsou dvojí:** vnější a vnitřní. Mezi vnější podmínky patří existence míst a příležitostí pro setkávání. K vnitřním podmínkám patří zralost a vyspělost zastupitelů a občanů obce, spojená s jejich ochotou zapojit se do dialogu o společných zájmech a hodnotách. Dále k nim patří dlouhodoběji pracovat s těmi, kteří tento zájem projevují a jsou nebo mohou být aktivními aktéry veřejného dění v obci, a vést pro ně edukační program.

Základem komunitní platformy je vytváření skupiny lídrů v obci. Ve větším měřítku jde o platformu složenou ze zástupců občanské společnosti, veřejných institucí, soukromého sektoru a zástupců znevýhodněných skupin.

Má být otevřenou duchovní a manažerskou platformou obce. Zároveň zde probíhá dialog o vizi obce a vzniká obecní zadání pro decizní a manažerskou sféru (pro strategie a jejich uskutečňování), zároveň

se zde v komunikaci mnohé uskutečňuje. Zároveň je prostorem pro reflexi východisek a postojů, pro dialog, pěstování kulturní úrovně společenství a posilování důvěry, která je základem a podmínkou rozvoje vztahů. Rodící se společenství může zastřešovat společný **program péče o společenství, jeho kulturu a zdraví**.

Komunitní koordinátor

Vytváření komunitní platformy je činností, která vyžaduje být soustavně organizována a podněcována. K této roli projekt navrhuje pozici komunitního koordinátora. Jeho působení usnadňuje a někdy i vůbec iniciuje komunikaci (mezi občany a zastupitelstvem a obecním úřadem, mezi spolky a zájmovými skupinami apod.), mapuje potřeby a možnosti a mobilizuje místní potenciál a posilování vzájemné pomoci, propojuje a oživuje každodenní činnosti komunitní platformu v obci. Hledá možnosti řešení péče o občany a společenství v rámci obce i mimo ni. Zároveň vytváří spojení místních lídrů s regionálním programem integrovaného rozvoje obce a jeho edukačním programem na univerzitě.

2. Nový přístup ke strategickému plánování a řízení rozvoje vedoucí k resilienci obce

Venkovské obce si zpravidla nemohou dovolit financovat rozsáhlý manažerský tým pro komplexní rozvojové agendy a většinou žádného profesionálního manažera ani nemají. Komunikace a organizování jsou závislé na dobrovolnosti zúčastněných členů zastupitelstva a jeho výborů, komisí a pracovních skupin a dalších aktivních občanů. To jsou důvody, které nás vedou k zaměření pozornosti primárně k těmto malým obcím, jež metodickou podporu obvykle potřebují.

Metodika pro ně bude přijatelná, pokud je nebude nadbytečně zaměstnávat novými procesy. Naopak je vhodné a efektivní využít stávajících zavedených procesů v péči o obec, které metodika integrovaného rozvoje obce kvalitativně doplní. Takovým komplexním procesem, který je dnes v českých obcích plně etablovaný, je tvorba a aktualizace rozvojového programu (§ 84 zákona o obcích)². Navzdory tomu, že napříč obcemi sledujeme různá pojetí programů a kvalitu zpracování, je program rozvoje obce vnímán občany, přinejmenším aktivními občany a místními lidry, jako zastřešující proces úvah a komunikace o obecních záležitostech (spolu se zasedáními zastupitelstva obce). Dnešní manažerská orientace a důraz na proces rozvojového plánování v obcích tak dělají z programu rozvoje obce vůdčí platformu pro veřejnou komunikaci a politické rozhodování o tvářnosti a budoucnosti obce.

Běžné rozvojové strategie v obcích se zaměřují na otázky: co tu (už) máme a co (ještě) potřebujeme. Strategie však má hledat odpovědi na otázky zcela jiné: kdo jsme (my jako společenství), kam jdeme a co pro to máme udělat.

Obec není souhrn statků na vymezeném území, nýbrž společenství osob. Pokud to opomíjíme, devalvujeme občany na pouhé uživatele infrastruktury a služeb a obec na instituci, která jim je zajišťuje. Navzdory této redukci právě toto pojetí obce, které je predisponováno pouze ekonomickým pohledem, v reálném plánování převažuje. Obec je zde definována pouze užitečností pro své obyvatele. Zatímco toto reduktivní předmětné plánování chápe rozvoj obce jako růst – růst a správu statků (infrastruktury), přístup integrovaného rozvoje obce chce rozšířit pojetí rozvoje obce o jeho kvalitativní dimenzi, tzn. zrání jejího společenství. Postup přibližuje samostatný metodický text o přístupu IRO.

² Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

3. Péče o druhé a o lidi v křehké situaci jako výraz zralosti a soudržnosti společenství

Třetí sféra věnuje pozornost sociální soudržnosti a aktivní sociální politice obce. Ta má v malých obcích svá specifika. Zákon o obcích stanovuje povinnost obce vytvářet podmínky pro rozvoj sociální péče a uspokojování potřeb občanů, nicméně obsahové vymezení je velmi široké a vágní.³ To může být někdy příčinou, proč se obce aktivní sociální politice vyhýbají. Dalším důvodem rezignace na sociální politiku bývá skutečnost, že v důsledcích historického vývoje jsou u nás obce zřizovateli sociálních služeb v ojedinělých případech.

Nicméně zákon hovoří o podmínkách pro rozvoj sociální péče můžeme také chápat jako velmi pregnantní vyjádření širší základny sociální péče, v němž nejde pouze o sociální služby v úzkém smyslu slova. V současné situaci mají obce možnost překračovat a doplňovat běžné pojetí sociálních služeb, v němž je většinou akcentován technický (byrokratický) aspekt a zanedbán osobní a sociální rozměr péče o druhé.

Rozvoj sociálních služeb jistě patří k velkým civilizačním vymoženostem, je však spojen s jistými nebezpečími. Na prvním místě v nich vystupují otázky, které směřují k řešení dané situace, což v tomto případě znamená volbu opatření podle daných směrnic. Rozvoj sociálních služeb je spojen s určitou mírou odosobnění. V teorii sociální práce se běžně používá rozdělení na „subjekt“ poskytující sociální službu a „objekt“ přijímající sociální službu. Pro objekt sociální služby se kromě toho vžil termín klient, který svými historickými konotacemi jen podtrhuje pasivitu a snad až nedůstojnou závislost spojenou s postavením příjemce sociální služby.⁴ Vztah mezi objektem a subjektem sociální služby má být profesionálně nestranný, to znamená, že je nutně založen na dodržování odstupu.

Sociální politika by však neměla být založena pouze na sociálních službách v tomto běžném pojetí, které nazýváme byrokratickým či technickým. Právě malé obce mají jedinečnou příležitost postavit svoji sociální politiku na jiných základech a osobnějším přístupu k lidem. Nejde nutně o řešení sociálních problémů, a již vůbec ne podle příslušných směrnic, nýbrž jednoduše o nikdy nekončící péči založenou na empatii k potřebám druhých a solidaritě s těmi, kdo pomoc skutečně potřebují.

Nicméně je velmi nebezpečné druhým lidem pomoc a řešení necitlivě nutit. Druhý není klient, není a nesmí být chápán jako pasivní objekt sociálních služeb či pomoci. Vztah k druhému musí být založený na dialogu, druhý člověk je na prvním místě partner v dialogu, člověk, s nímž navazujeme vztah. Každý, kdo pomáhá, je potenciálně stejně zranitelný jako ti, kterým pomáháme (každý bude jednou v situaci, kdy bude sám potřebovat pomoc). Vzájemný respekt a vědomí vzájemného obohacení je proto více než namístě. Nejde tedy o jednorozměrný vztah. Dialog může vést k nalezení adekvátnějších forem pomoci, nicméně to není jeho primárním účelem – účelem každého dialogu je navázání vztahu. Chápejme poslání obcí v sociální politice jako rozšíření pojetí sociálních služeb, které zahrnují sociální aktivity nejrozličnějšího druhu (komunikace, naslouchání, setkávání, zkušenost společného jednání). Smyslem práce komunitního koordinátora je tento přístup zastřešovat a s pomocí metody case managementu koordinovat pomoc.

³ Zákon o obcích č. 128/2000 Sb.: „Obec v samostatné působnosti ve svém územním obvodu dále pečuje v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. Jde především o uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku.“

⁴ Klient (lat. cliens, chráněnc) ve starém Římě znamenalo svobodného člověka, který nedisponoval plnými právy a zůstával plně závislý na svém patronovi (ochránci).

Advokační strategie projektu

Advokační strategie vzniká jako živý, průběžně utvářený proces, jehož prostřednictvím je koordinováno působení na aktéry a instituce, vedoucí k porozumění a změnám v oblasti postojů, praxe a politik. Nezbytným prvkem advocacy je z našeho pohledu předkládání argumentů a důkazů o tom, jak a proč by se měly změnit.⁵ V naší strategii nejde o řešení dílčího problému nebo problému určité skupiny, ale o analyzování příčin problému a vyvíjení řešení, která vytvářejí udržitelné změny v lidském společenství na lokální úrovni.

Kooperativní strategie advocacy

Obecně se rozlišují dva základní přístupy k advocacy⁶: 1) Konfrontační, aktivistický přístup, který se snaží dosáhnout změny prostřednictvím tlaku. Poukazuje spíše na problémy než na řešení. Pracuje spíše zvnějšku než vnitřní cestou. 2) Kooperativní přístup, který má za cíl vybudovat konstruktivní vztahy s tvůrci politik s cílem vyřešit složité problémy. Postupuje vnitřní cestou, prostřednictvím spolupráce s těmi, kdo rozhodují a praktikují. Je založen na budování vztahů.

Zaměření celého projektu, který jsme představili na předchozích stranách, pochopitelně ladí s druhým přístupem. Projekt v sobě zahrnuje komunikaci a advokacii jako integrální součást řešení, nikoli jako doplňkové či nadstavbové aktivity. Strategie projektu nespočívá v sekvenčních krocích: vyvinout řešení, otestovat ho, šířit ho a přesvědčovat o jeho účinnosti. Vše zde jde ruku v ruce, nepřinášíme hotové řešení, ale společně se všemi relevantními aktéry je společně nalézáme. Také v advocacy se snažíme o vytváření společenství s důležitými aktéry a spíše než krátkodobý tlak a prosazení změny politiky je cílem budovat porozumění a neformální instituce, které vytvářejí vnitřní pevnější základ pro dlouhodobý horizont.

Rizika

Nejtěžším bodem je vyvážit prosazení (persuasivními postupy) a vnitřní zakotvení změny. Prosazení do politiky vytvoří politický rámec, v němž se na příště bude jednat, což je podstatné. Avšak významným rizikem je ohrožení, že prosazení bude vnějškové, tj. učiněné změny a procesy budou náchylné k tomu být opět zformalizovány, vyprázdněny, učiněny mechanickým procesem, čemuž je zároveň naším úkolem při vytváření takového modelu zabráňovat.

Předpokládáme, že dosažení cílů překračuje časový horizont projektu. Žádoucí dopad na úrovni společenské změny patří spíše do sféry tentativních cílů. Jakkoli o něj budeme usilovat a hledat vhodné prostředky, je nejistý, neboť závisí na mnoha faktorech mimo vliv programu, mj. otevřenosti a vzdělanosti stakeholderů, kteří vytvářejí tzv. politickou vůli. V rámci projektu pro to vytvoříme alespoň podmínky přípravou a ověřením metodických nástrojů a postupů a posuny v přístupech klíčových hráčů (konkrétních osob) v dotčených institucích.

⁵ Srov. F. Napier et al., 2010

⁶ D. Start a I. Hovland, 2004

Cíle

Uvádíme cíle advokační práce v ambiciózní podobě. Přístupujeme k nim jako k ideálu, jehož je obtížné během tří let dosáhnout, a našim cílem je tedy posouvat myšlenkové paradigma a podmínky a kapacity prostředí na kvalitativní škále těmito směry a cestami:

1. Ověření inovace ve dvouletém projektu ve třech modelových obcích

Cílem je ověřit inovační model v první modelové obci Tisá, kde již byly učiněny přípravné kroky v minulosti spolkem Reditus. Dále ji ověřovat v dalších dvou obcích, resp. ověřovat alternativy postupu.

První cíl je v tomto tříletém projektu klíčový a je na něj kladena největší koncentrace, protože díky intenzivní spolupráci s místními aktéry a komunitními koordinátorkami přinese znalosti, zkušenosti, argumenty a odhalí přesněji rizika, která se postupně vyjevují.

2. Interdisciplinární dialog a proměna paradigmatu – od ekonomicky predisponovaného rozvoje k integrovanému rozvoji obce a péči o společenství

Druhý cíl se soustředí na myšlení a řeč – na to, jak se uvažuje a hovoří o obci, o lokalitě a o její budoucnosti a rozvoji. Analýza a kritická reflexe jednotlivých diskursů (akademického, profesního /odborného, politického, občanského) má přinést obraz o způsobech myšlení v naší společnosti a jejich konkrétní evidenci. Zjištěním je potřeba porozumět (proč to tak myslíme a říkáme, proč se na to zaměřujeme), a toto porozumění je vedeno metodou filosofické reflexe. Ta není bezhodnotová, opírá se o východiska myslitelů filosofie nepředmětnosti, filosofie existence a filosofie dialogu. Měnit paradigma znamená vést s reprezentanty jednotlivých diskursů dialog (metoda dialogu), v němž může nastávat porozumění a případně proměna myšlení, řeči a hodnotové orientace.

3. Zajištění podmínek pro dlouhodobé vytváření Programu IRO v Ústeckém kraji

Třetím cílem je vytvořit tomuto přístupu místo v regionálním měřítku. Jestliže druhý cíl je systémový ve smyslu myšlení, třetí je systémový ve smyslu politiky – politické vůle a její odborné garance. Klíčová je spolupráce platformy Institutu kritického myšlení s regionálními garanty: regionální institucí (Ústecký kraj) a regionální univerzitou (Univerzita J. E. Purkyně v Ústí n. Labem) na vytváření společného programu podpory integrovaného rozvoje obce.

4. Vytváření podmínek pro realizaci na úrovni obcí a mikroregionů

Čtvrtý cíl je potom ve smyslu praktické realizace – vytvářet pro ni vnitřní a vnější podmínky. Mezi ně patří hledání a spolupráce s osobnostmi místních aktérů a institucionálních aktérů v mikroregionech. Napomáhání vytváření komunitních platforem, působení komunitních koordinátorů a začleňování programu péče o společenství, jeho kulturu a zdraví do lokálních strategií a každodenní činnosti.

Projekt je zaměřen na praxi, na uskutečňování integrovaného rozvoje obce, tj. nezůstává u teoretických vhladů, ale snaží se koncipovat přístup – management konkrescentní skutečnosti, který myšlenky procesuje do manažerské práce (management a leadership ve veřejném prostoru). Postup v předchozích třech cílech umožní zpracovat ověřené a uznávané metody práce (postupy, nástroje), které budou snáze uchopitelné a aplikovatelné v dalších lokalitách.

Zhodnocení advokační strategie

Projekt byl realizován v období od listopadu 2019 do března 2023. Původně byl plánován jako tříletý (11/2019–10/2022), ve schématu prvních dvou let práce v modelových obcích a třetího roku na evaluaci. Advocacy byla průběžnou činností. Čtvrtý měsíc od zahájení byl projekt zasažen příchodem pandemie Covid-19 a příslušnými omezeními, které jej provázely intenzivně až do konce realizace. Ta byla v důsledku toho prodloužena o pět měsíců, aby byl získán jakýsi dodatečný, náhradní čas, neboť protipandemická opatření znemožňovala osobní setkávání s aktéry v obcích, které je pro společenství zásadní. Dotek ve virtuálním prostoru není, nepůsobí, což se projevovalo na všech rovinách advokačních cílů. Jeden z místních aktérů zhodnotil situaci slovy „online se komunita vytvářet nedá“, což se brzy ujalo jako bonmot projektu, ovšem s hlubokým významem.

Na druhou stranu přinesla pandemie (a o dva roky později válka na Ukrajině) pozitivní bod. Pro řadu lidí znamenala znejistění v tom, co považovali za samozřejmé: skutečnost je otevřená, nejistá, proměnlivá, nekauzální. Domnělé jistoty se ukázaly v pravém světle jako iluze, nelze se spoléhat na nespolehlivé. U některých se zvýšila citlivost pro kulturní, sociální a duchovní hodnoty.

V této situaci se projekt uskutečňoval a v této situaci jeho zásah také hodnotíme. Hodnocení advokační strategie není kvantifikující vyhodnocení, ale zhodnocení vlivů, proměn a perspektiv, které se pro jednotlivé aktéry jako nové horizonty otevírají. Nejde jen o rozdíl mezi kvantifikujícím a kvalitativním hodnocením vlivu projektu, ale skutečně o jeho zhodnocení jako nalezení a vyzdvižení toho, co je v něm hodnotné, potažmo v očích zainteresovaných osob a institucí.⁷

Osnovou zprávy jsou čtyři body:

- Kam se podařilo řešení posunout, čeho jsme dosáhli
- Jaké aktivity byly organizovány a s jakým výsledkem
- Čemu jsme čelili a jaké postupy fungovaly
- Jaké budou následující kroky

Kam se podařilo řešení posunout, čeho jsme dosáhli

Odpovědi na tyto otázky strukturujeme podle jednotlivých čtyř cílů advokační strategie.

Cíl 1: Ověření cest inovace „Communitas – integrovaný rozvoj obce“ ve třech modelových obcích

Ověřování přístupu s místními aktéry ve třech obcích, které vstupovaly do projektu sekvenčně a spolupráce s nimi trvala různě dlouhou dobu od 29 měsíců po 17 měsíců. Podrobnému hodnocení,

⁷ Akty hodnocení nelze oddělit od hodnotových kvalit a hodnot. Jednostranným důrazem na jeden z těchto momentů vznikají pochybení a omyly. Např. izolovaný důraz na pouhé samotné akty hodnocení vede k psychologizaci, resp. subjektivizaci a relativizaci hodnot, tzn. neoprávněného nahodilého soudu hodnotitele podle vlastních kritérií bez ohledu na dějinný smysl hodnot jako toho, co již bylo v lidských dějinách rozpoznáno a osvědčeno jako hodnotné, jako to, co má být ochraňováno. (srv. V. Němec, 2014, s. 20)

které se zaměřuje zejména na tuto rovinu projektu, věnujeme samostatnou Závěrečnou evaluační zprávu.

Zaměření advokační činnosti bylo zejména vůči občanům, podnikatelům, spolkům a institucím v rámci obce. Jejím cílem bylo získat další občany pro záměr integrovaného rozvoje obce a komunitní platformy. Zde se nejvíce projevil dopad protipandemických opatření, který téměř zcela znemožnil setkávání. Komunikace proto byla přizpůsobena podmínkám a odvíjela se více na individuální rovině. Tato situace samozřejmě kladla vyšší nároky na účastníky jádrové skupiny a komunitní koordinátorku, protože museli být schopni ve ztížených podmínkách samostatně se spoluobčany komunikovat, což je v důsledku pozitivně posilovalo, ačkoli samotný proces nebyl snadný.

Ze 40 závěrečných rozhovorů s místními aktéry vyplynul jejich osobní posun nebo utvrzení a zakotvení (myšlenek, argumentů, důvodů) ve třech hlavních sférách: a) proměna pojetí rozvoje obce – orientace na nemateriální sféru rozvoje, b) význam dialogu a komunikační platformy a (c) význam platformy místních lídrů a posilování komunity. To je z hlediska úspěšnosti advokační strategie velmi podstatné zjištění, které dává perspektivu dalšího pokračování projektových aktivit tímto směrem i po skončení projektové fáze.

Aktivita:

Komunikace s občany v obci, individuální i ve skupinách, více či méně formální podoby, prostřednictvím zástupců realizačního týmu, komunitního koordinátora a účastníků jádrové projektové skupiny z řad místních aktérů; osobní, písemná (web, zpravodaj obce, pracovní skupiny, veřejná jednání atd.); komunikace na akcích typu symposia.

Cíl 2: Proměna paradigmatu – od ekonomicky predisponovaného rozvoje k integrovanému rozvoji obce a péči o společenství

Tematická orientace této sociální inovace a kontext jejího řešení obnáší zaměřit se nejen na praktické řešení či politickou podporu řešení, ale také na rozpravu jednotlivých sociálních věd a intervencí, které se od jejich konceptů, teorií a metodik odvíjejí v oblasti regionálního rozvoje, veřejné sféry a péče o společnost.

Projekt otevírá tuto rozpravu o celostním neboli integrovaném rozvoji obcí předpokladem, že obec je především útvarem sociálním a od kvality vztahů mezi lidmi a jejich vztahu k tomu, co je jim společné a jak zodpovídají za to budoucí, se teprve odvíjí jejich úsilí o životní prostor, jeho uspořádání a estetiku, bezpečnost, infrastrukturu, ekonomiku, přírodu a životní prostředí apod. že toto východisko není v souladu s převažující povahou strategických rozvojových plánů v našich obcích. Tento nesoulad byl naším výzkumem v praxi také potvrzen. Proto považujeme za nutné soustředit pozornost na způsoby, jakými se v jednotlivých oborech a profesích uvažuje o rozvoji, a pokusit se rozvoj v kontextu malé obce redefinovat způsobem, který by dával větší význam sociální sféře. Souvisí to s různou artikulací jednotlivých oborů, jako je např. problematika neformálních institucí v ekonomii, odolnosti obce (community resilience) v regionalistce, pojetí komunity a humanistické psychoterapii a pojetí managementu konkrescentní skutečnosti v teorii managementu.

Cílem je tedy zahájit společnou diskusi odborníků a zástupců relevantních institucí k tématu integrovaného rozvoje obcí, a také vytvářet na univerzitě dlouhodobější odborné zázemí. Součástí je i na-

vázat na pravidelné mezioborové konference programu WebDialog, které jsou dialogem k myšlenkovým východiskům, jež tvoří myšlenkové pozadí inovace, a účastní se jich osobnosti českého akademického, uměleckého a nadačního světa⁸.

Aktivity a významné výsledky:

- Vznik výzkumného a vzdělávacího centra – Institut kritického myšlení na FSE UJEP.
 - Institut byl založen smlouvou mezi Nadačním fondem WebDialog a Fakultou sociálně ekonomickou UJEP v r. 2020 na podporu třetí role univerzity v oblasti integrovaného rozvoje obce. V r. 2021 byl institut zařazen jako samostatné výzkumné centrum fakulty. Zaměřuje se na vlastní výzkum, interdisciplinární dialog a vzdělávání komunitních koordinátorů. Viz <https://www.fse.ujep.cz/cs/vyzkumna-centra/>.
- Kulaté stoly a sympozia
 - Úvodní dvoudenní symposium na téma „Kdo jsme a co nás spojuje. Hledáme odpověď na otázku, v čem spočívá integrovaný rozvoj venkovské obce“, 4.-5. 9. 2020 v Tisé, kterého se zúčastnili lidé z realizačního týmu, tří modelových obcí, UJEP, Krajského úřadu Ústeckého kraje a MPSV. Panelové diskuse měly účastníkům nastínit výchozí myšlenky a záměry přístupu integrovaného rozvoje obce.
 - Symposium integrovaného rozvoje obce na téma: „Kdo jsme, kam jdeme a co pro to máme udělat? Tři cesty integrovaného rozvoje obce – příběhy a zkušenosti tří modelových obcí“, 11.-12. 6. 2021 v Tisé, jehož cílem je setkání lidí z Programu IRO a zástupců obcí a komunitních platforem, univerzity, IKM, Ústeckého kraje, MPSV, MMR, mikroregionů (MAS a DSO) s dalšími zájemci včetně několika starostů obcí z Ústeckého kraje mimo modelové obce.
 - Kulatý stůl na téma regionální rozvoj a sociální inovace, 4. 11. 2021 na FSE UJEP, jehož se zúčastnili zástupci souvisejících oborů na UJEP, Ústeckého kraje a odborníci z praxe lokálního a regionálního rozvoje.
 - Kulatý stůl na téma sociální politika v malé obci, 25. 5. 2022 v Tisé, jehož se zúčastnili zástupci sociálních odborů Ústeckého kraje a Kraje Vysočina, zástupci MPSV, UJEP a modelových obcí. Díky zprostředkování řídicího orgánu proběhla komunikace a sdílení se sociálním odborem na Kraji Vysočina, kde nacházíme styčné body v cíli podporovat sociální politiku a sociálně-zdravotní pomezí na malých obcích.
- Tiskové zprávy a popularizace (vč. informací na webu UJEP, Krajského úřadu, ikm-communitas.cz, webdialog.cz, v Ústeckých novinách, brožury o IRO)
- Odborné konference a články:
 - Mezinárodní konference Regionální rozvoj mezi teorií a praxí, Praha 19. 5. 2022 (K. Vyhnanáková: Resilience venkovské obce jakožto společenství)

⁸ <https://rozmluvy.cz/dialogicke-spolecenstvi/>

- Mezinárodní konference k evropské integraci, Ostrava 20. 5. 2022 (T. Sýkora: Neformální instituce ve strategickém plánování)
- Odborný článek K. Vyhnánková, P. Jíra, J. Kroupa: Program rozvoje společenství obce a jeho evaluace s využitím theory-based přístupu (probíhá recenzní řízení v odborném časopise Evaluační teorie a praxe).
- Příprava odborného článku na Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách na červen 2023 (K. Vyhnánková, T. Sýkora: How to involve informal institutions into the process of local development of rural communities).
- Vstupní text pro interdisciplinární dialog K. Vyhnánková, P. Jíra: Rozvoj společenství - (nové) téma pro regionální rozvoj, 2023. (Zejména část 1 - myšlenková východiska a část 2 - výzkumná východiska).
- Další:
 - Komunikace s Agenturou pro sociální začleňování na styčné téma místního komunitního a asset-based rozvoje.
 - Komunikace s Radou vlády pro NNO v rámci příprav konference Participace v r. 2022, která se nakonec nekonala.
 - Informace o projektovém záměru v rámci kampaně SozialMarie – Price for Social Innovation v r. 2021 (<https://sozialmarie.org/>).

Cíl 3: Podmínky pro dlouhodobé vytváření Programu IRO v Ústeckém kraji

Prioritou bylo ukotvení spolupráce se dvěma institucemi (Univerzita J. E. Purkyně a Ústecký kraj) a vytvoření regionálního Programu integrovaného rozvoje obce v Ústeckém kraji, který zastřeší a umožní rozvoj dalších cílených aktivit v dalších letech.

Aktivity a významné výsledky:

- Prohloubení spolupráce s Odborem regionálního rozvoje Krajského úřadu Ústeckého kraje, který začlenil IRO do programu podpory venkova Ústeckého kraje – viz web: <https://www.kr-ustecky.cz/integrovaný-rozvoj-obce/ms-264953/p1=264953>.
- Příprava a schválení „Programu IRO v Ústeckém kraji“ na FSE UJEP a KÚÚK v r. 2022, k němuž jsme připravili Podkladovou studii k rozvoji venkova Ústeckého kraje prostřednictvím Programu integrovaného rozvoje obce, na niž spolupracoval a jejíž vznik inicioval a financoval ORR KÚÚK v r. 2021. Projednáno Komisí pro regionální rozvoj Ústeckého kraje. Vybrané aktivity se pod garancí ORR KÚÚK promítnou to Programu rozvoje Ústeckého kraje a inovace Strategie rozvoje Ústeckého kraje pro další programové období. Viz web https://www.kr-ustecky.cz/assets/File.ashx?id_org=450018&id_dokumenty=1766066.
- Ve spolupráci s ORR probíhá oslovení dalších obcí a regionálních aktérů. ORR připravuje možnosti podpory obcím v aktivitách pro podporu společenství obce a integrovaný rozvoj obce prostřednictvím dotačních titulů, aktuálně zejména v oblasti strategického plánování programů rozvoje obce (příprava začne od 2023).

- Zahájení komunikace s Odborem sociálních věcí Krajského úřadu Ústeckého kraje. Průsečíkem je metodická činnost vůči sociálním pracovníkům v obcích III a II. řádu a možnostem podpory I. a modelu case managementu v obci.
- Zahájení komunikace s Odborem zdravotnictví Krajského úřadu Ústeckého kraje k problematice péče o zdraví ve venkovských obcích, vč. komunikace se zdravotními pojišťovnami (zejm. VZP a VoZP) a praktickými lékaři modelových obcí a se Zdravotně – sociálním oddělením Masarykovy nemocnice v Ústí n. Labem o modelu integrovaného rozvoje venkovské obce.
- Další rozvíjení činnosti jsme promítli jako součást připravovaného univerzitního projektu „Region univerzity – univerzita regionu“ v rámci operačního programu Spravedlivé transformace s předpokládaným začátkem v 2. polovině roku 2023.
- Přeshraniční spolupráce
 - Komunikace s Euroregionem Elbe/Labe na české a saské straně o možnostech přeshraničního sdílení a rozvíjení péče o společenství a aktivní občanství.
 - Komunikace s neziskovou organizací Aktion Zivilcourage (Pirna, Dresden) a společné memorandum o budoucí spolupráci obcí a spolků.

Cíl 4: Podmínky pro realizaci na úrovni obcí a mikroregionů

Výše uvedené cíle se v dlouhodobějším výhledu spojují do praktické koncovky, kterou je obohacení a proměna praxe především v malých obcích. To znamená připravovat v podstatě trojí kapacity – metodické, personální a finanční.

Projekt ověřoval různé pojetí pozice komunitního koordinátora (rozdílné výše úvazků, rozdílné osobní vazby na cílovou obec či mikroregion, různé alternativy institucionální spolupráce na úrovni obce a mikroregionu), aby připravil model možností a rizik pro adaptaci do dalších prostředí.

Výstupy, které je popisují, jsou:

- Vyhnánková, K., Jíra, P. Rozvoj společenství - (nové) téma pro regionální rozvoj, 2023. (zejména 2. část o praktických východiscích a 3. část věnující se ověření metodické cesty pro integrovaný rozvoj obce).
- Komparativní případová studie, která je součástí Závěrečné evaluační zprávy, 2023.
- Odborný článek pro časopis Evaluační teorie a praxe: Vyhnánková, K., Jíra, P., Kroupa, J. Program rozvoje společenství obce a jeho evaluace s využitím theory-based přístupu (probíhá recenzní řízení).

Z hlediska budování finanční kapacity jsme kromě výše zmíněné spolupráce ORR KÚÚK na dotačních titulech pro obce z veřejných zdrojů modelovali vícezdrojové financování prostřednictvím komunitní nadace, které byly k účelům podpory místních komunit zřízeny. Spolupráci s Ústeckou komunitní nadací se však nepodařilo dojednat, protože preferují svou participaci na jiném typu programů.

Regionální institucí, která v sobě spojuje potenciálně všechny tři cesty pro rozvíjení kapacit pro mikroregion, je typově Místní akční skupina nebo Dobrovolný svazek obcí.

Další aktivity a výsledky:

- Rozvíjení spolupráce s Dobrovolným svazkem obcí Chomutovsko (DSO), který vykonává pravidelnou podpůrnou činnost pro zapojené obce, kterými je všech 25 obcí ORP Chomutov. Dvě pracovnice kanceláře DSO se v projektu podílely na roli komunitního koordinátora v obci Blatno. Zapojení DSO poskytuje potenciálně prostor do budoucna šířit Program IRO i do dalších obcí v území, kdy pracovnice DSO budou zkušenými nositelkami know-how komunitní koordinace. Zástupce DSO je členem řídicí skupiny Komunitního plánu rozvoje sociálních a souvisejících služeb v ORP Chomutov 2018-2021 a má navázanu spolupráci s Centrem komunitního plánování.
- Zahájili jsme komunikaci s kanceláří Místní akční skupiny Labské skály (MAS), do jejíž lokality spadají modelové obce Tisá a Velké Chvojno, se snahou vetknout do Strategie CLLD 2021-2027 program IRO a komunitní koordinace v mikroregionu. Snaha o dojednání a přípravu navazujícího zastřešujícího projektu s MAS Labské skály, který by umožnil pokračování a rozvoj činnosti komunitních koordinátorek v obcích v mikroregionu nakonec nebyla dopracována do realizovatelného záměru, místní akční skupina se ve své strategii rozhodla jít jinou cestou (budování komunitních center).
- Ve spolupráci s ORR KÚÚK jsme zahájili komunikace s vedením Krajské sítě Místních akčních skupin v Ústeckém kraji (KS MAS), která zastřešuje všech 9 MAS v kraji.
- Uspořádali jsme Kulatý stůl o přístupu IRO pro KS MAS dne 13. 9. 2022 v Tisé. Cílem byla diskuse o celostním přístupu k rozvoji malých obcí a venkovských mikroregionů a možnostech spolupráce s MAS jako potenciálními nositeli či zprostředkovateli do mikroregionů.
- Tato komunikace vyústila v užší spolupráci s MAS Český sever, pro niž je IRO perspektivním přístupem pro zastřešení činnosti komunitních pracovníků pro obce, které plánuje v příštích letech pro obce ve svém území zajišťovat. Na podzim 2022 jsme začali společně hledat možnosti praktické realizace spolupráce a připravili grantový projekt OPZ na šíření inovace, resp. na adaptaci přístupu IRO do podmínek místní akční skupiny (Communitas Šluknovsko), který byl schválen k podpoře a bude realizován od dubna 2023.

Čemu jsme čelili a jaké postupy byly účinné

Otázka, která by měla být v závěrečné advokační zprávě zodpovězena, zní, které postupy fungovaly a které ne. Dovolili jsme si ji trochu přeformulovat – jaké překážky se komunikaci o inovaci kladou a co se osvědčilo pro jejich překonávání. Pro překážky, které mají více podob, nacházíme zastřešující slovo: nedůvěra k přístupu. Je verbalizována kritikou komplikovanosti, neuchopitelnosti a složitého jazyka. Advokační práce musela v první řadě reagovat na tyto obtíže, a tím postupně našla vlastní přístup komunikace o projektu. Snažíme se na ně reagovat a strukturovat je do tří sekcí: prekoncepty aktérů, jejich obavy z nepraktičnosti dialogu a jejich obavy ze složitosti jazyka inovace.

Prekoncepty

Záměrem projektu je nejen metodické přiblížení problematiky integrovaného rozvoje, ale i vytvoření systematické spolupráce na regionální úrovni na plánování a podpoře integrovaného či celostního přístupu k rozvoje malé obce, jehož východiskem je pěstování resilience obce ve smyslu jejího společenství. Každé z těchto slov v samotném názvu či stručném představení záměru však otvírá riziko

vzájemného nedorozumění mezi jednotlivými aktéry. Jde o slova frekventovaná, zdánlivě jasná a samozřejmá. Při snaze najít společný jazyk se však začínají vyjevovat různé prekoncepty a konfúze. Ukázalo se, že jedním z hlavních úkolů advocacy bude napomáhat porozumění těmto slovům, jejich významům, a vzájemného rozumění mezi aktéry v celém širokém multioborovém rozkročení, neboť lze v praxi pozorovat, že se tato nevyjasněnost přenáší do samotného uskutečňování rozvoje.

Prostřednictvím názvu projektu (Communitas – integrovaný rozvoj obce) se snažíme nastolit pro dialog mezi aktéry lokálního a regionálního rozvoje zcela základní otázky: Co je obec, co je její integrita a co je její rozvoj? Jak se formuje obraz kvality života v obci? Co v tomto kontextu místního rozvoje znamená adjektivum komunitní?

- Například slovo „**rozvoj**“ má, navzdory již poměrně obecně akceptovanému konceptu trvalé udržitelnosti, stále silnou přetrvávající konotaci na ekonomický růst.
- Ačkoli je obec především útvar sociální, metodiky rozvoje se zaměřují především na péči o statky a infrastrukturu. Metodicky zanedbávají sociální rozměr obce, tedy péči o společenství. To se netýká pouze explicitně sociální politiky, ale pojetí *societas* a *communitas* obce vůbec – odpovědnost občanů za mezilidské vztahy a utváření kultury a kultivovanosti prostředí. Jako by se cesty rozvoje soustředily staticky na dosahované stavy. Celek obce ale není něčím jasným a daným, nýbrž neustále se vytváří; místo o faktických stavech musíme uvažovat o obci jako o neuzavřeném dění.
- Proto klademe důraz na **rozvoj obce jako celku**. Máme tím na mysli vedle rozvoje její fyzické a funkční stránky (např. infrastruktura, občanská vybavenost a služby) také akcent na vnitřní stránku (soudržná, hodnotově zakotvená, odpovědná společnost), která tu funkční teprve zakládá. Vůči tomuto nároku jsou programy rozvoje obce vytvářeny omezeně a nedostatečně, resp. v metodikách lokálního a regionálního rozvoje se neuvažuje rovnocenně o obou stránkách a nadhodnocuje se ta vnějšíková. V tomto pojetí by pak celek obce byl **agregátem** (hromadou) různých dílčích rozvojů, nikoli celek ve smyslu **integrace**. Agregace je vnější spojování, slepování; integrace vyjadřuje naproti tomu vnitřní kvalitu, vnitřní „ohnisko“ spojování a celku.
- Sousedství „**integrovaný rozvoj obce**“ budí pak u lidí různé asociace podle jejich osobních prekonceptů. Sekáváme se tak s očekáváním, že je integrovaným nástrojem pro rozvoj území, což je termín z dotačního prostředí, odkazující na kohezní politiku EU, a označuje způsob financování dílčích rozvojových projektů v lokalitě. Jiní lidé očekávají, že se soustředí na problematiku začleňování menšin do společnosti a na otázku společenských nerovností.
- Podobně mnohoznačné konotace má také slovo „**komunita**“, které ještě dostává rozličnější významy v podobě adjektiva. Pojem komunita je často spojován s pojmenováním etnické menšiny (typicky romská komunita). V tomto smyslu je potom **komunitní práce** či komunitní pracovník spojován se sociální prací v tzv. sociálně vyloučených oblastech. Je pravděpodobné, že je to specifikum výkladu v cílovém prostředí Ústeckého kraje. Nicméně i v širším kontextu je patrná silná vazba komunitní a sociální práce díky nástroji tzv. komunitního plánu sociálních služeb. Druhý, zcela jiný výklad slova „komunita“ krouží někde kolem významu komunity jako zájmové skupiny.
- Třetí význam přichází z anglického pojmenování „community“ pro část obce (osadu), která není správní municipalitou, ale tvoří vlastní územní ohraničený celek; odkazuje na místní společenství, které si o toto své území „apoliticky“ pečuje. Odtud přichází pojem **komunitní rozvoj** jako rozvoj obce svépomocí občanů, např. úklid veřejného prostoru obce, výsadba aleje, ale i dotace na rozvoj spolků a zájmových skupin poskytované z grantů MAS, což má zase původ v termínu

„community-led local development“ (kampaň EU podporující místní iniciativy, kterými jsou v praxi mnohdy společenské setkávání občanů, resp. skupin, kulturní akce, jarmarky apod.)

- Jak vidíme ve druhém významu slova komunita, vytrácí se cit pro niternost a závaznost mezi lidských vztahů a společné neporušitelné vazby k tomu, co je jim svěřeno do společné péče. „Společenství“ tak bývá vykládáno též jako společnost, ale i jako početná skupina lidí.
- **Participace** občanů čili účast na dění obce (účast na společenství) se potom analogicky zužuje na aktivitu občanů v momentech významného politického rozhodování. Podnítit a podpořit participaci se pak obvykle vykládá jako umožnit či vyzvat lidi k vyjádření na veřejném projednání určité otázky či zeptat se prostřednictvím písemného dotazníkové šetření, co lidé v obci potřebují, vyžadují, co si přejí; a to i v procesu tzv. participativních rozpočtů obcí, které v časté praxi umožňují podat návrh na vlastní inovativní nápad a jeho realizaci.
- Když hovoříme o společenství obce a participaci, máme na mysli celkovou aktivitu, podíl na utváření kultury obce a dobrého zdravého soužití. Narážíme na prekoncepty u pojmu kultury či **péče o kulturu**, která se v převažujícím výkladu orientovaném na již dříve zmíněnou funkcionalitu obce redukuje na divadelní a hudební vystoupení, výstavy, knihovna, muzeum apod. Pojem zdraví, resp. **péče o zdraví** v obci potom často souvisí se zajištěním lékařských služeb. Zcela ojediněle v něm zaznamenáváme i téma duševního či duchovního téma zdraví, tedy zralosti osobnosti, autentičnosti a kongruence jako nalézání sama sebe a své životní cesty, a schopnost soužití a hlubších vzájemných vztahů se sousedy (nemusí to být nutně přátelství, ale nemá to být míjení). Téma kultury pak má zahrnovat také pěstovat vzdělanost, spravedlivost a smysl pro hodnoty.

Analýza diskursu a kritika prekonceptů spolu s pozitivním ideálem, který jsme předložili, neznamená jej dosáhnout, ale vztahovat se k němu. Slouží k tomu, aby místní aktéři dokázali odpovědět na otázku: kde jsme a kam chceme směřovat; a aby regionální aktéři a odborníci akceptovali tento aspekt rozvoje. Pokud nebudeme vědět, jaká obec je žádoucí, přenecháme vývoj obce (a společnosti) vnějším vlivům, mimo veřejnou kontrolu.

Obavy z nepraktičnosti dialogu

Velká část advocacy znamená napomáhat k porozumění, tedy připravovat příležitosti a způsoby pro dialog a reflexi. Pojem „dialog“ je také opředen řadou předsudků a rozličných provedení. Avšak dialog vůbec není pouhou výměnou informací či přesvědčováním či vyjednáváním ústícím v kompromis, částečně uspokojující obě strany (event. všechny strany, pokud jich je víc). Je setkáním, i nepřijemným, v němž se pro všechny strany vyjeví něco nového, jiného, co nikdo do rozhovoru explicitně nepřinesl. Jeho význam spočívá „v otevřenosti druhému se učíme otevřenosti podstatnější, totiž otevřenosti vůči samotné pravdě. (...) Pravda nevzniká z kompromisu, nýbrž vylučuje kompromisy“.⁹ Podobně také reflexi nelze redukovat jen na sumarizování řečeného a myšleného. Reflexe umožňuje vyklonit se ze své pozice, nahlédnout a vrátit se pozměněn, tak jako v případě dialogu.

To se může někomu zdát jako velmi neuchopitelný a otevřený způsob práce bez zacílení na praktický výsledek. Smysl není v nalezení praktického řešení dílčího problému, ale v hlubším porozumění,

⁹ Hejdánek, L., 1978

kteřé s sebou nese i všelijaké nápady a jejich posuzování. Je možné rozlišit několik překážek dialogu: a) hierarchické uspořádání společnosti; b) objektivistický přístup ke skutečnosti (domnělá neutralita); c) specializace, neexistence překlenujícího slovníku a neschopnost či neochota vidět celkové souvislosti d) osobní nezralost, poruchy osobnosti; e) digitální média (distance).

Součástí advokační práce je pokusit se tyto překážky odstraňovat a připravovat pro dialog podmínky. Projekt otevírá témata spojená s hodnotami, které místní lidé v obcích sdílejí nebo dokážou sdílet, s formulovanou vizí obce, která má být nasměrovaná do otevřené budoucnosti, s povahou obce jako solidárního společenství místních lidí, kteří přebírají odpovědnost nejen za sebe, ale i za druhé. To všechno vyvolává řadu otázek a je očividné, že jde o témata, která je teprve zapotřebí otevřít, a o nichž je nejprve nutné se naučit spolu mluvit, vést dialog.

Ze závěrečných rozhovorů vyplývá poměrně shodné přesvědčení aktérů o potřebě dialogu a komunikační platformy. Zřetelně se zde rýsuje jakýsi chybějící článek ve fungování obcí: mluvit s ostatními o představách, obavách i snech o budoucnosti společného života v naší obci. V odpovědích místních aktérů je zvýšení důrazu na komunikaci, vztahy, propojování konkrétních osobností a na změnu pohledu na soužití v obci („skupina aktivních lidí v obci, kteří spolu dovedou mluvit“). Shodují se, že je to potřebné a důležité, ale že se to obvykle neděje. Sami to formulují tak, že je potřeba si položit si otázky po tom, co znamená život na vesnici, jaký má být a co proto můžeme a máme dělat. Vedle významu dialogu, který není o konsensu, ale o rozdílných názorech a pohledech („otevřely se problémy/ukázaly se neshody/zahájila se debata/víc lidí se projevilo“), zdůrazňují i nutnost hledat způsoby, jak spolu mluvit a jak pracovat s odpověďmi („bez takového dialogu totiž nevzniká širší zadání pro rozvoj obcí“).

Zároveň zde vyvstává otázka, kdo má být odpovědný za to, že se dialog v obcích skutečně a dlouhodoběji vede. Zkušenosti a názory místních aktérů směřují k představě, že taková komunikační platforma musí být iniciována a aspoň v počátku organizována někým „zvenčí“, kdo to umí (komunitní koordinátor). Vyzdvihují rys apolitičnosti, který ji činí schopnou polemiky s potenciálně jednostranným pohledem vedení obce a dlouhodobou z hlediska nezávislosti na volebním období, tj. nemá to organizovat radnice, i když by to měla podporovat. To jsou důležitá zjištění pro další rozvíjení tohoto inovačního modelu.

Kritika složitého jazyka

Kritika od lidí, s nimiž jsme vstoupili do komunikace o projektovém záměru (v jeho různých cílech a rovinách, tj. odborníci z dílčích souvisejících oblastí, lidé ze sféry univerzit a policy, vedení obcí, občané) často zněla, že jazyk projektu je příliš složitý a že aby mohli o jeho záměrech komunikovat s dalšími lidmi, je zapotřebí najít společný jednodušší jazyk.

Skutečnost je složitá. Některé její součásti neumí naše kultura pojmově uchopit. Ovšem zjednodušit si složitost tím, že se nebudeme pokoušet o těžko vyslovitelném hovořit, znamená redukovat náš obraz o světě, a tímto zúženým myšlením a mluvením se de facto utvrzovat v mylném představě a zároveň ji tím utvářet. Již citovaný filosof Ladislav Hejdlánek dokonce tvrdí, že redukováný vztah k druhému člověku a k pravdě není jen problém etický nebo metodický, ale dokonce jde o hlubší problém ontologický. Čili tradice předmětného pojmového myšlení a jazyka způsobuje uzavírání se do redukováného výkladu světa.

Proto je v komunikaci zapotřebí rozlišit dvě sféry:

a) V jedné rovině míří inovace do sféry odborníků a policy-makerů (cíle 2 a 3) k preciznímu pojmenování problému a překlenutí dílčích specializací, jež je základem jeho řešení. Zde je složitost a práce s jazykem a myšlením na místě, vyžaduje však čas.

Jednou z cest je pracovat s již zavedenými koncepty, jako jsou neformální instituce, aktéři změny, které však nejsou ještě zcela propracovány, a ozřejmovat je perspektivou zmíněných filosofických východisek. Odborníci v mezinárodním kontextu konstatují neformální instituce, ale zatím je neumí moc vysvětlit a prakticky uchopit. Viz například náš příspěvek k této diskusi, který vychází projektového výzkumu - K. Vyhnánková, T. Sýkora: How to involve informal institutions into the process of local development of rural communities, 2023 a K. Vyhnánková, P. Jíra: Rozvoj společenství - (nové) téma pro regionální rozvoj, 2023 k cíli č. 2; nebo K. Vyhnánková, A. Říhová: Podkladová studie k rozvoji venkova Ústeckého kraje prostřednictvím Programu integrovaného rozvoje obce, 2021 k cíli č. 3.

b) V druhé rovině (cíle 1 a 4) míří do životních situací v obcích, k životu (ne k jeho konceptuálnímu uchopení, na rozdíl od první roviny). Zde je na místě hledat cestu k jednoduššímu vyjádření, a přitom překonávat přítomné prekoncepty.

Zde se velmi dobře osvědčují různé zkratky a anekdoty, jako např. obec není hromada věcí, obec jsou lidé. Společenství neznámá přátelství všech, společenství je závazek, láskyplný boj, a je zázrak, když se podaří i mezi dvěma lidmi. Člověk nefunguje, nýbrž existuje. Vize obce není seznam potřeb, ale jestli si dokážete představit, že tu zestárnete a budou tu žít dobře i vaše vnoučata. Za nejvyšší hodnoty, u nichž předpokládáte že se shodnete s ostatními, jsou krásná příroda kolem a dobré vztahy mezi lidmi, tak aby to zůstalo – ale to není samozřejmé, to nezůstává a netrvá samo od sebe, ale musí se o to aktivně pečovat. Zdá se nám, že váš rozvojový plán obce nemůže rozvíjet celek obce, protože jednoduše zapomíná na to nejdůležitější: na lidi, kteří obec tvoří, na jejich vzájemné vztahy a hodnoty, které je spojují či rozdělují. Rozvoj obce musí být také, kromě jiného, ale v základním smyslu slova péčí o společenství. Jistě, že je to něco, co všichni nějak intuitivně cítíme, že na to myslíte „jinde“. Avšak když o něčem v dlouhodobé strategii obce nemluvíte, protože to považujete za samozřejmé, implicitní, tak vězte, že příští generaci budou ta slova a témata chybět (jako téma, jako myšlenka, jako schopnost na to myslet a vyjádřit se o tom, zaměřovat se na to.) Atd.

Některé výpovědi v závěrečných rozhovorech ukazují, jak náročné, ale zásadní je učit se hovořit o věcech zdánlivě samozřejmých, jakkoliv se při bližším ohledání zpravidla zjistí, že si v celé řadě základních východisek nerozumí či nedokáží pojmy vyložit a na mnohé jednoduché otázky nemají odpověď. Je to odzbrojující zjištění a zdaleka ne každý je připraven a ochoten si to připustit. První nesmělé pokusy artikulovat „nemateriálně“ či „sociálně“ se výrazně posunuly. Dvouleté zúčastněné pozorování nám umožnilo zaznamenat vývoj jejich slovníku a schopnosti to formulovat svými slovy. Ačkoli pětina respondentů se v závěrečném rozhovoru vyjádřila, že u sebe významnější posun nevnímá, je z pozorování zřejmé. Také komunitní koordinátorky jakožto ústřední aktérky upozorňují, že část lidí změny v obcích připisují působení intervencí projektu jen neochotně, protože se sami cítí být jejich nositeli. Tento závěr vnímáme pozitivně, neboť znamená, že se podařilo změny interiorizovat a u někoho se v nich více zakotvit.

Jaké budou následující kroky

- Projekt Communitas Šluknovsko (schválen, realizace od dubna 2023 v rámci grantové výzvy OPZ Šíření inovace), v němž rozvíjíme spolupráci s MAS Český sever a výsledkem bude adaptace přístupu IRO do agend MAS týkajících se komunitního rozvoje obcí a celostního pojetí činnosti komunitních pracovníků pro 5 obcí Šluknovska.
- Je připraven a podán projekt k tématu nového přístupu ke strategickému plánování a řízení rozvoje vedoucímu k resilienci obce, TAČR Sigma 2024+, ve fázi hodnocení.

- Další rozvíjení činnosti IRO na regionální úrovni jsme promítli jako součást připravovaného univerzitního projektu „Region univerzitě – univerzita regionu“ v rámci operačního programu Spravedlivé transformace s předpokládaným začátkem v 2. polovině roku 2023.
- Institut kritického myšlení bude dále rozvíjet interdisciplinární platformu pro témata, jako:
 - Změna pojetí strategického managementu (rozvoje) obce
 - Vize spravedlivé a vzdělané společnosti, kterou charakterizuje péče o kulturu a zdraví, schopnost porozumění a komunikace mezi lidmi, vzdělanost budoucích generací, tělesné a duševní zdraví apod. (Při vstupní evaluaci občané nejčastěji touží po klidu, zdraví, dobrých vztazích v rodině a v obci.)
 - Hledat udržitelný socio-ekonomický model odolné obce (resilient community), který dokáže čelit současným společenským změnám, jako jsou proměny v osídlení venkova a socio-demografické sklady.
- Ve spolupráci s obcí Tisá se účastníme přípravy partnerství 8 obcí z české a saské strany, tj. municipalit a jejich místních spolků. Významnou složkou je posilování komunální správy v tom, jak napomáhat sociální soudržnosti a podpoře občanské společnosti. Naší snahou je vnést do partnerství širší diskusi a aktivity na podporu odolné obce (resilient community). Memorandum o spolupráci bylo podepsáno v září 2022. Nyní připravujeme s NNO Aktion Zivilcourage detailnější projekt s představou zahájení aktivit na podzim 2023. Záměr uvažuje o pozicích místních koordinátorů (a jejich financování z grantové podpory mezinárodního projektu), což by přineslo pokračování a rozvíjení našeho modelu komunitních koordinátorů do dalších lokalit.

Literatura

ČSÚ: *Velikostní struktura obcí*. Dostupné na <https://www.czso.cz/csu/czso/4120-03-casova-rada-1961-2001-3-velikostni-struktura-obci>

ČSÚ: *Veřejná databáze ČSÚ*. Dostupné na <https://www.czso.cz/csu/xu>.

Hejdánek, L. Možnosti a meze dialogu. *Dialogy*, 1978, 10, s. 10–26.

Jíra, P. *Východiska a cíle integrovaného rozvoje obce*. Ústí nad Labem: Ústecký kraj, 2018

Jíra, P., Krbec, L., Vyhnánková, K. *Úvod do metodiky Integrovaného rozvoje obce*. Ústí nad Labem: Ústecký kraj, 2018.

MPSV. Advokační práce. Příloha č.3 výzvy 03_17_082. <https://www.esfcr.cz/documents/21802/8057491/P%C5%99%C3%ADloha+3+Advoka%C4%8Dn%C3%AD+pr%C3%A1ce.pdf/51e6657b-2c59-4a6c-8015-0bc60d21933c?t=1513846273140>

Napier, F., Aicher, R., a Pickard, R. *Evidence, Messages, Change! An Introductory Guide to Successful Advocacy*. OSF, 2010.

Němec, V. Úloha hodnot ve společnosti. Pp. 17–45 in: A. Havlíček (ed.), *Hodnoty, stát a společnost*. Ústí nad Labem 2014.

Start, D., Hovland, I. *Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers*. London: Overseas Development Institute, 2004

Vyhnánková, K., Jíra, P. *Rozvoj společenství - (nové) téma pro regionální rozvoj*. Ústí nad Labem, 2023.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích.