**Šablona – Plán řízení spolupráce a komunikace**

**Charakteristika a účel Plánu řízení spolupráce a komunikace**

Plán řízení spolupráce a komunikace je dokument obsahující přehled zainteresovaných stran tvorby strategie, všechny postupy a údaje potřebné pro spolupráci se všemi zainteresovanými stranami tvorby strategie a také pro poskytování informací o postupu tvorby strategie směrem ke stanoveným cílovým skupinám.

Podoba Plánu spolupráce a komunikace se může lišit v závislosti na komplexnosti připravované strategie. V případě rozsáhlých a komplexních strategií je nutné vypracovat dostatečně detailní Plán spolupráce a komunikace. Při přípravě menších strategií je pak možné obsah Plánu spolupráce a komunikace (respektive jednotlivých činností realizovaných v rámci řízení spolupráce se zainteresovanými stranami a komunikace v rámci tvorby strategie) zjednodušit.

Plán spolupráce a komunikace obsahuje především:

* základní informace o projektu tvorby strategie,
* základní cíle a účel Plánu spolupráce a komunikace,
* seznam zainteresovaných stran,
* způsob a aktivity spolupráce a komunikace,
* organizační strukturu řízení Plánu spolupráce a komunikace,
* postup realizace Plánu spolupráce a komunikace.

Plán spolupráce a komunikace může být součástí Projektového plánu tvorby strategie nebo může být koncipován jako samostatný dokument. Zároveň však platí, že Projektový plán tvorby strategie, Plán spolupráce a komunikace a Plán řízení rizik tvorby strategie jsou vzájemně propojeny a tvoří dohromady jeden celek – „řídicí dokumentaci“ tvorby strategie.

Tato řídicí dokumentace tvorby strategie by měla vznikat souběžně, protože její jednotlivé části jsou vzájemně propojeny (například Plán spolupráce a komunikace je provázán s rozpočtem, harmonogramem i s organizační strukturou tvorby strategie).

Za tvorbu Plánu spolupráce a komunikace je odpovědný Manažer komunikace a publicity, který na jeho zpracování spolupracuje především s Koordinátorem tvorby strategie a Týmem pro tvorbu strategie (dále také Zpracovatelé).

**Definice základních používaných pojmů**

* **spolupráce** – aktivní účast nebo možnost aktivní účasti na tvorbě strategie nebo na dílčích výstupech tvorby strategie;
* **komunikace** – informování o průběhu, výstupech a výsledcích tvorby strategie;
* **zainteresovaná strana** (pro účely nastavení spolupráce) – jakákoliv osoba, skupina osob nebo instituce, která má zájem na tvorbě nebo implementaci vytvářené strategie, protože:
	+ by mohla být tvorbou nebo implementací strategie potenciálně ovlivněna (dotčena, zasažena) nebo
	+ může tvorbu, schválení nebo implementaci strategie ovlivnit;
* **cílová skupina** komunikace – osoba, skupina osob nebo instituce, jež mohou nebo by měly být (různými prostředky, nástroji a v různé intenzitě) informovány o průběhu, výstupech a výsledcích tvorby strategie.

**Vzorová struktura a popis jednotlivých částí Plánu spolupráce a komunikace**

1. **Základní informace o projektu tvorby strategie**

V této kapitole popíší Zpracovatelé kontext projektu tvorby strategie a základní informace o projektu – zejména název projektu, doba trvání projektu, účel Projektového plánu, Gestor a Koordinátor tvorby strategie.

1. **Základní cíle a účel Plánu spolupráce a komunikace**

V této kapitole uvedou Zpracovatelé účel tohoto dokumentu a základní cíle, kterých má být prostřednictvím realizace Plánu spolupráce a komunikace dosaženo.

**Cílem (účelem) Plánu spolupráce a komunikace** **může být například**:

* identifikace zájmů a potřeb jednotlivých zainteresovaných stran,
* zjištění, jak jednotlivé zainteresované strany tvorbu strategie nebo strategií navrhované změny podporují,
* zajištění případného zapojení zainteresovaných stran do samotné tvorby strategie, informování o průběhu a výstupech tvorby strategie a průběžné získávání zpětné vazby,
* koordinace komunikace zejména za účelem předcházení nedorozumění v procesu tvorby strategie,
* řízení očekávání jednotlivých zainteresovaných stran,
* zvýšení povědomí o průběhu tvorby strategie,
* poskytování včasných a přesných informací,
* zajištění správného pochopení připravované strategie,
* zajištění propagace výstupů a výsledků tvorby strategie,
* zajištění schválení strategie.
1. **Seznam zainteresovaných stran**

V této kapitole uvedou Zpracovatelé seznam všech zainteresovaných stran tvorby strategie. Podkladem pro tento seznam bude analýza zainteresovaných stran uvedená ve Vstupní zprávě (viz šablona Vstupní zpráva).

Ke **každé zainteresované straně** bude (alespoň stručně) doplněn výsledek analýzy potřeb, zájmů a priorit dané zainteresované strany, konkrétně:

* jaké mají tyto strany v dané (strategií řešené) oblasti **cíle a zájmy** (identické nebo protichůdné se záměrem strategie předběžně stanoveným ve Vstupní zprávě),
* jaké byly jejich **kroky a reakce v minulosti** (například na tvorbu a implementaci podobných strategií, na jiné události týkající se upravované oblasti),
* jaké **chování se od těchto stran očekává** (například, zda budou strategii spíše podporovat nebo se jejich aktivní zapojení do tvorby nedá z různých důvodů očekávat),
* jaký **dopad na ně bude mít daná strategie** (například zda budou mít z implementace strategie prospěch či zda budou zasaženi spíše negativně),

V případě, že odpovědi na dané otázky nejsou jednoznačné, je vhodné identifikované zainteresované strany požádat o jejich vyjádření. Může se jednat o osobní setkání se zástupci jednotlivých stran nebo o korespondenční výzvu k zodpovězení sporných otázek.

**Zainteresovanou stranou** projektu tvorby strategie může být jakákoliv osoba, skupina osob nebo instituce, které budou zasaženy implementací strategie nebo které budou mít vliv na strategii jako takovou, na její tvorbu, schválení či implementaci. Vliv zainteresovaných stran na tvorbu strategie a dopad tvorby strategie na zainteresované strany může být jak pozitivní (podpora tvorby a implementace strategie; přínosy z implementace strategie), tak negativní (nesouhlas s tvorbou nebo implementací strategie; zhoršení situace zasažených zainteresovaných stran v případě implementace strategie).

Výčet zainteresovaných stran se bude **pro každou strategii lišit**, avšak téměř v každém případě se bude jednat o poměrně rozsáhlý seznam, který může zahrnovat řadu veřejných, soukromých a neziskových organizací a také jednotlivců. **Zainteresovanými stranami** strategií mohou být **například**:

* politická reprezentace (vláda, parlament, respektive příslušné orgány samosprávných celků),
* uživatelé strategie,
* ostatní odbory nebo organizační útvary v rámci instituce vytvářející strategii,
* skupiny věcně příslušných úředníků z relevantních ministerstev a dalších subjektů veřejné správy,
* orgány územních samosprávných celků (kde je to vhodné),
* zástupci oborových organizací z relevantních sektorů,
* další instituce veřejného sektoru,
* organizace ze soukromého sektoru a jednotlivci, kteří mají současný nebo potenciálně budoucí zvláštní zájem v dané oblasti (např. pokud by mohli být v budoucnu zapojeni do implementace strategie),
* parlamentní výbory,
* akademická sféra, výzkumné organizace a expertní skupiny,
* neziskové organizace angažující se v dané sféře,
* odborové svazy,
* mezinárodní organizace (např. Evropská komise, Světová banka, Mezinárodní měnový fond, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj nebo Organizace spojených národů),
* odborná i široká veřejnost,
* média,
* subjekty, skupiny i jednotlivci, na které bude mít daná strategie dopad.
1. **Způsob a aktivity spolupráce a komunikace**

V této kapitole popíší Zpracovatelé způsob zapojení zainteresovaných stran do tvorby strategie (tj. jak bude **nastavena spolupráce**) a jak budou zainteresované strany informovány o průběhu a výstupech tvorby strategie (tj. jak bude **nastavena komunikace**).

Kapitola bude rozdělena do dvou podkapitol věnujících se nastavení (i) spolupráce a (ii) komunikace v průběhu tvorby strategie.

Spolupráce a komunikace v rámci organizační struktury tvorby strategie je popsána v Projektovém plánu tvorby strategie (viz samostatná šablona). V této kapitole by tak měla být popsána především spolupráce a komunikace s ostatními subjekty vně organizační struktury tvorby strategie.

* 1. *Nastavení spolupráce*

V této podkapitole popíší Zpracovatelé způsob zapojení jednotlivých zainteresovaných stran do tvorby strategie. U jednotlivých zainteresovaných stran uvedou jejich role (v souladu s rozdělením zainteresovaných stran do skupin – viz dále).

**Rozdělení zainteresovaných stran do skupin**

Na základě plánu schvalování Strategie, analýzy potřeb, zájmů a priorit jednotlivých zainteresovaných stran a jejich odbornosti by měly být zainteresované strany rozčleněny do dvou základních skupin:

* zainteresované strany, které by měly být **aktivně zapojeny** do tvorby strategie v rámci organizační struktury tvorby strategie – tato skupina se může například podílet na tvorbě samotné strategie, může připomínkovat jednotlivé výstupy tvorby strategie nebo může být zapojena do rozhodování o postupu tvorby strategie a do jejího schvalování;
* zainteresované strany, které se v případě zájmu **mohou vhodnou formou zapojit** do tvorby strategie – tato skupina bude především informována o průběhu a výstupech tvorby strategie, případně může připomínkovat některé výstupy (například formou veřejných konzultací apod.).

Každá z těchto skupin bude odlišně zapojena do tvorby strategie a jinak bude o tvorbě strategie informována. Zařazení zainteresovaných stran do jednotlivých skupin však není definitivní a v průběhu tvorby strategie může být upraveno či aktualizováno.

V případě zainteresovaných stran, které by měly být aktivně zapojeny do tvorby strategie, je nutné s nimi jejich roli, způsob zapojení a informování o průběhu tvorby strategie dopředu projednat a vzájemně si odsouhlasit.

Způsob zapojení zainteresovaných stran, které budou součástí organizační struktury strategie (viz šablona Organizační struktury tvorby strategie), do tvorby strategie popíší Zpracovatelé v samotném Projektovém plánu tvorby strategie (v souladu s jejich rolí; tj. pokud například Pracovní skupina má podle Projektového plánu tvorby strategie za úkol průběžně připomínkovat výstupy tvorby Strategie, tak z role Pracovní skupiny vyplývá i způsob zapojení jednotlivých zainteresovaných stran, které mají své zástupce v Pracovní skupině).

V této podkapitole dále Zpracovatelé popíší, jak konkrétně budou zapojeny ostatní zainteresované strany, které nejsou součástí organizační struktury tvorby strategie. Konkrétně bude stanoveno:

* konkrétní aktivity spolupráce,
* jakým způsobem budou tyto aktivity realizovány,
* jak často, případně v jakém termínu budou aktivity realizovány,
* kdy budou jednotlivé zainteresované strany do tvorby strategie zapojeny,
* jaké budou využity nástroje pro spolupráci,
* kdo bude odpovědný za realizaci stanovených aktivit,
* jaké budou náklady na realizaci stanovených aktivit.

**Zapojení zainteresovaných stran do organizační struktury tvorby strategie**

Zainteresované strany (především ty aktivně zapojené do tvorby strategie) mohou být přímo součástí organizační struktury tvorby strategie, tj. jejich zástupci mohou být například členy Řídícího výboru nebo Pracovních skupin tvorby strategie.

Rozhodnutí o způsobu zapojení vybraných zainteresovaných stran musí být založeno především na základě:

* analýzy potřeb, zájmů a priorit jednotlivých zainteresovaných stran,
* vlivu dané zainteresované strany na tvorbu, schválení či implementaci strategie,
* odbornosti, znalosti, disponibilitě s informacemi, daty a zdroji vhodnými pro tvorbu strategie.

Způsob zapojení do organizační struktury může být například následující:

* do Řídícího výboru tvorby strategie budou zapojeni zejména vedoucí představitelé zainteresovaných stran s významnými zájmy v řešené oblasti nebo s významným vlivem na tvorbu, schválení či implementaci strategie,
* do Pracovních skupin budou zapojeni zástupci zainteresovaných stran na úrovni odborných pracovníků.

**Forma zapojení zainteresovaných stran** do tvorby strategie může být například následující:

* zapojení do tvorby obsahových částí strategie,
* zpracovávání podkladových analýz,
* konzultace ke klíčovým otázkám,
* účast na seminářích či workshopech za účelem diskuze konkrétních otázek,
* revize a připomínkování výstupů tvorby strategie.

V **jednotlivých fázích** tvorby strategie pak může být zapojení zainteresovaných stran konkrétně například následující:

* ve fázi identifikace potřeby tvorby strategie nebo ve fázi nastavení projektu se mohou (klíčové) zainteresované strany podílet na cílech a nastavení projektu tvorby strategie a způsobu jejich zapojení do celého procesu,
* v analytické a prognostické fázi se mohou zainteresované strany podílet na zpracování vybraných analýz, případně mohou poskytnout již existující analytické podklady nebo dodat potřebná data;
* ve fázi stanovení strategického směřování, priorit a variant a ve fázi rozpracování strategie se mohou podílet na tvorbě, revizi nebo průběžném schvalování vize, cílů a opatření dané strategie,
* ve fázi nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie se mohou zainteresované strany podílet na vzniku Plánu implementace strategie, zvláště pokud v něm budou mít svoji roli.
	1. *Nastavení komunikace*

V této podkapitole popíší Zpracovatelé způsob komunikace o průběhu, výstupech a výsledcích tvorby strategie. Nastavení komunikace musí obsahovat:

* popis cílových skupin komunikace, tj. kdo má být o průběhu, výstupech a výsledcích tvorby strategie informován,
* nástroje komunikace, tj. popis forem, aktivit a způsobů informování o průběhu, výstupech a výsledcích tvorby strategie – u každého nástroje by mělo být uvedeno, na jakou cílovou skupinu bude využit,
* harmonogram komunikace, tj. kdy budou jednotlivé nástroje komunikace použity, respektive kdy budou realizovány jednotlivé aktivity.

Nastavený způsob a aktivity komunikace o průběhu, výstupech a výsledcích tvorby strategie musí být v souladu s nastaveným způsobem spolupráce se zainteresovanými stranami. Některé zainteresované strany nemusí být do tvorby strategie zapojeny aktivně po celou dobu tvorby strategie.

Proto je vhodné nastavit odpovídajícím způsobem také komunikaci o průběhu tvorby strategie. Pokud například je konkrétní zainteresovaná strana zapojena do tvorby plánu implementace vytvářené strategie, je vhodné ji před tímto zapojením adekvátním způsobem informovat o průběžných výstupech tvorby strategie.

**Příklady nástrojů komunikace**

* **Internetové stránky** **a sociální sítě** – pro informování o průběhu, výstupech a výsledcích tvorby strategie mohou být vytvořeny samostatné internetové stránky (s vlastní doménou) nebo samostatná sekce na internetových stránkách instituce tvořící strategii, případně profily (účty) na sociálních sítích (Facebook, Twitter apod.). Součástí internetových stránek může být také systém pro sběr a vypořádání dotazů a podnětů (připomínek) týkajících se tvorby strategie ze strany veřejnosti či jiných zainteresovaných stran.
* **Veřejná setkání** – pro veřejnost (a případně i média) otevřená informační nebo i diskusní setkání s tvůrci strategie, případně s možností připomínkovat vybrané výstupy tvorby strategie.
* **Setkání s odbornou veřejností (např. konference, semináře)** – cílem těchto setkání může být například snaha informovat o záměru vytvořit strategii nebo představit vytvořenou strategii (té části odborné veřejnosti, která případně nebyla aktivně zapojena do tvorby strategie).
* **Tištěné informační materiály** – brožury, letáky či publikace vysvětlující například důvody vzniku strategie, shrnující základní provedené analýzy, strategické směřování strategie nebo představující základní parametry vytvořené strategie.
* **Tiskové zprávy, kulaté stoly, interview** – aktivity určené pro média s cílem sdělení informací o průběhu, výstupech a výsledcích tvorby strategie směrem k veřejnosti.
1. **Organizační struktura řízení Plánu spolupráce a komunikace**

V této kapitole popíší Zpracovatelé základní strukturu řízení Plánu spolupráce a komunikace, s rozlišením dohledových, řídících a výkonných rolí.

Organizační struktura řízení spolupráce a komunikace tvorby strategie musí respektovat základní rozdělení rolí v organizační struktuře tvorby strategie uvedené v Projektovém plánu tvorby strategie, jejíž je součástí (viz šablona Organizační struktury tvorby strategie).

**Manažer komunikace a publicity**

Klíčovou rolí v organizační struktuře Plánu spolupráce a komunikace je především Manažer komunikace a publicity. Jeho rolí je především:

* příprava Plánu spolupráce a komunikace (ve spolupráci s Koordinátorem tvorby strategie, případně Tým pro tvorbu strategie),
* řízení a koordinace činností a aktivit stanovených v Plánu spolupráce a komunikace,
* spolupráce s tiskovým oddělením instituce tvořící strategii,
* být mluvčím tvorby strategie – tj. komunikace s médii, veřejností a zainteresovanými stranami aktivně nezapojenými do tvorby strategie, odpovídání na dotazy a sběr podnětů k tvorbě strategie (případně může tuto činnost realizovat jiná pověřená osoba).

Z tohoto důvodu musí být Manažer komunikace a publicity průběžně informován o klíčových aspektech a průběhu tvorby strategie.

1. **Postup realizace Plánu spolupráce a komunikace**

V této kapitole definují Zpracovatelé mechanismy rozhodovacích a schvalovacích procesů realizace Plánu spolupráce a komunikace, tj. především kdo a jak bude:

* schvalovat průběžné výstupy realizace Plánu spolupráce a komunikace,
* rozhodovat o dalším postupu,
* koordinovat aktivity zapojených subjektů (včetně například dodavatelů).

Postup realizace Plánu spolupráce a komunikace musí respektovat postupy řízení strategie uvedené v Projektovém plánu tvorby strategie, respektive základní postupy uvedené v Plánu spolupráce a komunikace jsou vstupem do popisu postupů tvorby strategie v Projektovém plánu tvorby strategie (viz šablona Projektový plán tvorby strategie).

**Šablona Plánu řízení spolupráce a komunikace k doplnění**

1. **Základní informace o projektu tvorby strategie**

*doplnit text*

1. **Základní cíle a účel Plánu spolupráce a komunikace**

*doplnit text*

1. **Seznam zainteresovaných stran**

*doplnit text*

1. **Způsob a aktivity spolupráce a komunikace**

*doplnit text*

1. **Organizační struktura řízení Plánu spolupráce a komunikace**

*doplnit text*

1. **Postup realizace Plánu spolupráce a komunikace**

*doplnit text*