SPOLUPRACOVNÍCI

U nás byla participativní příprava rozhodnutí (PPR) v rámci veřejné správy shrnuta do principů a návodů, populárně (ale nikoli v postačujícím rozsahu) popsána, částečně vyzkoušena a doporučena. Metodiku (kromě integrace a souvislosti s jinou činností veřejné správy)) zpracovala pracovní skupina, ustavená předsedou vlády. V posledních létech na ní spolupracovali nebo ji doporučili domácí a zahraniční odborníci včetně nositelů těchto funkcí: předseda a místopředseda vlády, ministr a náměstek ministra, generální ředitel a ředitel zahraniční federální správy, eurokomisař, předseda Statistického úřadu a předsedkyně ÚJB.

K práci přispěli také Robert Agger, Carolin Andrew, Josef Baxa, Vladimír Bezděk, Walter Buckley, Joe Byrne, Joe Davies, Tomáš Doucha, Dana Drábová, Charles Ficner, Tomáš Hoffmeister, Sam Howard, Abdul Ibrahim, Adam Janoušek, Jan Kochrda, Květa Kořínková, Josef Košař, Josef Lux, Apolena Menšlová, Eva Ondroušková, Edvard Outrata, Frank Patterson, Martin Pergler, Hana Pěnkavová, René Proulx, Manuel Romero, Jill Smith, Harry Swain, Jarmila Škvrnová, Vladimír Špidla, Andrea Štorchová, Jaroslav Šulc, Jaroslav Ungerman, Marie Vlková, Hans Wolf, Karel Zemek, Tomáš Zídek.

Dále spolupracovali odborníciz řady universit, zejména z Kalifornské univerzity v Los Angeles, Havajské university v Honolulu, Ottawské univerzity; pracovníci veřejné správy (zejména Kanady a ČR); spolupracovníci na úkolu *Koncepce a řízení*, zadaném premiérem (Drábová, Kořínková, Outrata, Pergler) ;a v neposlední řadě zejména pracovníci mezinárodní konzultační firmy P. Pergler Associates Inc. Firmy New IT a Fractal zajišťovaly pro část práce IT. Hlavní autor, Přemysl „Misha“ Pergler, řídil v ČSSR odbor výzkumu systémů a soukromě se zabýval i společenskými systémy. Byl členem odbojových, horolezeckých a profesních organizací, nikdy nebyl členem politické strany. Po roce 1968 mimo jiné učil na Kalifornské universitě, pracoval v kanadské veřejné správě a byl mezinárodním konzultantem. Zabýval se hlavně procesem řízení a komunikace, strategickou prací a spolužitím různých etnik. Po roce 1989 pracoval občas i v ČR pro presidenta, premiéra, ministry a veřejnou správu; a učil. Kontakt [pp@pergler.org](mailto:pp@pergler.org)

HODNOCENÍ

Participativní příprava byly spolupracovníky trvale neformálně hodnoceny během jejího rozpracování. To se týká i některých vedoucích pracovníků veřejné správy ČR. Celkové formální profesionální hodnocení nebylo provedeno. Většina českých praktiků, kteří konzultovali o zpracovávané silové metodice, ani vláda ČR o participativní metodice nevěděli a jejich mlčení proto nelze považovat ani za souhlas, ani za kritiku participativního přístupu. Následují některá typická, opakovaná, vybraná hodnocení původní participativní práce od vedoucích pracovníků. Jsou vesměs positivní, profesionální negativní hodnocení nejsou známá.

Desetistránkový text s označením „00 09 26 Hodnocení“ obsahoval mimo jiné hodnocení procesu přípravy autory, uvedenými výše.

**Příklady hodnocení** (Bloková metoda byla jedna z realizací participativního přístupu)

Od podzimu 2004 do června 2005 jsem pracoval z pověření vlády ČR jako koordinátor přípravy důchodové reformy. Se zprávou o úkolu „Koncepce a řízení“ souvisí tyto mé zkušenosti:

Osvědčilo se připravit podrobný odhad dopadu jednotlivých variant a navzájem je porovnat

Na přípravě variant se zúčastnily všechny parlamentní politické strany, Úřad vlády a dvě ministerstva. To bylo správné. Nedošlo ke konfliktům, ze kterých byly na začátku obavy. Nedošlo k úplnému konsenzu, ale rozdíly mezi pozicemi stran se zmírnily. Bylo by dobře, kdyby se v další práci mohly zúčastnit i pojišťovny a jiní vážní zájemci.

Náš mandát bylo pouze modelování. Navrhli jsme a doufáme, že budou zpracovány i další otázky, například chování občanů, ošetření rizik u soukromých fondů a podobně

Pomohly metodické zkušenosti z práce, popisované ve zprávě „Koncepce a řízení“. Byla to náhoda, že se nám podařilo získat konzultace. Metodickou improvizací by naše práce byla těžko řešitelná

Trvalo dlouho, než jsme dostali mandát k práci a nebyl šťastně formulovaný. Pro jiné budoucí koncepční úkoly by měl existovat trvalý servis, který by pomohl se zahájením a metodikou. Naše práce byla zahájena na podkladě iniciativy týmu „Koncepce a řízení“, což nelze očekávat pro další nutné koncepční práce.

Z předchozích bodů je patrné, že naše zkušenosti jsou v souhlase se zprávou „Koncepce a řízení“

**Ing. Vladimír Bezděk, 30. Června 2005**

Shrnuji své hodnocení procesu přípravy materiálu „European Agriculture Fund for Rural Development“, kterou jsem koordinoval v roce 2005.

Proces využíval zkušeností s blokovou metodou, nasazenou v devadesátých letech místopředsedou vlády Luxem. Ta je v souhlase s dobrou praxí, shrnutou ve zprávě pro předsedu vlády ČR „Koncepce a řízení“ z roku 2005. Popisovaný přístup se osvědčil

Vzhledem k situaci nebylo možné uplatnit dvě doporučení uvedené zprávy. Nebyl ustanoven plně nezávislý koordinátor, což snížilo důvěru některých účastníků k procesu. Nebylo možno zavést společnou strukturu dílčích dokumentů, což ztížilo integraci.

Pro strategické práce je vhodné postupovat v souhlase s uvedenou zprávou

Doporučuji zavést společnou nebo porovnatelnou metodiku pro strategické práce na celostátní úrovni

**Ing. Tomáš Zídek, 12. září 2006**

Od: Zídek Tomáš

Komu: Fischer Jan

Kopie: Peter Kalaš, P. Pergler

Předmět: slíbené materiály od NM Zídka

Datum: 28. Června 2010 14:12

Vážený pane předsedo vlády,

na poradě 18. Června jste požádal o exekutivní souhrn návrhu metodického řízení strategické práce. Oznámil jste, že máte v úmyslu jej předat přicházejícímu předsedovi vlády s doporučením, aby metodická práce byla zavedena a s vysvětlením, že jste nepovažoval za vhodné zavádět ji odcházející vládou. Přikládám slíbené materiály. Protože já i hlavní autor P. Pergler považujeme návrh za důležitý, jsme kdykoli k dispozici k dalšímu jednání a spolupráci.

S pozdravem

**Ing. Tomáš Zídek**

náměstek ministra financí

Pan Přemysl Pergler

1. Domnívám se, že příprava strategických dokumentů ve veřejné správě v ČR je na nízké úrovni. Tato nízká kvalita se v konečném důsledku čím dál tím více negativně projevuje do potenciálu české ekonomiky a společnosti. I na základě vlastních zkušeností jsem přesvědčen, že užitý návrh strategické práce, bude-li schválen, akceptován relevantními aktéry a kvalitně implementován, může neradostnou situaci výrazně zlepšit.
2. Hlavní rizika nevidím v návrhu samotném, nýbrž v prostředí, do kterého může být nasazen. Konkrétně:
3. Návrh nebude schválen (= iniciativa vůbec nevznikne)
4. Návrh bude schválen, avšak v nevhodně upravené podobě (= riziko neodborných zásahů do návrhu)
5. Návrh bude schválen, avšak nevhodně implementován (například v důsledku nízké politické podpory či dokonce odporu; nová vláda nemusí chtít pokračovat v započatém konceptu) a v konečném důsledku bude celý koncept v českém prostředí nadlouho – a nezaslouženě – zdiskreditován.
6. Z hlediska činnosti Poradního externího sboru ministra financí p. Janoty mohu konstatovat, že jeho předpokládaná práce v oblasti přípravy podkladů pro důchodovou reformu může být dobře slučitelná s přípravou komplexní strategie v oblasti důchodové reformy nezávislým koordinátorem, pokud bude takový koordinátor ustanoven a bude postupovat podle osvědčených metod.

**Ing. Vladimír Bezděk**, 2010

V Praze 15. března 2011

Vážený pane,

během své funkce předsedy vlády ČR jsem Vás pověřil vypracováním zásad procesu přípravy zásadních komplexních rozhodnutí. Po svém přechodu do funkce v rámci EU jsem neměl možnost výsledky týmu podrobně sledovat, ale seznámil jsem se světovou praxí. Jsem přesvědčen, že cesta, kterou váš tým navrhl, je v souhlase se světovým vývojem a potřebami naší společnosti.

**Dr. Vladimír Špidla**

Adresát: Přemysl Pergler

Hodnocení přípravy zemědělské politiky v ČR

Ministr zemědělství Josef Lux nechal nezávislým týmem koncem devadesátých let připravit zemědělskou politiku ČR. Návrh politiky byl připraven ve spolupráci s odbornou a širokou veřejností za použití zahraničních zkušeností a participativního přístupu. V souvislosti s politickou změnou situace a úmrtím ministra Luxe však práce dále nepokračovala. Desetistránkový text s označením „00 09 26 Hodnocení“ obsahoval hodnocení procesu přípravy. Následuje několik stručných výňatků z tohoto textu.

***J. Lux, ministr zemědělství:***

Příprava zemědělské politiky významně přispěla k přípravě a vyjasnění odborných podkladů a zejména ke komunikaci a integraci.[…] Bloková metoda, užitá při přípravě koncepce, se osvědčila. Je to perspektivní metoda pro rezortní i celostátní koncepční práci. V nejbližší době lze očekávat dočasné obtíže s jejím zavedením, které povedou k odkladům.

***K. Burda, první náměstek ministra zemědělství:***

[Postup] je založen na spolupráci nejlepších odborníků […] důležité […] pro objektivitu výsledků. Postup umožňuje širokou konzultaci se zájemci […] Vznikají podrobné materiály, které poprvé shrnují souvislosti mezi různými aspekty politiky. Po rozhodnutí o politice budou tyto materiály důležité pro realizaci rozhodnutí. […] Užívaný postup by mohl mít význam, přesahující zájmy našeho resortu. Mělo by se uvážit jeho širší zavedení.

***T. Zídek, náměstek ministra zemědělství****:*

Během práce byl [v rámci přípravy koncepce] vedení ministerstva doporučen postup v řadě neodkladných opatření.[…] Domnívám se, že hlavní závěry a doporučení byly věcně správné, strategicky vhodné a zejména včasné. […] V rámci boje o moc dva z ředitelů ve státní správě nespolupracovali. […] Doporučuji vyzkoušet její aplikaci na nadnárodní úrovni, například v EU […] an effective approach that facilitates both factual development of the policy proposal and participation of stakeholders, experts and citizens. […] It certainly makes possible to integrate components of a policy […] powerful tool for strengthening democracy without losing effectiveness.

***K. Burda, A. Kalina, náměstci ministra zemědělství ČR:***

Výsledky jsou podstatným přínosem pro zemědělskou politiku ČR. Výhodou je nezávislost různých sledovaných pozic, integrace profesionálních oborů, široká konzultace a variantní přístup. […] postup, který by mohl být v budoucnu užitečný na různých místech.

***Odborníci Integračního týmu, řídícího přípravu politiky****:*

Podstatně se posílila komunikace mezi účastníky. […] Prokázalo se, že jednotliví odborníci v ČR jsou schopni pracovat na složité koncepční práci podobně, jako odborníci v západním světě. [… ] Pouze v omezené míře bylo dosaženo hlubokého rozpracování výsledků. […] Práce trvala déle, než je obvyklé jinde. […] byl s použitím zahraničních zkušeností vyvinut postup pro přípravu složité koncepce. Očekává se, že zkušenosti jsou použitelné v příštích létech i mimo resort.

***Dodatek k sekci o hodnocení, připojený v roce 2013.***

Od roku 2006 pracoval na MF ČR v domácí a mezinárodní spolupráci na tzv. participativní metodice externí tým pod vedením p. Perglera. Z pověření MF ČR připravil tento tým podklady pro další metodickou práci. […]

[…] Jako osoba zodpovědná v letech 2010 až 2013 za celkovou přípravu metodiky v rámci výše uvedeného projektu MF ČR se domnívám, že řešitelé by měli trvale spolupracovat. Navrhuji proto nezaujatě porovnat a podle potřeby integrovat dosud zpracované materiály v aktivní spolupráci řešitelů, kteří je připravili a zahraničních expertů […]

[…] Participativní přístup ke strategické práci je poměrně nový a rychle se vyvíjí. Aktuální informace je možné získat na sítích, na poradách praktiků, během spolupráce a v přibývajících oborech na universitách, zaměřených na tento přístup […] Úkol externímu týmu zadal a závěry doporučil předseda vlády. […] Závěry nebyly nikdy profesionálně zamítnuty. […]. Od roku 2011 probíhalo odděleně zpracování metodiky přípravy strategií.

Ing. Tomáš Zídek, 27. listopadu 2013

Revidováno 2013. [pp@pergler.org](mailto:pp@pergler.org)