



Komunikace a důvěra jako základ moderní veřejné správy v Ústeckém kraji

Strategická komunikace a zapojování veřejnosti jsou klíčové pro moderní fungování samospráv a dlouhodobý rozvoj Ústecký kraj. Zpráva ukazuje, jak mohou obce díky lepší komunikaci, participaci a digitalizaci posílit důvěru občanů a úspěšně zvládat regionální transformaci.

RUR

Region univerzitě
Univerzita regionu

VÝZKUMNÁ ZPRÁVA 09
ZNALOSTNÍ HUB

Veřejná správa v současné době prochází rychlou proměnou, která je způsobena technologickým pokrokem, měnícími se společenskými očekáváními a rostoucím tlakem na modernizaci procesů. Digitální technologie, nové komunikační platformy a nástup umělé inteligence zásadně proměňují způsob, jakým občané komunikují se státní a místní správou. Tyto změny vytvářejí nové příležitosti pro efektivnější a otevřenější řízení, ale zároveň kladou vyšší nároky na schopnost institucí přizpůsobit se komplexnímu prostředí 21. století. Pro to, aby veřejná správa dokázala reagovat na nové výzvy, je klíčová její odpovědnost, transparentnost a ochota aktivně komunikovat a vysvětlovat své kroky. Právě důvěra občanů se totiž ukazuje jako zásadní předpoklad pro efektivní a legitimní fungování institucí – a to nejen v krizových situacích, ale i v každodenním řízení obcí a regionů.

Základem moderního pojetí „dobrého vládnutí“ je zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů, protože bez aktivní účasti občanů nemůže být veřejná správa skutečně funkční, férová ani dlouhodobě udržitelná. Participace v širším smyslu nezahrnuje pouze volební akt, ale i možnost podílet se na tvorbě strategických dokumentů, projednávání klíčových rozhodnutí nebo kontrole fungování institucí. Nároky na tento typ zapojení se přitom v posledních letech zvyšují – občané očekávají jasnou komunikaci, otevřené informace, možnost ovlivňovat lokální dění a zároveň vyžadují vyšší profesionalitu, odpovědnost a moderní přístup. Pokud instituce nedokážou tyto očekávání naplnit, klesá důvěra občanů a zhoršuje se schopnost prosazovat veřejné politiky.

Problémy, kterým regiony dnes čelí, se navíc prohlubují v tzv. strukturálně postižených oblastech – jako je právě Ústecký kraj. Zde se kumuluje nízká ekonomická výkonnost, pokles obyvatel, vylidňování mladé generace, nízká úroveň vzdělání a zvýšená míra sociálního vyloučení. Veřejná správa v takovém prostředí často supluje funkce státu, ale bez dostatečných kapacit a podpory. Zatímco potřeba moderní komunikace a participace narůstá, obce se současně potýkají s administrativním přetížením, nedostatkem odborníků a omezenými finančními možnostmi. To z nich činí místa, kde je transformace komunikace a zapojování veřejnosti nejen potřebná, ale přímo nezbytná pro další rozvoj.

Cílem této výzkumné zprávy je proto podrobně popsat, jaké výzvy a příležitosti se v oblasti strategické komunikace a participace objevují, představit osvědčené postupy z Česka i zahraničí a ukázat, jak mohou inovace – včetně využívání umělé inteligence a nových digitálních nástrojů – pomoci proměnit fungování místní správy v Ústeckém kraji. Zpráva přitom upozorňuje na nutnost posílit transparentnost, efektivní komunikaci a dovednosti pracovníků veřejné správy tak, aby byli schopni vytvářet moderní, otevřené a důvěryhodné instituce. Úspěšná transformace je závislá nejen na technických řešeních, ale především na lidech, jejich schopnostech, ochotě spolupracovat a budovat partnerské vztahy s občany.

Ve světě, kde roste význam dat, digitálních nástrojů a rychlé výměny informací, představuje strategická komunikace jeden z nejzásadnějších prvků fungování moderní samosprávy. Správně nastavené procesy mohou zvýšit důvěru veřejnosti, zlepšit kvalitu rozhodování, podpořit participaci a především pomoci překonat stigma strukturálně postižených regionů. Právě Ústecký kraj má proto mimořádnou příležitost využít strategické komunikace jako hnací síly skutečné regionální transformace.

VAZBA TÉMATU NA TRANSFORMACI REGIONU

Transformace veřejné správy v Ústecký kraj je úzce spjata s proměnami, které přináší moderní společnost, technologický pokrok a nové nároky na komunikaci mezi institucemi a občany. Region čelí dlouhodobým socioekonomickým výzvám, které se projevují v nižší důvěře veřejnosti ke správním orgánům, v omezené participaci občanů a ve vysokých očekáváních směrem k otevřenosti a odpovědnosti institucí. Právě tato dynamika činí strategickou komunikaci a zapojování veřejnosti klíčovým prvkem, který může zásadně přispět k úspěšné regionální transformaci.

Moderní veřejná správa je postavena na principech dobrého vládnutí, které kladou důraz na odpovědnost, transparentnost a vzájemnou komunikaci. Podle hlavních strategických rámců je dlouhodobě udržitelný rozvoj regionu možný pouze tehdy, pokud instituce dokážou aktivně pracovat s veřejností a zapojovat ji do rozhodovacích procesů. To však vyžaduje nejen technické kapacity, ale i kvalitní komunikační strategie, které posilují důvěru mezi občany a samosprávou. Zpráva zdůrazňuje, že veřejnost dnes očekává mnohem vyšší míru účasti než v minulosti — nejen jednorázové volby, ale průběžné zapojení do tvorby strategií, plánování i kontroly rozhodnutí.

Právě tato očekávání výrazně určují schopnost regionu zvládat probíhající transformaci. Ústecký kraj se dlouhodobě potýká s administrativním přetížením obcí, nedostatkem odborných pracovníků, omezenými rozpočty a složitými regionálními strukturami. Bez moderních komunikačních postupů a efektivního zapojení veřejnosti je obtížné prosazovat strategické změny v území, které vyžaduje rekonstrukci ekonomiky, modernizaci infrastruktury i posilování sociální soudržnosti.

Výzkumná zpráva zároveň upozorňuje, že postupné zvyšování kvality komunikace může významně ovlivnit i další oblasti správy — zejména plánování, víceúrovňové vládnutí a koordinaci mezi institucemi. Jednotlivé úrovně veřejné správy (obce, kraje, stát) mohou díky transparentnímu sdílení informací a systematické komunikaci lépe spolupracovat a společně nastavovat procesy směřující k udržitelnému rozvoji regionu. Zároveň platí, že institucionální otevřenost a ochota vysvětlovat své kroky výrazně přispívají k růstu legitimacy místních politiků, což je pro transformaci strukturálně zatížených území zásadní.

Zpráva zdůrazňuje také význam participativních metod, které mohou pomoci řešit problémy jako nízká důvěra občanů, pasivita veřejnosti či negativní vnímání samosprávy. Účast občanů na plánování, komunitní setkání, participativní rozpočtování a další interaktivní procesy posilují ochotu veřejnosti přijímat nová rozhodnutí a podporovat změny. Tím zároveň zvyšují efektivitu samotných řešení — opatření, která vznikají v dialogu, bývají v praxi stabilnější, lépe přijímaná a dlouhodoběji udržitelná.

Strategická komunikace je proto přímou součástí transformačního procesu: vytváří prostor pro spolupráci mezi institucemi a občany, pomáhá překonávat nedůvěru a umožňuje reagovat na nové technologické i společenské výzvy. V kontextu Ústeckého kraje má tato oblast mimořádný význam, protože může přispět k obnově regionální identity, posílení legitimacy veřejné správy a k vytvoření moderního prostředí, které odpovídá současným i budoucím potřebám obyvatel. Transformace regionu tak není pouze o infrastruktuře a investicích, ale především o tom, jak efektivně, otevřeně a partnersky dokážou místní instituce komunikovat s těmi, pro které existují — s občany.

STAV

SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ A PROSTOR PRO INOVACE

Moderní veřejná správa dnes funguje v prostředí rychlé technologické a společenské změny, která zásadně ovlivňuje nejen způsob řízení institucí, ale především způsoby komunikace s občany. V posledních letech se ve výzkumech i praxi potvrzuje, že kvalitní strategická komunikace a zapojování veřejnosti představují nezbytný předpoklad efektivního fungování obcí a krajů. To platí zejména v regionech, které se potýkají se strukturálními problémy, jako je Ústecký kraj, kde je důvěra ve veřejné instituce často nižší a kde se očekává aktivnější role samospráv při řešení socioekonomických výzev.

Z dostupných studií vyplývá, že občané kladou stále vyšší nároky na transparentnost, připravenost komunikovat a schopnost institucí poskytovat jasné, rychlé a srozumitelné informace. Rostoucí význam sociálních sítí, digitalizace a online nástrojů způsobil, že občané očekávají nepřetržitý přístup k informacím, možnost interakce a otevřený dialog s vedením obcí. Tento trend je patrný napříč celou Evropou, ale v českém prostředí se potýká s řadou bariér — nízkou kapacitní připraveností obcí, nedostatkem odborníků, omezeným rozpočtem a často i absencí strategického přístupu ke komunikaci.

Výzkumy ukazují, že dobře nastavená komunikace může výrazně ovlivnit kvalitu veřejného rozhodování. Pokud instituce aktivně vysvětlují svá rozhodnutí, pracují s očekáváními obyvatel a zapojují je do procesů formou konzultací, veřejných diskusí nebo participativního plánování, výrazně roste jejich legitimita a důvěryhodnost. Opatření přijatá transparentním způsobem jsou navíc veřejností lépe přijímána, což zvyšuje jejich dlouhodobou efektivitu. Moderní přístup se tak opírá o kombinaci strategického plánování, jasné komunikace a vytváření partnerství mezi institucemi a občany.

Zpráva upozorňuje na to, že v praxi obcí existují výrazné rozdíly v úrovni komunikace a zapojování veřejnosti. Mnohé obce stále používají zastaralé nebo neefektivní komunikační kanály, zatímco jiné už zapojují digitální technologie, pracují se sociálními sítěmi, vizuální identitou nebo interaktivními platformami. Tato nerovnost posiluje rozdíly mezi obcemi a komplikuje koordinaci na úrovni regionu. Současný stav navíc ukazuje, že digitalizace může způsobit zahlcení pracovníků rutinními úkoly, což omezuje čas na strategickou práci a kvalitní komunikaci — problém, který lze řešit právě využitím nových nástrojů, včetně umělé inteligence.

Významným tématem je i participace veřejnosti. Zkušenosti ukazují, že bez aktivního zapojení místních komunit nelze dosáhnout udržitelných výsledků, zejména v územním plánování, řešení krizových situací, tvorbě strategických dokumentů nebo při zavádění nových projektů, které mají dopad na život obyvatel. Zahraniční praxe (například tzv. deliberativní fóra, participativní rozpočty nebo komunitní plánování) potvrzuje, že participace posiluje důvěru, přináší kvalitnější rozhodnutí a podporuje dlouhodobou stabilitu veřejných politik. V českém prostředí však participace stále často probíhá formálně nebo pouze symbolicky, bez skutečného zapojení veřejnosti do přípravy rozhodnutí.

Prostor pro inovace se proto otevírá ve více úrovních. První je rozvoj profesionální strategické komunikace — tedy práce s informacemi, storytelling, vysvětlování komplexních témat srozumitelným způsobem a řízení dlouhodobého vztahu mezi institucí a veřejností. Druhou je digitalizace komunikace: využití moderních online nástrojů, vizualizací, interaktivních platform a datových přehledů. Třetí a zásadní prostor pro inovaci představuje využití umělé inteligence, která může zásadně zefektivnit práci úředníků, zrychlit odpovědi občanům, vyhodnocovat velké množství dat a uvolnit kapacitu zaměstnancům, kteří se tak mohou věnovat strategicky významným tématům — nikoliv rutinním operacím.

Zpráva také přináší jasné doporučení: modernizace veřejné správy musí být doprovázena nejen technologickými investicemi, ale také posilováním „měkkých“ kompetencí, vzděláváním pracovníků, metodickou podporou a vytvářením stabilních komunikačních struktur. Úžitečné jsou rovněž nástroje jednotné vizuální identity, konzistentní grafické komunikace, předem definované postupy pro řešení krizových situací a lepší koordinace mezi jednotlivými úrovněmi veřejné správy.

Celkově současný stav ukazuje, že bez strategické komunikace a účinné participace nemůže být transformace regionu dlouhodobě úspěšná. Zároveň je však zřejmé, že právě v těchto oblastech se nachází největší prostor pro inovace. Pokud budou obce v Ústeckém kraji schopny systematicky budovat své kapacity, efektivně využívat moderní technologie a aktivně pracovat s veřejností, mohou dosáhnout výrazného posunu směrem k moderní, transparentní a spolupracující veřejné správě. Komunikace se tak stává nejen doplňkem, ale jedním z hlavních nástrojů regionální transformace.

VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ TÉMATU, VLASTNÍ POJETÍ V KONTEXTU TRANSFORMACE ÚSTECKÉHO KRAJE

Transformace veřejné správy v Ústecký kraj probíhá v prostředí, které je dlouhodobě zatíženo socioekonomickými problémy a nízkou důvěrou obyvatel v instituce. Právě proto je strategická komunikace a zapojování veřejnosti považováno za jeden z klíčových nástrojů úspěšné regionální obnovy. Tato kapitola shrnuje konkrétní přístupy, které mohou přispět k modernizaci řízení obcí a posílení jejich pozice v celém transformačním procesu.

STRATEGICKÁ KOMUNIKACE JAKO ZÁKLAD MODERNÍ SAMOSPRÁVY

Strategická komunikace zde není vnímána jako doplňkový prvek, ale jako jeden z pilířů efektivního řízení. Mnohé obce komunikují nahodile, bez jednotného stylu a bez dlouhodobého plánu. Návrh proto zdůrazňuje potřebu nastavit jasné cíle, definovat konkrétní cílové skupiny a zavést jednotnou vizuální i obsahovou prezentaci. Transparentnost a pravidelnost sdělení zvyšují důvěru obyvatel a pomáhají snižovat odpor k novým rozhodnutím, což je pro transformaci regionu zásadní.

POSILOVÁNÍ PARTICIPACE A OBNOVOVÁNÍ DŮVĚRY

Participace představuje nejdůležitější nástroj, jak získat podporu veřejnosti pro změny v území. V regionu však bývá občanská angažovanost slabší, což komplikuje implementaci strategických projektů. Návrh proto doporučuje kombinovat základní nástroje (dotazníky, sběr podnětů) s pokročilejšími formami, jako je komunitní plánování nebo participativní rozpočty. Ukazuje se, že pokud lidé mohou ovlivňovat rozhodnutí, roste jejich důvěra i ochota podílet se na dalších procesech.

KAPACITY OBCÍ A NUTNOST PROFESIONALIZACE KOMUNIKACE

Jedním z nejsilnějších zjištění je nedostatek lidských kapacit v obcích. Mnoho úředníků je přetíženo administrativou a nemá prostor věnovat se komunikaci nebo participaci. Proto návrh zdůrazňuje potřebu zavádět nové role (například komunikační koordinátory), sdílet metodiky a využívat vzorové materiály, které mohou obcím usnadnit a zrychlit práci. Sdílená řešení jsou obzvláště důležitá pro menší obce, které nemají odborné týmy.

DIGITALIZACE JAKO PŘÍLEŽITOST PRO ZJEDNODUŠENÍ KOMUNIKACE

Digitální nástroje mohou významně zvýšit efektivitu veřejné správy, pokud jsou využívány smysluplně. Občané dnes očekávají přehledné weby, dostupné informace, rychlou komunikaci a možnost reagovat

online. Návrh doporučuje intenzivněji pracovat se sociálními sítěmi, interaktivními formuláři, vizualizacemi a moderními informačními kanály. Zásadní je, aby digitalizace zlepšovala orientaci občanů, ne aby ji komplikovala.

VYUŽITÍ UMĚLÉ INTELIGENCE KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY

Zpráva zdůrazňuje i potenciál umělé inteligence, která může odlehčit obcím od rutinních úkolů — například třídění dotazů, zpracování dat nebo monitoring zpětné vazby. V regionu s omezenými kapacitami to představuje možnost, jak uvolnit odborníkům čas na komunikaci s veřejností, koordinaci projektů nebo řešení strategických témat. AI není náhrada pracovníků, ale nástroj, který zvyšuje rychlost, přesnost a dostupnost informací.

NÁVRH RÁMCE STRATEGICKÉ KOMUNIKACE PRO OBCE

Na základě analýzy zpráva navrhuje praktický rámec, který může obcím usnadnit zavádění moderní komunikace:

- Plánovat komunikaci dlouhodobě a strukturovaně.
- Posilovat transparentnost a sdílet rozhodnutí i jejich kontext.
- Profesionalizovat komunikaci prostřednictvím jednotné identity a školení pracovníků.
- Systematicky zapojovat veřejnost do plánování a diskuse.
- Využívat digitální nástroje k rychlé a dostupné komunikaci.
- Zavádět umělou inteligenci pro automatizaci rutinních úkolů.
- Sdílet dobrou praxi napříč obcemi a institucemi.

PŘÍNOSY NAVRŽENÉHO POJETÍ PRO REGIONÁLNÍ TRANSFORMACI

Moderní komunikace a kvalitní participace mohou zásadně podpořit transformaci regionu — pomáhají zvyšovat důvěru mezi občany a institucemi, zlepšují kvalitu rozhodnutí, snižují konflikty a posilují sociální soudržnost. Pro Ústecký kraj jde o příležitost proměnit veřejnou správu ve stabilní, otevřený a profesionální systém, který dokáže reagovat na současné i budoucí výzvy.

ZÁVĚR

Výzkumná zpráva ukazuje, že moderní veřejná správa se neobejde bez kvalitně nastavené strategické komunikace a aktivního zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů. Tyto dva prvky představují klíč k posilování důvěry, legitimacy a efektivity institucí, obzvláště v regionech, které čelí dlouhodobým socioekonomickým výzvám, jako je Ústecký kraj. Transformace veřejné správy není pouze otázkou technologických inovací či legislativních změn — je především otázkou schopnosti institucí komunikovat srozumitelně, otevřeně a v dialogu s občany, partnery a dalšími lokálními aktéry.

Z provedené analýzy vyplývá, že současné nároky na veřejnou správu jsou výrazně vyšší než v minulosti. Instituce musí reagovat na rostoucí očekávání veřejnosti, využívat účinnější nástroje komunikace a aktivně pracovat s participativními metodami, které umožňují občanům ovlivnit rozhodování ve vlastním území. Zpráva identifikovala několik oblastí s největším transformačním potenciálem: systematické zapojení veřejnosti, zvyšování transparentnosti, rozvoj moderních komunikačních nástrojů, posilování mezisektorové spolupráce a důraz na soft-skills pracovníků veřejné správy. Tyto oblasti mohou zásadním způsobem ovlivnit kvalitu řízení obcí a regionů, a tím i celkovou důvěru mezi občany a institucemi.

Důležitou výzvou je přechod od jednosměrného sdělování informací ke komunikaci založené na dialogu a vzájemné spolupráci. Zahraniční i domácí příklady dobré praxe ukazují, že participativní přístupy — jako je participativní rozpočtování, komunitní plánování nebo pravidelné veřejné konzultace — posilují efektivitu přijatých rozhodnutí a zvyšují jejich přijatelnost v očích obyvatel. Stejně významnou roli hrají nové technologie, zejména umělá inteligence, která může veřejnou správu zbavit rutinních úkolů, zlepšit práci s daty a posílit kvalitu komunikace. Zpráva upozorňuje, že klíčové bude nejen tato řešení zavádět, ale také je správně vysvětlovat, aby se veřejnost s inovacemi ztotožnila a chápala jejich přínosy.

Součástí závěru je také posouzení praktické proveditelnosti navrhovaných inovací. Ukazuje se, že hlavní výzvy spočívají v kapacitách obcí: časových, personálních i finančních. Zavádění nových přístupů je zpočátku náročnější, vyžaduje učení, koordinaci a někdy i změnu zavedených postupů. Z dlouhodobého hlediska však může přinést vyšší efektivitu veřejné správy, lepší využívání zdrojů a výraznější posílení vztahu mezi institucemi a obyvateli. Právě stabilní důvěra a otevřenost vůči inovacím jsou základem toho, aby Ústecký kraj dokázal využít svůj transformační potenciál naplno a udržet směr modernizace.

Celkově lze říci, že strategická komunikace a participace nejsou doplňkem běžné agendy — jsou jedním z klíčových pilířů budoucího fungování veřejné správy. Tvoří základ, na kterém lze stavět inovace, posilovat kompetence pracovníků a rozvíjet skutečně otevřené, odpovědné a důvěryhodné instituce. Správně nastavené procesy mohou přispět nejen k modernizaci řízení na úrovni obcí a regionů, ale i k hlubší obnově sociální soudržnosti, která je pro transformaci Ústeckého kraje nepostradatelná.



Spolufinancováno
Evropskou unií

Ministerstvo životního prostředí



**V případě potřeby více informací či zájmu o spolupráci kontaktujte vedoucího
výzkumného týmu Pavel Maškarinec – pavel.maskarinec@ujep.cz.**

AUTOŘI

Pavel Maškarinec, Daniel Klimovský, Jakub Hornek, Lukáš Novotný, Vladimír Naxera

VYDAVATEL

Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem www.ujep.cz

Výzkumná zpráva byla vytvořena v rámci projektu
RUR – Region univerzitě, univerzita regionu, reg . č. CZ.10.02.01/00/22_002/0000210.