

# PARTICIPATIVNÍ METODA

## CESTA KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY KOMUNIKACE A ROZHODOVÁNÍ STÁTNÍ SPRÁVY

*Interaktivní workshop zaměřený na komunikaci v lesním hospodářství, a to zejména státní správy ve vztahu k OLH a vlastníkům lesů, byl uspořádán Fakultou lesnickou a dřevařskou ČZU v Praze 17. srpna ve Zvánovicích. Workshopu se zúčastnili zástupci zájmových skupin lesnicko-dřevařského sektoru od soukromých vlastníků a správců státních lesů až po představitele odborných organizací a zaměstnance působilé ve státní správě lesů (SSL). Hlavním cílem setkání bylo nejen vzájemné informování o problémech a omezeních současné podoby komunikace a fungování SSL, ale zejména následné společné hledání možností zvýšení její efektivity, včetně vzájemné komunikace formou otevřené diskuze. Za využití participativní metody zúčastnění následně navrhli řešení nejzávažnějších společně definovaných nedostatků.*

### NEDOSTATKY VE FUNGOVÁNÍ SEKTORU Z POHLEDU ZÁSTUPCŮ JEHO DÍLČÍCH SFÉR

V první části vystoupili přednášející se svými příspěvky k tématu komunikace a problémů v lesnicko-dřevařském sektoru, které shledávají z vlastních praktických zkušeností v oboru.

Výsledky průzkumu: nedostatky v činnosti SSL a potenciál pro zlepšení

Marcel Riedl z Fakulty lesnické a dřevařské ČZU v Praze představil dva řešené projekty NAZV týkající se komunikace jako nástroje harmonizace potřeb společnosti a lesnického sektoru a rozdrobenosti vlastnictví lesa a jejich dopadů na lesnickou politiku.

Podle výsledků průzkumu mezi zaměstnanci státní správy lesů na obecních úřadech obcí s rozšířenou působností (ORP) v listopadu 2019 byly nejzávažnější a nejčastěji se opakující problémy ty, které byly spojeny s kumulací funkcí zaměstnanců, nejednoznačným výkladem legislativy a nekonzistentním strategickým řízením. Dalším významným problémem byl také nedostatečný podíl časové dotace vynaložené na agendu spojenou s lesnictvím, který čítal méně než jednu pětinu pracovní doby. Respondenti dále uvedli, že ke zvýšení efektivity jejich práce by nejvíce přispělo zaměření se pouze na lesnickou tematiku, srozumitelnější výklad legislativy a vyhodnocení vzorových řešení na často se opakující záležitosti.

Podle Marcela Riedla je lesnická politika často chápána pouze jako vnitrosektorová záležitost, ale o přínosu dlouhodobé



*Na interaktivním workshopu si mohli účastníci vyzkoušet řešení problémů lesnicko-dřevařského sektoru participativní metodou.*

strategie lesnického sektoru bychom měli být schopni přesvědčit i veřejné instituce a celou společnost. Pro budoucnost je proto důležitá participace jednotlivých lesnických organizací, utváření společné strategie a nalézání a prosazování společného zájmu. Jestliže se to podaří, je zde podle jeho názoru i daleko větší šance na dlouhodobou intenzivní finanční podporu ze strany státu. Pro úspěch je tedy zapotřebí nejen vhodná komunikace, ať již navenek, nebo uvnitř sektoru, přínosů lesa pro společnost i lesníků jako takových, ale také rozhodnost, přesvědčení a proaktivní pří-

stup lesnického sektoru založený na aktivní participaci jednotlivých subjektů.

Problematika sektoru z pohledu právní praxe

Martin Flora, advokát vykonávající právní praxi zaměřenou na lesní právo a zastupující zejména vlastníky lesů, prezentoval své zkušenosti a poznatky a zhodnotil přístup SSL zejména k jednotlivým vlastníkům lesů. Připomenul model stávajícího fungování SSL, a to zejména jeho strukturu, kterou lze podle aktuální právní úpravy rozdělit do dvou skupin – na orgány SSL vykonávající působnost podle lesního

V rámci projektu NAZV QK1920272 proběhl 17. 10. 2019 ve spolupráci s odborem LH ČAZV také workshop „Aktivní komunikace jako nedílná součást lesnické politiky nejen v období krize“, na který v letošním roce navázal workshop „Participativní metody jako cesta ke zvýšení efektivity komunikace a rozhodování státní správy“. Účastníci měli možnost vyzkoušet si využití participativních metod při řešení konkrétních problémů spojených s komunikací lesnického sektoru a výkonu státní správy. Oba workshopy byly podpořeny z projektů NAZV QK1920272 a QK1820041.

zákona a ostatní orgány, jejichž pravomoc je založena zvláštními předpisy.

Uvedl také nedostatky, které podle svých zkušeností považuje za nejzávažnější, zejména nepřehlednost právních norem. Jak orgány SSL, tak vlastníci lesů se musí vypořádat s celou řadou právních norem týkajících se hospodaření v lesích. Tento vysoký rozsah regulace se dále různě překrývá s dalšími předpisy z jiných sektorů a některé výklady legislativy jsou proto do značné míry nejasné a obtížně řešitelné.

Dalším závažným problémem je dvoukolejnost SSL. Existuje více správních orgánů oprávněných rozhodovat ve věcech hospodaření v lesích, které si navzájem konkurují a nezastávají shodné zájmy. Požadavky orgánů SSL na jedné straně a orgánů ochrany přírody, popř. ČIŽP, na straně druhé jsou mnohdy nekompatibilní a vlastníka lesa tak staví do neřešitelných situací.

Často řešeným nedostatkem je podle Martina Flory také kumulace správních činností zaměstnanců SSL, nízká úroveň jejich kvalifikace nebo nedostatek praxe. Jako další závažný bod uvedl i nedostatečnou ochranu zájmů vlastníků lesů zejména ze strany ústředního orgánu SSL z důvodu jejich nižší priority při řešení vůči zemědělství a myslivosti a také nerespektování základních zásad činnosti veřejné správy.

Zkušenosti s komunikací sektoru směrem navenek

Jan Příhoda, předseda think tanku CZECH FOREST, shrnul zkušenosti s komunikací navenek i uvnitř lesnicko-dřevařského sektoru.

Nezávislá odborná platforma CZECH FOREST think tank byla založena v roce 2018 a jednou z jejích náplní je komuni-

kace s veřejností a médií a objektivní prezentování lesnických témat. Při komunikaci s téměř všemi médii se v počátku projevila až překvapující absence základních znalostí o fungování a významu lesnicko-dřevařského sektoru. Proto bylo třeba začít objasňováním základních principů fungování lesnictví. Ukázalo se tak dlouhodobé zanedbávání komunikace ze strany našeho sektoru. Za hlavní úspěch dosavadní komunikace považuje Jan Příhoda to, že novináři přistupují k informování o děních v lesích velmi korektně a přes různé dílčí snahy se mediálně nepodařilo za viníky kalamity označit nás, lesníky. Členové think tanku se obvykle u novinářů setkali s konstruktivním a vstřícným přístupem, bez jakékoli snahy o deformování poskytnutých informací.

Prezentace problému a vnášení argumentů nejen k ústředním orgánům státní správy, ale i mezi veřejnost se projevila jako nezbytná součást řešení problémů sektoru, a proto Jan Příhoda vyzval k maximální snaze o vzájemnou shodu a konsenzus sektoru a následné větší aktivitě směrem k médiím. Jako důkaz schopnosti nalézt vnitrosektorovou shodu uvedl například tzv. Lesnickou výzvu, podepsanou téměř všemi významnými lesnic-

kými profesními organizacemi. Za klíčové téma budoucí komunikace směrem k veřejnosti označil objektivní prezentaci dopadů kalamity a dlouhodobé vysvětlování nutnosti podpory lesního hospodářství v krizovém období.

Motivace ke vzniku lesnicko-dřevařského fondu

Andrea Pondělíčková zastupující Lesnicko-dřevařskou komoru ČR se ve svém příspěvku zaměřila na možnost realizace a podobu lesnicko-dřevařského fondu.

Připomněla myšlenky prezentované před odbornou lesnickou veřejností již před pěti lety, kdy vznikaly iniciativy ke založení fondu, jehož náplní by byla propagace a komunikace lesnicko-dřevařského sektoru a na jehož podmínkách se tehdy shodla řada lesnických subjektů. Do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR se však návrh na vznik lesnicko-dřevařského fondu dostal před koncem tehdejšího volebního období a již nebyl projednán. Myšlenka fondu je však stále zakotvena ve Strategii resortu Ministerstva zemědělství do roku 2030 i v Koncepci státní lesnické politiky do roku 2035.

Jelikož představy sektoru o dlouhodobé profesionální komunikaci začnou v budoucnu narážet na jeho finanční



Účastníci pracovali ve čtyřech skupinách a hledali společná řešení nedostatků, na kterých se shodli při předešlé diskuzi.

Příklady řešení pracovních skupin ke zvoleným tématům

Jak hodnotíte zájem MZe o lesnický sektor?				
mínusy	Hodnocení (1–10): 2			plusy
	Řešení			
Laxní přístup, opožděné řešení problémů, upřednostnění zájmů zemědělců a myslivců, zbabělost v jednáních s jinými resorty (MŽP, MPO...), nedostatečné metodické vedení ve SSL, neexistence lesnické osobnosti, autority, nezáměr o lesnické školství, veřejné zakázky – proti vlastníkům i místním firmám.	A) Vytvoření vlastního ministerstva pro LH nebo posílení sektoru lesního hospodářství na MZe.			Neformální jednání s lesnickými organizacemi, podpora lesnických zájmových organizací.
	B) Obnovení a vytvoření komunikačních kanálů, posílení metodické činnosti pro SSL včetně pravidelných porad a operativní informovanosti sektoru.			
	C) Sjednocení postupů MZe navenek.			
	D) Zrušení dosahu zákona o veřejných zakázkách v LH nebo změna hodnotícího kritéria ve prospěch lokálních zaměstnanců.			
	A	B	C	
B	A	–	–	
C	A	B	–	
D	D	D	D	

Jak hodnotíte komunikaci lesnického sektoru (uvnitř sektoru i navenek)?				
mínusy	Hodnocení (1–10): 3,5			plusy
	Řešení			
Těžba dřeva je negativním jevem, chybí ambasador za LH, neexistence komunikační strategie, nedostatek sebevědomí lesníků, absence jasných společných cílů a zájmů, lesnictví je na okraji zájmu, nedostatečná informovanost dovnitř sektoru, nedostatečná podpora investic.	A) Spojení zájmů sektoru s aktuálními celospolečenskými tématy (CO <sub>2</sub> – zásoba, voda, rekreace, covid-19).			Fungování a podpora Lesnické práce, stávající mediální obraz ve vztahu ke kalamitě, zájem a zapojení veřejnosti do oboru, popularizace oboru kapelou Markazíni, zvýšený zájem médií i veřejnosti.
	B) Jasná koordinace komunikace sektoru (jednotný mluvčí).			
	C) Posílení institucionálního zastání.			
	D) Vznik lesnicko-dřevařského fondu.			
	A	B	C	
B	A	–	–	
C	C	C	–	
D	A	B	C	

Pozn.: A-D značí body, které by přispěly k vyřešení daného řešení tématu. Vzájemně byla porovnána jejich důležitost a do tabulky zapsán bod, který nad druhým převažoval. Ten, který se v tabulce objevil nejčastěji, byl označen za výsledný odrazový bod k vyřešení problému.

možnosti, fond by mohl zastřešovat a financovat projekty, díky kterým bude možné realizovat společné cíle a aktivity sektoru. Andrea Pondělíčková proto vyzvala k pokračování a dokončení tohoto plánu, aby nebyl upozádněn a tato myšlenka postupně nezankla.

### SPOLEČNÁ DISKUZE K PREZENTOVANÝM TÉMATŮM

Každý účastník workshopu měl možnost zmínit problémy, se kterými se setkává ve svém profesním působení, tak aby na ně následně mohli ostatní reagovali. Z řad účastníků tak vyvstaly mnohé podněty a názory.

Mezi nejčastěji se opakující patřily zkušenosti z praxe související s absencí nezávislosti SSL, kdy jsou úředníci mnohdy pod kuratelou svých nadřízených, a dále nedostatečná praxe vysokoškolských absolventů obsazovaných na řídicích pozicích SSL. Tento problém souvisel také s kumulací funkcí zaměstnanců v kombinaci se snahou šetřit na finančním ohodnocení, v jejichž důsledku dochází ke snížení počtu zaměstnanců s odborným vzděláním a klesání jejich výkonnosti. Jedním z diskutovaných bodů byla i absence smyslu orgánů SSL jako služby veřejnosti. Mnoho účastníků se též shodlo na potřebě vytvoření vzorových řešení nejčastěji se opakujících problémů pro zaměstnance SSL.

K tématu dvoukolejnosti SSL byla také připomenuta situace obecních úřadů ORP, které územně patří částečně i pod chráněná území, čímž vznikají mylná rozhodnutí zaměstnanců, kteří jsou nuceni uvažovat ve dvou rovinách – pro lokality na chráněných územích a mimo ně.

Lesnický sektor podle diskutujících není příliš zkušený v politickém lobbingu, který je součástí komunikace, a měl by své výstupy intenzivněji prezentovat a prosazovat i u politické reprezentace. U větších subjektů by měla být komunikace součástí jejich činnosti.

### INTERAKTIVNÍ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ POMOCÍ PARTICIPATIVNÍ METODY

V druhé části workshopu účastníci společně hledali řešení některých problémů a diskutovali podmínky jejich realizovatelnosti. Společně vybrali dvě témata k řešení, a to zájem Ministerstva zemědělství (MZe) o lesnický sektor a komunikaci lesnického sektoru uvnitř i navenek. Účastníci se rozdělili do čtyř skupin, přičemž každá skupina si zvolila jedno ze stanovených témat, ke kterému společně hledali vhodná řešení (tab.).

Danému tématu nejprve udělili hodnocení 1–10 podle toho, jak spokojeni jsou s jeho aktuální podobou (1 – nejméně, 10 – nejvíce). Poté sepsali pozitivní a negativní skutečnosti, které na řešeném tématu shledávají, a zvažili, zda na základě nich své předešlé bodové hodnocení nezmění. Následně se dohodli na čtyřech bodech, které by přispěly k řešení daného problému (A–D). Na základě porovnání důležitosti těchto čtyř možných řešení mezi sebou vybrali jediný, který převažoval nad ostatními. Ten byl označen za odrazový bod pro možnost realizace všech ostatních dílčích řešení a zlepšení situace řešeného problému.

Jako řešení problému „Hodnocení zájmu MZe o lesnický sektor“ účastníci první skupiny navrhli vznik jednoznačného a komplexního plánu se závaznými termíny pro zjednodušení legislativy, ve druhé skupině bylo řešením zrušení dosahu zákona o veřejných zakázkách v LH nebo změna hodnotícího kritéria ve prospěch lokálních zaměstnanců. V rámci druhé řešené otázky „Hodnocení komunikace lesnického sektoru uvnitř i navenek“ byla východiskem potřeba definice společných cílů sektoru, v druhé skupině pak posílení jeho institucionálního zastání.

Zpracovala Markéta Penzešová  
Foto: red.