

The background is a dark green aerial photograph of a construction site. A large circular inset in the upper right quadrant shows a close-up of a construction worker wearing a hard hat and safety gear, illuminated by a bright light. The overall image has a monochromatic green color scheme.

**METODIKA PRO PRÁCI
SE STAKEHOLDERY
V RÁMCI SPRAVEDLIVÉ
NÍZKOUHLÍKOVÉ
TRANSFORMACE**

T A
Č R

Tato *Metodika pro práci se stakeholdery v rámci spravedlivé nízkouhlíkové transformace* byla vytvořena se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu Éta a projektu „Budoucnost práce v nízkouhlíkové ekonomice: Perspektivy spravedlivé transformace české energetiky (POSTWORK)“, č. TL05000289.

Mikuláš Černík¹, Patrik Gažo¹, Eva Fraňková¹, Tereza Volmutová², Martin Čech²,
Jan Malý Blažek¹, Martin Černý¹, Christian Kimmich¹

¹Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra environmentálních studií

²NaZemi

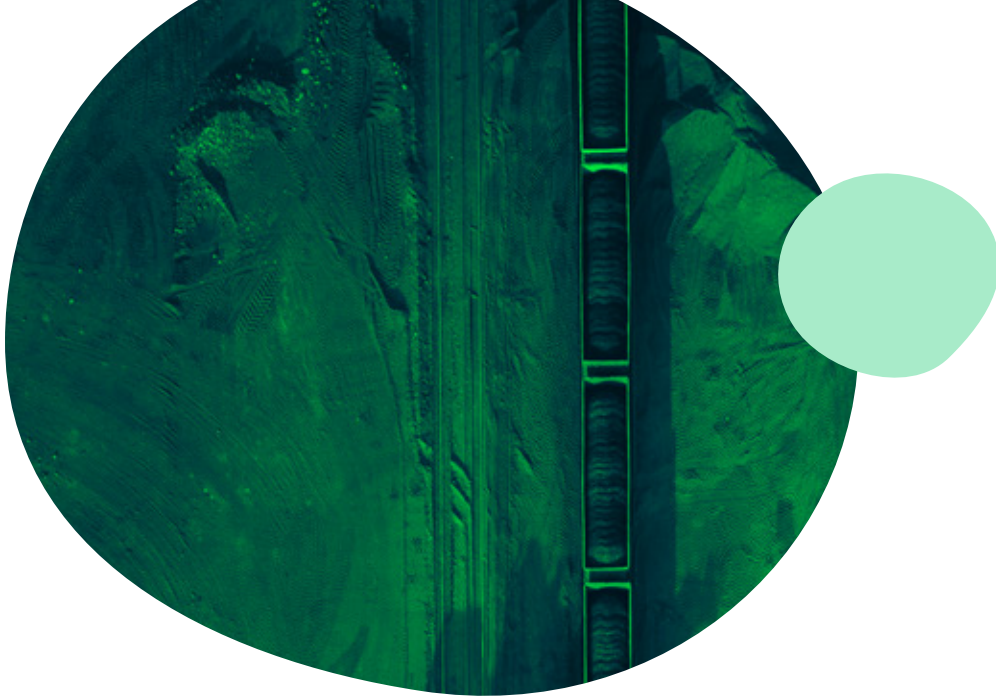
Brno, 2023

OBSAH

Anotace	4
1. Úvod	5
1.1 Téma a cíl metodiky	6
1.2 Pro koho je metodika určena a jak s ní pracovat	7
1.3 Nové přínosy metodiky	8
2. Kontext a základní pojmy	9
2.1 Historie a současnost spravedlivé transformace	10
2.2 Spravedlivá transformace v České republice?	11
2.3 Role participace ve spravedlivé transformaci a stávající praxe v ČR	13
2.4 Politický rozměr spravedlivé transformace a důsledky pro participaci	15
3. Kontext a metodologie empirického testování vybraných participativních metod	17
4. Popis vybraných metod participace v rámci spravedlivé nízkouhlíkové transformace	20
4.1 Mapování stakeholderů	21
4.1.1 Obecný popis metody	21
4.1.2 Naše realizace	23
4.1.3 Reflexe zkušenosti	25
4.1.4 Doporučení	25
4.2 Rozhovory	26
4.2.1 Obecný popis metody	26
4.2.2 Naše realizace	26
4.2.3 Reflexe zkušenosti	27
4.2.4 Doporučení	28
4.3 Workshopy	29
4.3.1 Obecný popis metody	29
4.3.2 Naše realizace	29
4.3.3 Reflexe zkušenosti	31
4.3.4 Doporučení	32
4.4 Dotazníky	33
4.4.1 Obecný popis metody	33
4.4.2 Naše realizace	33
4.4.3 Reflexe zkušenosti	33
4.4.4 Doporučení	35
4.5 Další participativní metody pro spravedlivou transformaci	36
4.5.1 Fokální skupiny	36
4.5.2 Občanská shromáždění	36
5. Shrnutí a závěr	37
Reference	39
Přílohy	42
Příloha 1: Struktura rozhovorů	43

ANOTACE

Metodika slouží jako návod, jak zapojit vybrané skupiny stakeholderů do procesu sociálně spravedlivé nízkouhlíkové transformace. Z literatury i empirických zkušeností vyplývá, že ke zlepšování sociální a environmentální situace, zejména v dlouhodobě strukturálně znevýhodněných regionech (v České republice především Ústecký, Karlovarský a Moravskoslezský kraj), napomáhá zapojení různých skupin obyvatel do ovlivňování podoby transformačního procesu. Metodika, podložená vlastním empirickým testováním, popisuje, jak tyto skupiny identifikovat a kontaktovat, jak od nich získat potřebné informace a jak během transformace zohlednit jejich potřeby, možnosti a preference, například z hlediska jejich budoucího pracovního uplatnění.



1. ÚVOD

1.1 TÉMA A CÍL METODIKY

Nízkouhlíková transformace představuje zásadní celospolečenské téma, které přesahuje horizont nejbližších let. Bude ovlivňovat ekonomický i společenský vývoj přinejmenším po několik následujících desetiletí. Přestože se o transformaci často mluví primárně v souvislosti s energetikou, zasahuje do mnoha dalších ekonomických sektorů v navazujících odběratelských i dodavatelských řetězcích. Kromě ekonomiky transformace proměňuje rovněž území a složení obyvatel.

Nízkouhlíková transformace s sebou přináší dalekosáhlé změny, jež provází velká míra nejistoty. Především se jedná o proměny pracovního trhu a vzdělávání (určité profese a pracovní příležitosti zanikají, jiné vznikají), obtížně předvídatelné tržní výkyvy (např. fluktuující ceny energií či výkyvy cen emisních povolenek), ale i relativně rychlé zavádění legislativních změn či nových regionálních rozvojových programů. Významnou součástí procesu přechodu na nízkouhlíkovou ekonomiku proto představuje snaha tyto nejistoty mírnit, předvídat možné negativní dopady a změny aktivně formovat tak, aby byly negativní dopady co nejmenší.

Dopady nízkouhlíkové transformace nejsou všude stejné. Geograficky se za nejvíce zasažené regiony v rámci České republiky považují regiony Ústeckého, Karlovarského a Moravskoslezského kraje. Jde o regiony, jejichž ekonomika do značné míry závisí na uhlíkové intenzivním průmyslu (těžba a zpracování uhlí, související výroba energie, ocelářství a další). Zároveň jde o oblasti dlouhodobě strukturálně postižené. Je proto klíčové, aby zde proběhla tzv. *spravedlivá* nízkouhlíková transformace, tedy aby tento proces tamní problémy neprohloubil, ale naopak přispěl k jejich dlouhodobému zlepšení, a to v sociální, ekonomické i environmentální oblasti.

Z literatury i empirických zkušeností vyplývá, že **pro zajištění spravedlivého přechodu k nízkouhlíkové ekonomice je klíčové zapojení všech dotčených skupin, tzv. stakeholderů**. Do nastavování podoby transformačního procesu by proto měli být zahrnuti nejen odborníci a státní úředníci, ale také zástupci místních samospráv a dalších veřejných institucí (školy, úřady práce), zástupci nejen velkých, ale i malých a středních podniků a rovněž zástupci pracujících lidí v zasažených odvětvích, zástupci dospívajících s ohledem na volbu vzdělávacího zaměření a budoucí profesní orientace a zástupci dalších skupin obyvatel, které v dotčených regionech žijí.

Participace těchto skupin přináší mnoho pozitiv. Pomáhá zohlednit jejich potřeby v rámci nízkouhlíkové transformace, a předcházet tak nezamýšleným negativním dopadům; přispívá ke zmírnění nejistot a obav a umožňuje těmto skupinám hrát aktivnější roli v celém procesu. V důsledku tak přispívá k vyšší občanské podpoře uskutečňování potřebných změn a přináší šanci pro spravedlivou sociálně-ekologickou transformaci dlouhodobě znevýhodněných regionů.

Tato metodika poskytuje konkrétní návody, jak vybrané skupiny stakeholderů do procesu sociálně spravedlivé nízkouhlíkové transformace zapojit. Konkrétně poskytuje návod k identifikaci a kontaktování vybraných dotčených skupin a k získání potřebných informací ohledně jejich potřeb, možností a preferencí, například v souvislosti s jejich budoucí pracovní uplatnitelností. Kombinuje přitom kvantitativní i kvalitativní metody s různou mírou časové a metodologické náročnosti.

Metodika přináší kromě popisu vybraných metod také zkušenosti z jejich testování v terénu. Empirické testování uvedených metod bylo primárně zaměřeno na energetický sektor, konkrétně na odvětví těžby a zpracování uhlí, jelikož jde o případ rozsáhlé strukturální proměny významného průmyslového odvětví v České republice. Existuje ale celá řada dalších oblastí pro uplatnění participativního přístupu k tvorbě transformačních politik (například sektor automobilového průmyslu nebo ocelářství a zpracování kovů). Empirické testování bylo prováděno s důrazem na zaměstnance v dotčených sektorech a odvětvích,

neboť právě tato skupina v současném procesu plánování transformace nemá dostatečné zastoupení a možnost aktivně ovlivnit průběh transformace. Také zde ovšem platí, že uvedené metody lze využít i pro zapojování dalších skupin stakeholderů.

Cílem metodiky je podpořit zapojení dotčených skupin stakeholderů do procesu spravedlivé nízkouhlíkové transformace. Za tímto účelem poskytuje metodika v následujících kapitolách informační zázemí i výběr konkrétních metod participace. Sekce 1 stručně uvádí, pro koho je metodika určena (1.2) a v čem je specifická (1.3). Sekce 2 vysvětluje základní souvislosti pojmu spravedlivé transformace (2.1) a její dosavadní průběh v rámci České republiky (2.2); popisuje různé úrovně participace a její klíčový význam právě v procesu nízkouhlíkové transformace (2.3) a upozorňuje na její nevyhnutelný politický rozměr (2.4). Sekce 3 pak krátce popisuje projekt, v rámci něhož metodika vznikla, a metodologii, která byla využita při testování vybraných participačních metod v terénu. Sekce 4 přináší vlastní popisy jednotlivých participačních metod – konkrétně jde o metody mapování stakeholderů (4.1), rozhovory (4.2), workshopy (4.3) a dotazníky (4.4), doplnkově pak navíc metody fokusních skupin (4.5.1) a občanských shromáždění (4.5.2). Sekce 5 pak shrnuje nejdůležitější závěry a doporučení.

1.2 PRO KOHO JE METODIKA URČENÁ A JAK S NÍ PRACOVAT

Metodika slouží všem, kteří pracují (nebo mohou pracovat) s dotčenými skupinami v procesu plánování a provádění spravedlivé nízkouhlíkové transformace.

Primárně (zejména z hlediska tvorby a implementace transformačních plánů) jde o tyto skupiny:

- zaměstnanci a zaměstnankyně veřejné správy (např. Ministerstva průmyslu a obchodu, úřadů práce, Ministerstva práce a sociálních věcí či Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva životního prostředí, krajských úřadů), kteří metodiku mohou využít při přípravě zapojení dotčených skupin do procesu tvorby transformačních strategií, ke zjišťování a zohlednění jejich potřeb, preferencí a plánů a při zapojení dotčených skupin do rozhodování.

Sekundárně (z hlediska zastupování dílčích zájmů hrajících roli v průběhu transformace) se jedná o:

- představitele a představitelky odborů, případně dalších skupin zastupujících zájmy pracujících v dotčených odvětvích;
- zástupce a zástupkyně firem v energetickém sektoru a dalších dotčených odvětvích, kteří mají vliv na vývoj zaměstnanosti;
- pracující v nevládních organizacích, kteří poskytují advokační a pečovatelské služby dotčeným skupinám a zároveň konzultační a edukační služby veřejné správě k přípravě aktivit podporujících spravedlivou transformaci a zapojování veřejnosti;
- výzkumníci a výzkumnice, kteří proces transformace sledují a vyhodnocují.

Využití metodiky každopádně není omezeno na jednu instituci (např. konkrétní úřad). Kterýkoli z uvedených potenciálních uživatelů (ideálně v rámci vzájemné spolupráce) může participativní proces iniciovat nebo se do probíhajících procesů zapojit (blíže k aktuálnímu dění v České republice v sekci 2.2). Zároveň je potřeba zohlednit fakt (který blíže rozebíráme v sekci 2.4), že ne všichni stakeholderi mají stejnou politickou a/nebo ekonomickou moc, a proto jejich hlasy nemají nutně v současném nastavení stejnou váhu či kredibilitu. Zkušenosti s touto realitou a související doporučení pro praxi jsou součástí popisu vybraných metod v sekci 4.

Metodika přináší výběr možností, nikoli jeden pevně stanovený postup. Každý případ je totiž do určité míry specifický – v závislosti na dostupných časových, lidských a finančních kapacitách, na cíli daného procesu, jeho rozsahu atd. Obecně lze říci, že každý proces participace by měl v počátečních fázích zahrnovat definování záměru, podrobné zmapování stakeholderů a plán jejich zapojení. Výběr konkrétních

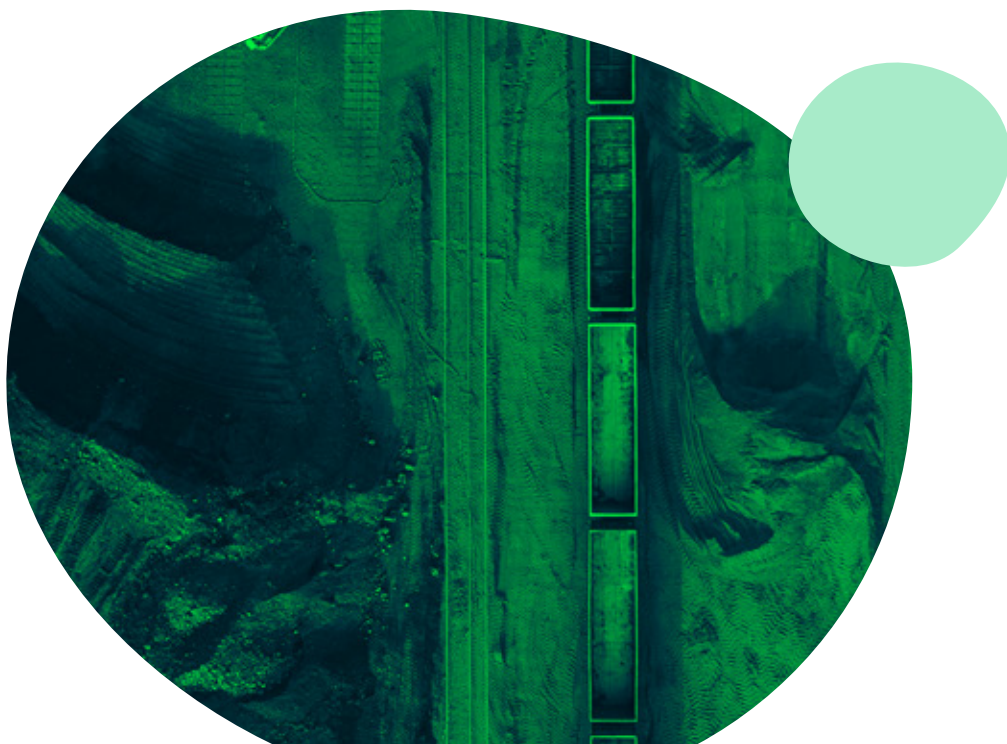
metod, které pro toto zapojení zvolíme, je pak potřeba záměru participace a také výše uvedeným okolnostem přizpůsobit. Využití většího množství různých metod neznamena automaticky lepší participaci; mnohem důležitější je dodržet základní zásady participace (blíže viz sekce 2.3) a vybrat takové metody, které umožní s cílovou skupinou navázat dialog a dosáhnout stanovených cílů. V rámci metodiky nabízíme také poučení z překážek, kterým jsme v terénu při testování uvedených metod čelili, a návrhy, jak jim předcházet. Představené metody doporučujeme v rámci možností kombinovat, doplňovat a dále inovovat.

1.3 NOVÉ PŘÍNOSY METODIKY

Tato metodika klade důraz na spolurozhodování a aktivní zapojení různorodých zainteresovaných stran jako na klíčový prvek v úsilí nalézt cesty směrem k nízkouhlíkové a udržitelné ekonomice. Participace zde není pouhým formálním požadavkem, nýbrž důležitou součástí ekonomických i politických procesů. Metodika je dále specifická svým explicitním zaměřením na oblast spravedlivé nízkouhlíkové transformace a v jejím rámci na přímé zapojování často opomíjené skupiny pracujících v energetickém sektoru. Zároveň – i přes toto zaměření – jsou uvedené metody přenositelné i do jiných sektorů a na jiné skupiny stakeholderů. Zásadním přínosem metodiky je potom testování vybraných participativních metod v praxi, reflexe této zkušenosti a vyplývající praktická doporučení. Zmíněné zkušenosti z praxe bylo možné získat díky tříletému projektu, v jehož rámci vznikla nejen tato metodika, ale také další materiály, jež mohou sloužit jako doplňkový zdroj informací (blíže viz sekce 3).

V metodice se **soustředíme primárně na vlastní poznatky a zkušenosti z realizace výzkumných metod v prostředí České republiky**. Získané zkušenosti tak mohou být přínosné pro aktéry, kteří se budou v následujících letech participaci v nízkouhlíkové transformaci věnovat. Metodika si neklade za cíl systematicky představit technologické a ekonomické aspekty proměny uhlíkové intenzivních odvětví. V sekci 2 uvádíme základní informace o kontextu spravedlivé nízkouhlíkové transformace. Přestože primárně vycházíme z českého prostředí, inspirovali jsme se při tvorbě metodiky i dostupnými zkušenostmi ze zahraničí. Tematicky blízká je především *Sada nástrojů spravedlivého přechodu pro uhelné regiony* (Just Transition Toolbox for Coal Regions), publikovaná Wuppertalským institutem (1). Dalším klíčovým zdrojem je aktuální evropská *Sada nástrojů pro řízení přechodů* (Toolkit: Governance of transitions) (2). V českém prostředí je pak dostupná *Metodika participace nestátních neziskových organizací v poradních a pracovních orgánech a při tvorbě dokumentů státní správy*, která se ovšem věnuje obecně otázkám životního prostředí se širokým zaměřením na občanský sektor (3). Z dostupných metodik dále považujeme za inspirativní *Manuál participace*, zaměřený na zapojování veřejnosti do plánování města (4). Přestože téma je jiné, poskytuje *Manuál participace* mnoho praktických rad ohledně plánování a realizace participativních procesů a rovněž širokou škálu konkrétních metod zapojování veřejnosti, z nichž některé mohou být relevantní i v kontextu spravedlivé nízkouhlíkové transformace.

2. KONTEXT A ZÁKLADNÍ POJMY



2.1 HISTORIE A SOUČASNOST SPRAVEDLIVÉ TRANSFORMACE

Ačkoli spravedlivá transformace (ST) bývá diskutována především v souvislosti s rozdělováním evropského Fondu spravedlivé transformace, kořeny tohoto pojmu sahají hlouběji. První požadavky, aby k proměně a restrukturalizaci průmyslové výroby docházelo sociálně a environmentálně spravedlivým způsobem, předkládalo odborové a environmentální hnutí již v 70. letech minulého století (5). Z různých perspektiv obě tyto skupiny tematizovaly rozpory mezi průmyslově vytvářeným blahobytem a ochranou přírody a klimatu a také související sociální a ekonomické dopady na aktéry požadované transformace – veřejnoprávní instituce, podniky, pracující, studující a další obyvatelstvo zasažených zemí a regionů.

Dnes můžeme v přístupech ke spravedlivé transformaci sledovat dva hlavní proudy (6). Prvním z nich je proud ekologické modernizace, jenž usiluje především o investice do sektorů s potenciálem vzniku nových pracovních míst, která dokážou nahradit zanikající pracovní místa v utlumovaných znečišťujících sektorech. Jedná se o snahu ekologizovat výrobu pomocí expertní legislativy, institucionálních finančních nástrojů a efektivnějších a čistších technologií. Předpokládá, že se pracovní trh stabilizuje kombinací rekvalifikace pracovní síly a odchodu části dotčených pracujících do penze. Přístup ekologické modernizace je charakteristický například pro Evropskou zelenou dohodu (*European Green Deal*), zveřejněnou na sklonku roku 2019, a související Fond spravedlivé transformace, převedený do praxe skrze dokumenty pro programové období 2021–2027, včetně tzv. *Plánu spravedlivé územní transformace* v zasažených regionech, v České republice známého pod zkratkou PSÚT¹. Centrálním bodem zelených a transformačních politik je nalezení vhodné rychlosti a podoby hospodářské a nízkouhlíkové transformace, což však není zcela jednoznačně definováno. Navíc příliš rychlý tlak na snižování emisí může vyvolat odpor vzhledem k sociálním dopadům na pracující a obyvatelstvo. Vizi Evropské zelené dohody komplikují také snahy mocensky silných hráčů o oddálení, prodloužení a v konečném důsledku omezení proměny fungování dotčených průmyslových odvětví (7, 8). To se projevuje v nekonkrétních a omezených ambicích v oblasti snižování dopadů na životní prostředí.

Druhý přístup k spravedlivé transformaci, nazývaný **sociálně-ekologický**, klade důraz nejen na rozvoj pracovních příležitostí, ale také na potřebu hlubší ekonomické změny. Současné vzorce produkce a spotřeby zboží a služeb, které jsou založeny primárně na hospodářském růstu a zisku, často nesou negativní dopady na pracující, místní komunity a životní prostředí. Navíc mohou přispívat k reprodukci, a dokonce prohlubování strukturálního znevýhodnění určitých regionů a skupin obyvatel. Sociálně-ekologický přístup zdůrazňuje význam demokratických principů nejen ve veřejné správě, ale také v rámci ekonomických vztahů. Velkou roli zde hraje aktivní přístup regionálních aktérů, hlavně místních samospráv, obyvatelstva a pracujících, například v podobě posilování role odborů či formou přímého zapojení obcí a pracujících do vlastnictví a provozu podniků.

Participace dotčených skupin hraje roli v obou těchto přístupech, liší se ale svým významem a intenzitou. V ekologicko-modernizačním přístupu ke spravedlivé transformaci hraje velkou roli expertní a institucionalizované rozhodování. Představa participace a aktivního zapojení je do značné míry omezena na účast vybraných stakeholderů v rámci formálních struktur a často se omezuje na využívání dotací podle již stanovených pravidel. Oproti tomu sociálně-ekologický přístup klade mnohem větší důraz na aktivní roli dotčených skupin již v raných fázích potřebných změn, tedy na jejich účast v procesu *nastavování* posléze aplikovaných pravidel a záměrů, a také zdůrazňuje význam zahrnutí širokého spektra stakeholderů nad rámec vybraných odborníků a „velkých hráčů“. Participace má v tomto pojetí také podobu zapojení

¹ Podrobněji o PSÚT v kapitole 2.2.

významné části lidí z dotčených skupin přímo do ekonomických aktivit, často v rámci podpory místních ekonomik a demokratických podnikatelských forem (např. družstva).² Příklady tohoto přístupu v energetice představují například iniciativy v rámci komunitní energetiky.³

V České republice existuje velký nevyužitý potenciál pro aktivnější a inovativní formy participace. Tato metodika se tak snaží nejen poskytnout nástroje pro testování a praktikování širšího spektra participativních přístupů v praxi, ale také rozšířit představu o možných cílech participativních procesů směrem k vyšším patřům žebříku participace (viz začátek sekce 2.3). Je totiž velmi pravděpodobné, že pro dosažení požadavku spravedlivé nízkouhlíkové transformace – tedy sladění zájmů pracujících a dalších skupin obyvatel v silně zasažených regionech a zároveň udržení vysokých ambicí ve snížení emisí skleníkových plynů i v dalších environmentálních oblastech – bude hrát včasná a smysluplná participace široké škály stakeholderů zásadní roli.

2.2 SPRAVEDLIVÁ TRANSFORMACE V ČESKÉ REPUBLICĚ?

V České republice probíhala restrukturalizace uhelných regionů již od 90. let 20. století. Většina pracovních míst spojených s těžbou a využíváním uhlí tak zanikla během posledních třiceti let, do značné míry ještě před nástupem agendy Evropské zelené dohody. Náhrada zanikajících pracovních míst probíhala nekoordinovaně a část pracujících jednoduše zaměstnaly nově vznikající firmy. O „spravedlivé transformaci“ ve smyslu transformačních plánů tak až donedávna nelze hovořit. Neexistoval plán přechodu uhelných regionů ani proměny pracovních míst ve fosilním průmyslu, které by zohledňovaly zájmy dotčených zaměstnanců. Kromě přechodového plánu nejsou veřejně k dispozici ani kvantitativní či kvalitativní data o proměnách zaměstnanosti, která by například mapovala rekvalifikační strategie pracujících.

Počátek hospodářské a nízkouhlíkové transformace v duchu Evropské zelené dohody lze v ČR datovat do roku 2015, kdy byla spuštěna strategie RE:START. Po svém vzniku na Ministerstvu průmyslu a obchodu a Úřadě vlády byl převeden do kompetence Ministerstva pro místní rozvoj. Jeho hlavním cílem je provádět hospodářskou obnovu regionů, které trpí strukturálním znevýhodněním a současně mají zastoupený uhelný průmysl. V rámci strategie RE:START vznikl strategický rámec a akční plán strategie hospodářské restrukturalizace tzv. strukturálně postižených krajů (uhelných regionů), tedy Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje.⁴ V návaznosti na RE:START pak vznikl v roce 2020 *Plán spravedlivé územní transformace* (PSÚT). Jednotlivé kraje paralelně s tímto národním plánem vypracovávají své vlastní plány, které jsou označovány jako „transformační plány kraje“ nebo „plány transformace kraje“. Důležitým krokem bylo následné začlenění cílů z těchto krajských transformačních plánů do národního PSÚT, čímž vznikla snaha o koordinované strategie pro transformaci země. Další důležitý strategický dokument představuje *Vnitrostátní plán České republiky v oblasti energetiky a klimatu*, který byl schválený v říjnu 2023⁵. Dokument vznikl na základě aktualizace *Státní energetické koncepce* (SEK) a *Politiky ochrany klimatu*. Byl také doprovázený participativním procesem, konkrétně veřejnou konzultací.⁶ Pro přehled těchto dokumentů a souvisejících významných hráčů viz obrázek 1.

2 Jak blíže vysvětlujeme níže v kapitole 2.3, větší kontrola dotčených skupin nad nastavením, a potažmo tedy i nad výsledkem transformačních procesů, kterou podporuje sociálně-ekologický přístup, odpovídá vyšším patřům tzv. žebříku participace. Posouvá se tedy od pasivního informování a formálního zapojení směrem k transformativní účasti.

3 Pro konkrétní příklady viz web Evropské federace občanských energetických družstev REScoop (9), v dopravě pak například dokumenty Mezinárodní federace pracujících v dopravě (10).

4 Viz <https://www.mmr.cz/cs/ostatni/web/novinky/aktualizovany-plany-strategie-re-start>.

5 Viz https://www.mpo.cz/assets/cz/energetika/strategicke-a-koncepcni-dokumenty/2023/10/Aktualizace_NKEP_10_2023_final.pdf.

6 Viz https://www.mpo.cz/assets/cz/energetika/strategicke-a-koncepcni-dokumenty/2023/8/Vyhodnoceni-verejne-konzultace-k-Vnitrostatnimu-planu-v-oblasti-energetiky-a-klimatu_final.pdf.

Obrázek 1



I přes uvedené snahy se v uhelných regionech v ČR i nadále kumulují sociální problémy (11, 12), které se s nadcházející vlnou útlumu těžby uhlí mohou dále zhoršit. Fond spravedlivé transformace by měl být řešením této situace, avšak dosavadní proces přípravy souvisejícího *Plánu spravedlivé územní transformace* a dokumenty týkající se strategie RE:START dosud nebyly dostatečně obsahově propojeny. Zároveň čelí proces přípravy kritice kvůli nízké míře zapojení veřejnosti (13).

Co se týče výhledu do budoucna, **na evropské úrovni lze v dalším programovém období (které začíná v roce 2028) očekávat akceleraci snah o naplnění klimatických cílů** do roku 2030 a pokračující snahu o uhlíkovou neutralitu do roku 2050. Již dnes můžeme důvodně očekávat, že významná alokace financí na útlum fosilně náročných provozů a na další investice do obnovitelné energetiky bude pokračovat. Ačkoli se zdroje financování mohou lišit, budou vznikat nové fondy (například Sociální klimatický fond), které rovněž budou cílit na sociální aspekty proměny energetiky. Participace dotčených aktérů tedy do budoucna bude nadále významná a může pomoci při rozdělení dalších finančních prostředků.

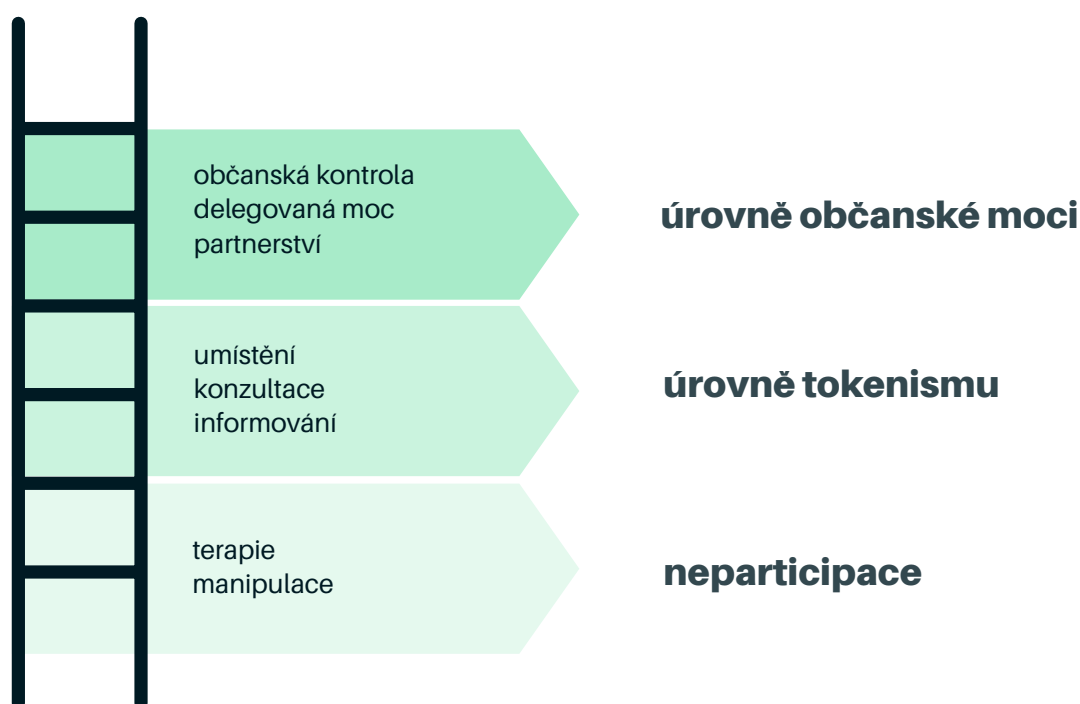
I v rámci ČR lze očekávat další fáze transformace. Jde například o dekarbonizační scénář připravovaný v rámci Uhlé komise, který počítá s plánovaným útlumem těžby uhlí k roku 2033. Důležitou roli hrají také plánované uzávěry jednotlivých uhelných provozů, zejména těch, které v současnosti zaměstnávají nejvíce pracujících. V neposlední řadě se pak v České republice jedná o nové *Politice ochrany klimatu* a o novém energetickém zákoně. U prvního dokumentu můžeme vidět, že existuje snaha o participaci v rámci aktivit Ministerstva životního prostředí (blíže viz sekce 2.3).

2.3 ROLE PARTICIPACE VE SPRAVEDLIVÉ TRANSFORMACI A STÁVAJÍCÍ PRAXE V ČR

Participativní procesy v rámci spravedlivé transformace navazují na zkušenosti z jiných oblastí, například v rámci městského plánování či rozhodování o specifických environmentálně problematických projektech. Mezi často zmiňované aspekty úspěšné participace, které se objevují napříč různými oblastmi, patří definování společenského zájmu, zapojení dotčených osob a kontinuita nastavených procesů. Zapojení různorodých účastníků a účastnic je klíčové také pro včasné odhalení potenciálních konfliktů a třecích ploch.

Dnes již klasický **koncept „žebříku participace“** (*ladder of participation*) (14) popisuje **osm úrovní zapojování občanů** (v modelu žebříku odpovídají jednotlivým příčkám). Ty jsou rozděleny do tří hlavních úrovní: 1) neparticipace, 2) tokenismus (pouze symbolická participace) a 3) moc v rukou občanů. Zatímco v nižších patrech pomyslného žebříku se nachází jednostranný tok informací (v krajním případě až za účelem vynucení souhlasu či manipulace), čím výše po žebříku stoupáme, tím více stoupá možnost zapojených skupin stakeholderů formovat a spoluvytvářet možná řešení. Na druhou stranu, i neparticipativní techniky hrají svou roli a v různých fázích mohou procesu pomoci – například v případě informování o již přijatých rozhodnutích.

Obrázek 2: Žebřík participace (Arnstein, 1969⁷)



Příprava procesu participace vyžaduje analýzu cílů a dotčených skupin a přesnou komunikaci, která zajistí, že bude odstraněno co nejvíce překážek pro dotčené skupiny zapojit se do procesu a že všichni aktéři procesu jsou s cíli a možnostmi participace srozuměni. Obvykle tak úspěšná participace zahrnuje vlastní strategické plánování a kombinaci komunikačních a metodických nástrojů. Model žebříku participace je spíše rámec než metodický návod pro úspěšnou participaci. Poskytuje strukturu, kterou lze použít k monitorování a hodnocení, zda je zapojení stakeholderů vhodné a smysluplné v konkrétním kontextu dané situace.

⁷ Viz <https://www.commonplace.is/blog/arnsteins-ladder-of-citizens-participation-explained>.

Špatně provedená participace má totiž vysoké společenské náklady. Existuje řada negativních zkušeností: dochází k nepřesnému pojmenování cílových skupin; ke snižování cílů a možností participace (záměrně je snižována dosažená příčka na žebříku participace směrem k tokenismu či neparticipaci); k manipulaci; nejsou využity možné prostředky ke snižování překážek k zapojení skupin do procesu. To může zásadně ovlivnit nejen kvalitu řešení (například nesprávně definovat strategické politiky či alokovat zdroje), ale i dlouhodobě snižovat zájem dotčených skupin k zapojení do veřejné debaty.

Je potřeba počítat s tím, že **do procesu participace vstupují aktéři s vlastními zájmy, neboť participace je z principu politická aktivita.** Zájmy mají aktéři, kteří participaci iniciují – mohou chtít legitimizovat vlastní rozhodnutí skrze proces informování (povinného projednání) s veřejností (častý příklad participace v rámci městského plánování v ČR); nebo mohou naopak chtít posílit hlas obyvatel dané obce či regionu pro řešení komplexnějších úkolů s nadregionálním dopadem (například otázky rozšiřování dolů, výstavby jaderných úložišť, tranzitních sítí apod.). Různé zájmy mohou mít i zapojené skupiny a jednotlivci. V průběhu jedné participativní aktivity se tak mohou mísit soukromé zájmy s veřejnými a zájmy různých skupin.

Sarah White (1996) z hlediska zájmů aktérů (tvůrců participace i zapojených skupin) představuje čtyři formy participace (15). Rozlišuje participaci nominální – zapojení lidí slouží k legitimizaci plánů, ovšem lidé nemají možnost plány měnit; instrumentální – zapojení aktérů slouží předem vytyčenému účelu; reprezentativní – participace dává hlas dotčeným komunitám, umožňuje jim řešení ovlivňovat; transformativní – proměňuje a zmocňuje zapojené lidi a mění zavedené mechanismy a instituce.

Obrázek 3: Čtyři formy participace (White, 1996)

Zájmy v participaci			
Forma	Shora dolů	Vzhůru	Funkce
nominální	legitimizování	inkluze	vystavení
instrumentální	účinnost	cena	prostředky
reprezentativní	udržitelnost	vliv	být slyšet
transformativní	posílení postavení	posílení postavení	prostředek/cíl

Model žebříku participace i model zájmů je možné využít také jako **pomůcku v úsilí o narovnávání politické moci mezi jednotlivými skupinami obyvatel skrze zapojování opomíjených aktérů.** V případě přechodu od fosilní energetiky vidíme na jedné straně významnou politickou a ekonomickou moc stávajících „velkých hráčů“, a na druhé straně podstatné dopady na nejvíce zasažené skupiny obyvatel.

V dosavadním procesu spravedlivé transformace v ČR se participace soustředila především na následující oblasti:

- omezený výběr metod směřujících primárně k informování či konzultacím – tedy formy, které spadají do nižších pater žebříku participace;
- omezený výběr aktérů participace, který nezohledňoval všechny dotčené skupiny a jejich možnosti zapojení.

Konkrétně došlo k sérii informačních seminářů pro veřejnou správu, samosprávu, odbornou veřejnost, NNO a podniky. Nelze ovšem zjistit, které relevantní aktivity s veřejností či se zaměstnanci v oblasti participace proběhly a jaké byly jejich výsledky. Jako nedostatečný nástroj participace s veřejností můžeme vnímat sběr nápadů formou online formuláře na webových stránkách programu, protože možnost vyjádření je v tomto formátu značně omezená ani zde nejsou zveřejněny žádné výstupy.

Aktivity byly zaměřeny na potenciální zájemce o dotace z řad malých a středních podniků. Z volně dostupných informačních zdrojů ovšem nemáme dostatek informací k vyhodnocení zájmu, případně úspěšnosti tohoto způsobu informování.

Při přípravě PSÚT pak můžeme pozorovat na krajských úrovních vytvoření participačních platforem, v rámci nichž bylo možné vstupovat do procesu přípravy plánů skrze připomínky. Ačkoli jsou tyto aktivity důležité, stále se pohybují především v prvních patrech žebříku participace. V době vytváření metodiky nebylo z volně dostupných zdrojů zřejmé, jakým způsobem byly zjišťovány potřeby zúčastněných či zda oni sami mohli vést jednání participačních platforem.

Přestože setkání byla otevřená i jiným skupinám, uplatňoval se zde pochopitelně princip reprezentativnosti, kdy určité skupiny stakeholderů zastupoval jejich reprezentant. Nemáme tudíž dostatek zpráv o tom, zda se informace dostanou i k reprezentované skupině, což může být problematické právě u zaměstnanců, neboť ani odbory, ani zaměstnavatelé nemusejí nutně znát a reprezentovat zájmy zaměstnanců.

2.4 POLITICKÝ ROZMĚR SPRAVEDLIVÉ TRANSFORMACE A DŮSLEDKY PRO PARTICIPACI

Téma nízkouhlíkové transformace je dlouhodobě silně politické.⁸ Jak bylo řečeno již v sekci 2.3, každý participativní proces v sobě vždy určitý politický rozměr obsahuje, protože se v něm z definice setkávají postoje, zájmy a názory různých skupin. Vzájemné sdílení, pochopení a zohlednění těchto různých pozic, hledání vize či konkrétních řešení, která tyto zájmy do určité míry sladí, jsou pak podstatou a cílem participace. Přesto lze říct, že spravedlivá nízkouhlíková transformace představuje téma s velkým potenciálem střetu zájmů a protichůdných vizí a také s velkou nerovnováhou ekonomické a politické moci dotčených skupin. Lze předpokládat, že dokud bude výběr lidí u vyjednávacího stolu odrážet současné nerovnosti v politické moci a ekonomické síle, výsledkem bude další reprodukce nerovností.

Jedním z explicitních cílů participace v rámci spravedlivé nízkouhlíkové transformace by proto mělo být aktivně posilovat roli upozadovaných či opomíjených aktérů. Jednu z takových skupin představují pracující v energetickém sektoru, kteří – pokud jsou vůbec reprezentováni – bývají zastoupeni pouze skrze odbory a/nebo své zaměstnavatele. Nelze ovšem předpokládat, že zájmy těchto skupin jsou totožné (16, 17). Odbory často úzce spolupracují s vedením svých firem a mohou mít k němu blízký vztah, což může kontrastovat s jejich vztahem k samotným zaměstnancům. Kromě toho existuje významná skupina zaměstnanců, kteří nejsou členy odborů, a proto nejsou odbory zastupováni. Tito zaměstnanci mohou být z procesu rozhodování vyloučeni. Přestože se zájmy těchto skupin mohou překrývat (např.

8 Spravedlivá transformace je politické téma. Politickým procesem nemáme na mysli zmanipulované, předem dané rozhodnutí.

Myslíme jím politickou debatu, která doprovází rozhodování o opatřeních, v níž se vyjasňují a zvažují argumenty skupin obyvatel s různými zájmy. Téma se stává politickou otázkou, když k němu různé skupiny vytvářejí své stanovisko a společně s ním i diskurzivní narativy, tedy způsoby, kterými se o tématu vyjadřují. Politizace je často vnímána negativně jako proces, který štěpením společnosti na různé skupiny, jež jsou v politickém konfliktu, zamezuje hledání konsenzuálních a objektivních měřítek pro rozhodování. Na druhou stranu ovšem umožňuje také vstup více aktérů do demokratické debaty. Opačným procesem je pak depolitizace, kdy se na rozdíl od různých zájmů společenských skupin upřednostňují postoje odborníků. To ovšem může vést k značnému zúžení jak návrhů opatření, tak i spektra vhodných odborníků, čímž mohou být opomíjeny perspektivy určitých skupin obyvatel.

v otázce zachování pracovních míst), zájmy a preference skupiny zaměstnanců – jako významně dotčených aktérů – by měly být reprezentovány přímo, nikoli pouze skrze zprostředkované zástupce. Obdobně bývají opomíjeni místní obyvatelé. Jedná se o skupinu, kterou je těžké ohraničit či transparentně vybrat její zástupce a zástupkyně mimo tradiční politické kanály městských zastupitelstev. Ani tyto obtíže by je ale neměly z participace vyloučit – naopak je potřeba hledat cesty, jak je do participativních procesů smysluplně zahrnout.

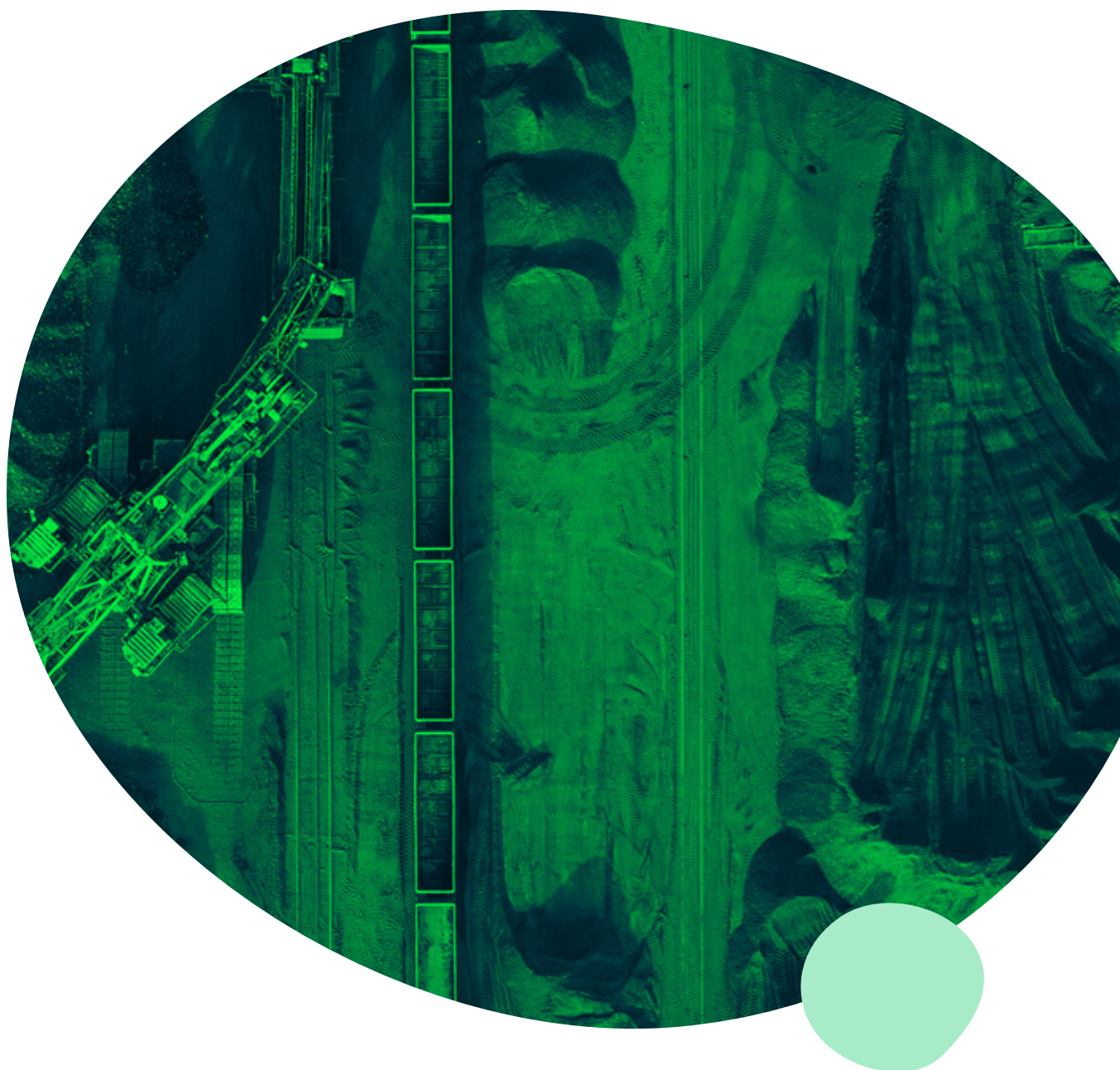
Nízkouhlíková transformace představuje pro některé skupiny stakeholderů ohrožení. Z pohledu již zmíněných zaměstnanců je nízkouhlíková transformace velmi často vnímána jako ohrožení jejich stávající profese a potažmo dosavadního způsobu života (spíše než šance na novou a dostupnou energetiku či obecněji potenciál pro rozvoj regionu). Z pohledu stávajících ekonomicky a politicky silných hráčů, kteří z dosavadní podoby ekonomiky benefitovali, může jít o ohrožení jejich silné pozice. Proto lze u nich spíše než aktivní podporu demokratických a participačních forem transformace logicky předpokládat snahu o využití příležitostí spravedlivé transformace s cílem udržení stávajících pozic. Ještě jednou je potřeba zdůraznit, že odlišnost zájmů a preferencí není argumentem proti participaci – naopak je její nedílnou součástí. Je však potřeba s odlišnostmi počítat a při přípravě participativních procesů s nimi aktivně pracovat.

Jaké důsledky a doporučení tedy pro participaci v rámci nízkouhlíkové transformace plynou?

- V rámci mapování stakeholderů (blíže viz sekce 4.1) je důležité zmapovat také jejich vztahy, nerovnoměrnost jejich politického a ekonomického vlivu, případně historii jejich dosavadního vlivu na podobu nízkouhlíkové transformace (např. proporrčnost jejich zastoupení ve stávajících regionálních platformách, relevantních pracovních skupinách apod.).
- Vzhledem k aktuálně nerovnému zastoupení dotčených skupin je třeba aktivně plánovat a podporovat participaci těch, kteří dosud nebyli do procesu zahrnuti. To v praxi může znamenat například organizační přizpůsobení s ohledem na časové možnosti pracujících, výběr informačních kanálů, které mají potenciál pracující skutečně oslovit, hledání kontaktních osob, jež mají potenciál lidi pro participaci získat apod. (podrobněji viz doporučení u každé metody v sekci 4).
- Pokud se participace zpočátku nedaří, je třeba zkoušet jiné metody a formáty, jiné komunikační kanály, aktivně zjišťovat důvody, které participaci vybraných skupin brání, a procesy podle toho upravovat. Obecně je třeba vzdát se častého předpokladu, že pokud jedna konkrétní (často omezená či nevhodně nastavená) metoda nefungovala, lidé o participaci nemají zájem. Malá či pasivní účast dotčených skupin v participačních aktivitách nemusí nutně znamenat, že lidé o participaci nestojí. Nedůvěra a neochota k účasti může mít logické důvody, založené například na předchozích negativních zkušenostech, nebo může plynout z nejasných či zanedbatelných možností ovlivnit výsledek rozhodování. V takových případech doporučujeme hledat jinými metodami příčiny nezájmu a na jejich základě upravit možnosti participace.
- Pracovat s obavami některých skupin stakeholderů a jejich zvykem neúčastnit se podobných procesů. Je klíčové postupně budovat důvěru a plánovat participativní proces dlouhodobě a transparentně.
- Vzhledem k odlišným mocenským pozicím může být užitečné (přínejmenším v úvodní fázi) organizovat participativní procesy pro vybrané skupiny odděleně (například workshopy specificky pro skupinu pracujících, blíže viz sekce 4.3).
- Vzhledem k obecně malým zkušenostem institucí i jednotlivců s participativními procesy je klíčové zahrnout do přípravy a realizace někoho, kdo má s participací zkušenosti, tj. zajistit facilitační podporu během celého cyklu plánování, realizace, vyhodnocení a reflexe participativních procesů.

Pro obecný postup plánování a realizace participativních procesů i pro další praktická doporučení založená na empirickém testování vybraných participativních metod viz sekce 4.

3. KONTEXT A METODOLOGIE EMPIRICKÉHO TESTOVÁNÍ VYBRANÝCH PARTICIPATIVNÍCH METOD



Tato metodika vznikla v rámci projektu aplikovaného výzkumu s názvem *Budoucnost práce v nízkouhlíkové energetice: Perspektivy spravedlivé transformace české energetiky* (TL05000289), financovaného Technologickou agenturou České republiky (TAČR). Kromě této metodiky a souvisejícího empirického testování vybraných metod zpracovával projektový tým i další výstupy, které mohou k této metodice poskytnout užitečné doplňující informace. V článku *Beyond Czech-the-box exercise: proposals for meaningful stakeholder participation in the just transition* popisují členové týmu dosavadní úskalí participace v rámci nízkouhlíkové transformace v České republice, přičemž navrhuji i cesty k řešení uvedených problémů (18). Souhrnná výzkumná zpráva projektu pak popisuje možnosti a preference rekvalifikací v odvětvích ohrožených nízkouhlíkovou transformací energetiky.

Participativní metody, které uvádíme a testujeme v rámci této metodiky, kombinují kvalitativní a kvantitativní přístupy. Kvalitativní přístup umožňuje jít ve zkoumaných tématech do hloubky, snaží se porozumět souvislostem a významům. Jeho pomocí lze v rámci tématu nízkouhlíkové transformace zkoumat například představy lidí o budoucnosti, jejich obavy, názory na probíhající proces transformace apod. Mezi typické kvalitativní metody patří rozhovory (viz sekce 4.2), fokusní skupiny (4.5.1) či zúčastněné pozorování⁹; můžeme sem zařadit i metodu mapování stakeholderů (4.1) a workshopy (4.3). Kvalitativní metody jsou většinou časově náročné a možnost zobecnění jejich výsledků je omezená. Na druhou stranu v sobě mají i hlubší transformativní potenciál, tedy mohou pomoci účastníkům zformulovat jejich postoje a priority nebo se zorientovat v možnostech jednotlivých aktérů v procesu transformace, viz například již uvedené workshopy (4.3), a zejména pak občanská shromáždění (4.5.2). **Kvantitativní metody** naopak umožňují získat i data vypovídající o velkých skupinách lidí (pokud výzkum správně naplánujeme a je tzv. reprezentativní, lze jeho výsledky zobecnit na celou zkoumanou skupinu či populaci). Tato šíře ale zároveň limituje hloubku, do které jsme schopni při sběru dat a v důsledku při pochopení zkoumaných jevů jít. Mezi typické kvantitativní metody patří dotazníkové šetření (4.4), jehož pomocí lze zkoumat základní charakteristiky určité skupiny (průměrný věk, vzdělání, kvalifikace apod.) a případně souvislosti s dalšími proměnnými, například souvislost mezi dosaženým vzděláním pracujících a četností a zaměřením jejich rekvalifikací.

Mezi rizika kvalitativních přístupů patří typicky nižší reliabilita. Respondenti a respondentky tvoří pouze specifický výsek populace, tudíž se zjištění dají stěží zobecnit na celou populaci. Porozumění pohledu dotazovaných je tak potřeba brát s ohledem na konkrétní situaci.

Kvantitativní přístupy naopak mohou pomoci lepší představě o rozložení v dané populaci a výsledná zjištění je snazší zevšeobecnit. Ovšem jejich validita i pro konkrétní jedince může být nižší ve srovnání s kvalitativními přístupy.

Podle naší zkušenosti je optimální kvalitativní a kvantitativní metody kombinovat. Zatímco kvalitativní metody umožňují hlubší porozumění situaci a ukotvení dat v každodenní realitě těch, kterých se proměna nejvíce dotýká, kvantitativní metody umožňují reprezentativní či explorativní šetření větších skupin obyvatel. Pokud metody vztáhneme k žebříku participace (viz sekce 2.3), kvantitativní metody poskytují spíše omezenou možnost interakce, a mohou tak přispět k participaci v nižších a středních patrech žebříku. Kvalitativní metody pak svým zaměřením na hlubší porozumění a většími časovými nároky jednotlivých metod směřují v principu k vyšším patřům žebříku.

V rámci empirického testování jsme se soustředili na oblast budoucnosti práce v kontextu nízkouhlíkové transformace, konkrétněji pak na dotčenou skupinu pracujících v energetice. Jak jsme již dříve argumentovali (viz sekce 2.4), toto zaměření vyplývalo z faktu, že téma budoucnosti práce (zejména nad rámec prostého zachování určitého počtu pracovních míst) není dostatečně tematizováno

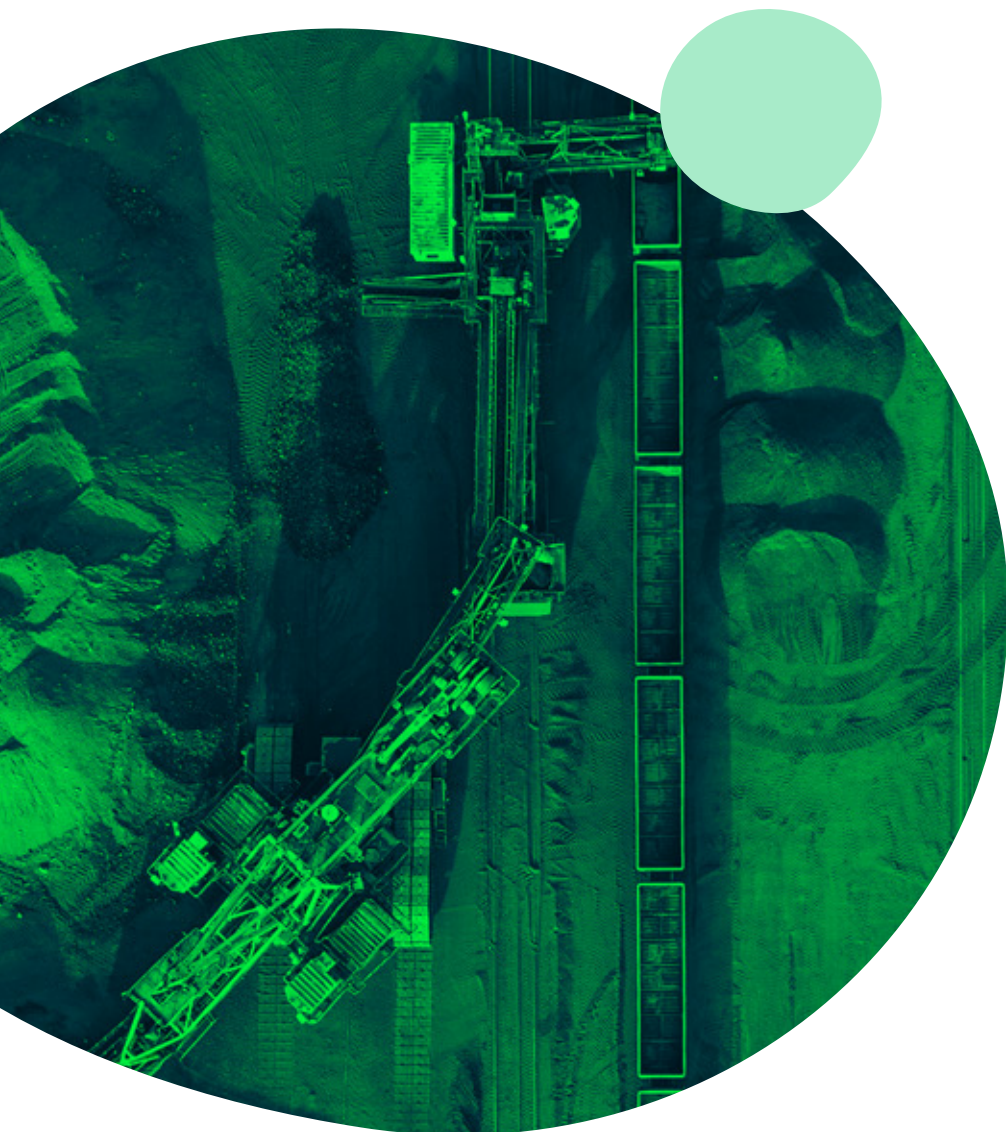
9 Zúčastněné pozorování spočívá v dlouhodobější osobní účasti ve zkoumaných procesech a jevech. Může poskytnout důležité vhledy a porozumění každodenní žité realitě a postojům zkoumané skupiny, je ovšem velmi náročné na čas, a to při vlastním pozorování i při následném zpracování dat. Získané poznatky je také obtížné zobecnit nad rámec konkrétní zkoumané skupiny. Tuto metodu jsme z kapacitních důvodů netestovali v praxi a nezařazujeme ji ani mezi doplňkové metody v sekci 4.5, neboť možnost jejího využití mimo rámec vědeckého výzkumu považujeme za velmi omezenou.

a skupina pracujících je dle našich empirických zkušeností v rámci participace na transformačních procesech převážně opomíjená či jen nepřímo zastoupená. V našem výzkumu jsme tedy v obecnější rovině zjišťovali preference, obavy a ochotu spolupracovat u různých sociálních aktérů – včetně úřadů práce, managementu energetických firem, odborových svazů či odborných škol – a dále jsme se zaměřili na pracující jakožto na skupinu, které se transformace bytostně dotýká.

Jednotlivé metody jsme pak využili v následujícím pořadí: po úvodním orientačním průzkumu dostupných dat a rešerši hlavních témat a aktérů v oblasti nízkouhlíkové transformace proběhlo cílené **mapování stakeholderů** v rámci energetického sektoru a užší výběr nejvíce relevantních skupin a jejich konkrétních zástupců a zástupkyň. S vytipovanými lidmi, které se podařilo kontaktovat, jsme pak vedli **polostrukturované rozhovory** (podrobnosti viz sekce 4.2.2). Během rozhovorů jsme kromě jiného pomocí metody tzv. sněhové koule¹⁰ nasbírali kontakty na další aktéry, kteří by mohli být osloveni v dalších fázích. Informace z rozhovorů jsme zároveň využili jako podklad při přípravě **workshopů**, zaměřených již výhradně na skupinu pracujících. Zároveň na rozhovory navazovaly **dotazníky**, rovněž zaměřené na skupinu pracujících. Z uvedeného postupu je zřejmé, že na sebe jednotlivé metody navazovaly a průběžně získané informace byly v dalších fázích využity. Zároveň bylo nutné na základě průběžných výsledků původní design výzkumu přizpůsobovat (blíže viz sekce 4).

Uvedené pořadí metod se v principu osvědčilo, není ale závazné. Rozhodně doporučujeme zachovat mapování stakeholderů jako výchozí aktivitu, která informuje zacílení všech dalších metod. Rozhovory se širším okruhem stakeholderů umožňují sbírat další relevantní kontakty a poskytují důležité vhledy do přemýšlení a slovníku dotčených skupin, což usnadňuje přípravu jak workshopů, tak dotazníků. Bylo by ale možné realizovat rozhovory paralelně nebo i následovně po realizaci workshopů. Stejně tak je možné zaměnit pořadí workshopů a dotazníků, případně je realizovat zároveň. Vhodnost pořadí jednotlivých metod tedy nevyplývá z jejich obecného charakteru, ale je potřeba zvolit je v závislosti na konkrétních cílech participace, časových možnostech a dalších okolnostech. Jinými slovy, není záhodno plně spoléhat na konkrétní návod, spíše lze doporučit určitou míru flexibility a adaptace na konkrétní podmínky.

¹⁰ Metoda sněhové koule je proces získávání nových relevantních kontaktů na základě doporučení osob, které již jsou součástí výzkumu.



4. POPIS VYBRANÝCH METOD PARTICIPACE V RÁMCI SPRAVEDLIVÉ NÍZKOUHLÍKOVÉ TRANSFORMACE

Tato část přináší popis vybraných metod participace. Konkrétně se jedná o mapování stakeholderů (4.1), rozhovory (4.2), workshopy (4.3) a dotazník (4.4). U každé z těchto metod je uveden: 1) její stručný obecný popis; 2) popis konkrétní realizace v rámci empirického testování; 3) reflexe získaných zkušeností; 4) doporučení pro budoucí využití. Uvedené metody slouží především ke zjišťování preferencí, potřeb a obav dotčených skupin stakeholderů, v rámci empirického testování konkrétně v oblasti energetiky s důrazem na zastoupení skupiny zaměstnanců v tomto sektoru, která byla v rámci dosavadních participativních procesů do značné míry opomíjená (18). Kapitola je doplněna o krátkou charakteristiku dalších dvou metod – fokusních skupin (4.5.1) a občanských shromáždění (4.5.2), které z kapacitních důvodů nebyly testovány v praxi, ale představují další možné formy zapojení dotčených skupin do formování podoby spravedlivé transformace. Zmíněné metody přitom spadají do vyšších pater žebříku participace (viz kapitola 2.3), tedy v principu cílí na vytváření partnerství a nastavování procesu spravedlivé transformace zahrnujícího větší míru občanského zapojení a kontroly.

Před aplikací vybraných metod je však potřeba celý participační proces naplánovat. Doporučený postup zahrnuje následující kroky:

1. zmapování aktuálního stavu řešené problematiky, identifikace cílů participace, pojmenování problémů/ otázek, které se v rámci participace řeší, a definování očekávaných výsledků participace;
2. mapování stakeholderů, výběr relevantních skupin a jejich zástupců/zástupkyň;
3. výběr vhodných participačních metod, rozhodnutí, zda je pro jejich realizaci nutná externí facilitační, odborná, komunikační či jiná podpora;
4. zpracování komunikační strategie, zajištění adekvátního přístupu k informacím pro relevantní stakeholdery, seznámení všech zahrnutých skupin s cíli participace, plánovaným procesem a využitím získaných informací;
5. realizace participace;
6. vyhodnocení výsledků participace, komunikace výsledků relevantním stakeholderům;
7. odpovídající úprava diskutovaných návrhů, politik apod. v závislosti na situaci (cíle participace, její časový harmonogram atd.), případně další kolo připomínkování, konzultací apod.;
8. transparentní komunikace týkající se průběhu a výsledků participace s výzkumnými partnery;
9. interní reflexe realizovaného postupu, sepsání zkušeností pro příště;
10. sdílení zkušeností s dalšími aktéry směřující ke zlepšování a rozšiřování participační praxe.

Tato metodika se soustředí především na vlastní realizaci participačních metod (bod 5), včetně mapování stakeholderů (bod 2), které přísně vzato není participační metoda, ale představuje důležitý krok v celém procesu. Metodika tedy neposkytuje podrobný organizační popis všech výše uvedených kroků, nicméně sesbírané zkušenosti z praxe přinášejí praktické tipy zejména pro přípravné fáze (body 3 a 4). Pro podrobnější informace k jednotlivým krokům participačního procesu viz například již zmíněný *Manuál participace* (4, s. 12–31), případně další dostupné zdroje (19).

4.1 MAPOVÁNÍ STAKEHOLDERŮ

4.1.1 Obecný popis metody

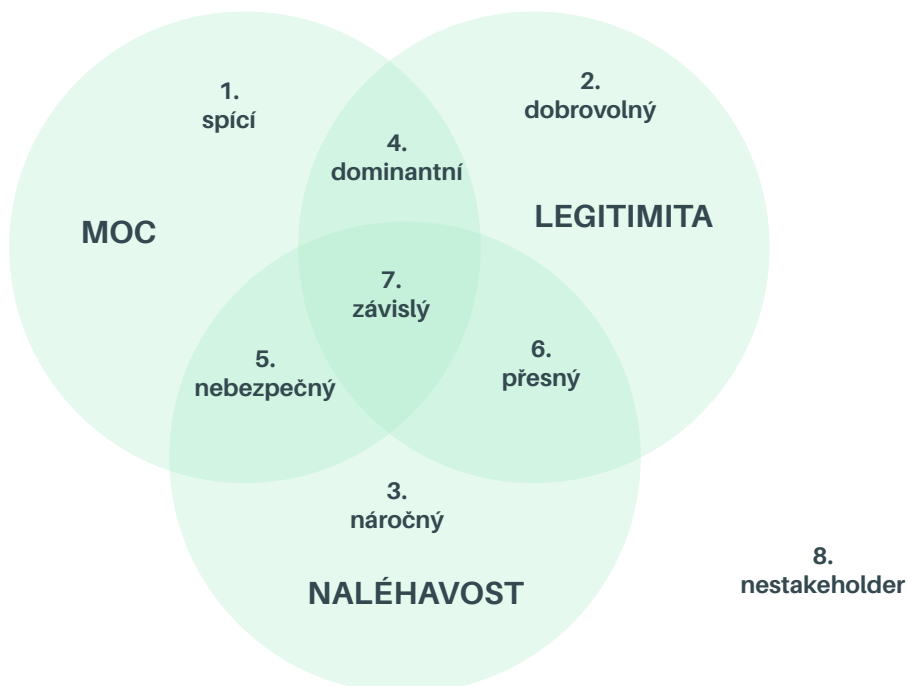
Mapování stakeholderů umožňuje vytvořit si strukturovaný přehled o všech dotčených skupinách, jejich možných zástupcích a zástupkyních, případně jejich vztazích či dalších relevantních charakteristikách. Tento přehled pak může sloužit k plánování konkrétního postupu, jak by měly být tyto skupiny začleněny a jejich zájmy zohledněny při přípravě projektů, politik, programů nebo jiných opatření. Používá se v řadě oblastí, kromě jiného při řešení environmentálních konfliktů, v projektovém řízení nebo v činnosti veřejné správy. Analýzu stakeholderů lze provést jednorázově nebo opakovaně – pak je možné sledovat změny vztahů a postojů stakeholderů v průběhu času.

Mapa stakeholderů může mít podobu prostého seznamu organizací a konkrétních lidí, existují ale i sofistikovanější přístupy, které umožňují skupiny stakeholderů různě strukturovat. Mezi nejpoužívanější patří vizualizace stakeholderů pomocí soustředných kruhů, kde vnitřní jádro tvoří **primární zainteresované strany** (ty, které jsou v konečném důsledku nejvíce ovlivněny, ať už pozitivně, nebo negativně), střední kruh **sekundární zainteresované strany** („zprostředkovatelé“, tj. osoby nebo organizace, které jsou nepřímo ovlivněny) a **terciární zainteresované strany** (ty, které budou ovlivněny nejméně). V podnikatelském prostředí se často používá také matrice rozlišující čtyři základní skupiny podle jejich síly a vlivu (viz obrázek 4), případně sofistikovanější varianta rozlišující osm skupin stakeholderů (viz obrázek 5). Pro lepší znázornění vztahů mezi stakeholdery lze využít různé softwary.¹¹

Obrázek 4: Matrice rozlišující čtyři základní skupiny podle jejich síly a vlivu (20)



Obrázek 5: Diagram rozlišující osm skupin stakeholderů (20)



11 Viz např. <https://www.smapply.com/tools/stakeholder-maps>.

Role konkrétních jedinců i dotčených subjektů se mohou v průběhu času proměňovat, a proto je užitečné v rámci mapování sledovat i konkrétní významnější – ve smyslu s větší mocí na rozhodování – jedince a také mapování průběžně aktualizovat či provádět opakovaně. Existují například případy přechodu jednotlivých aktérů ze soukromé sféry do veřejné a naopak.

Zařazení do mapy stakeholderů nutně neznamená, že je třeba se všemi skupinami aktivně pracovat, přinejmenším ne stejně intenzivně. Vyšší intenzita by měla směřovat především ke stakeholderům, kteří mají omezenější možnosti podílet se na rozhodování a zároveň mohou být rozhodnutím více zasaženi. Je ale důležité vytvořit celkový přehled, ze kterého je pak třeba s ohledem na konkrétní cíle a nastavení participativních procesů informovaně vybírat. Užitečné jsou také informace o velikosti jednotlivých skupin, případně sesbírání dostupných kontaktů.

4.1.2 Naše realizace

První fáze mapování byla založena na vyhledávání dostupných informací o složení relevantních pracovních skupin a orgánů, které by se daly považovat za tzv. *multistakeholder platforms* neboli takové orgány, které umožňují účast více rozmanitých skupin stakeholderů v rámci nízkouhlíkové transformace, případně v energetice obecně. Jde především o Uhelnou komisi, Energetickou nezávislou komisi (tzv. Pačesovu komisi) a Transformační platformu. Seznam jejich členů a způsob jejich výběru pak sloužil jako odrazový můstek pro zmapování dosavadní práce se zainteresovanými skupinami. Zdaleka ne ve všech případech byla ovšem pravidla výběru stakeholderů pro účast v platformách popsána nebo zdůvodněna.

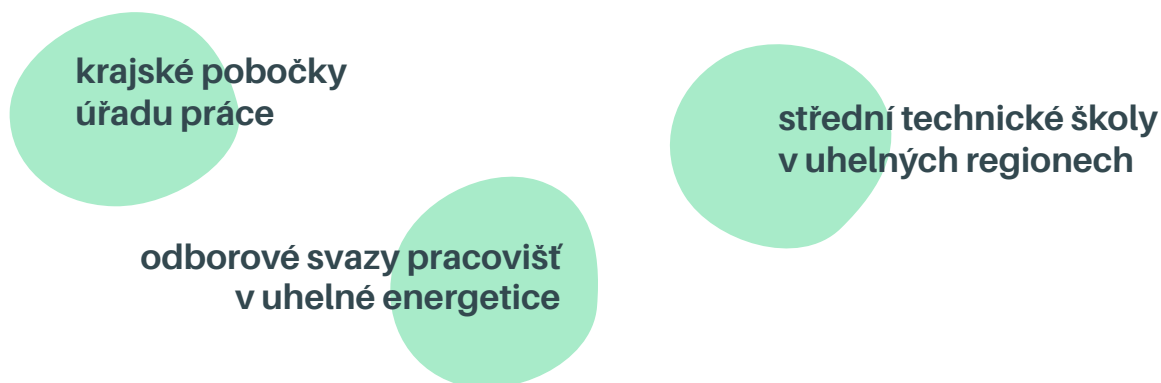
Ve druhé fázi jsme na základě rešerše literatury (21–23) přistoupili k rozšíření okruhu stakeholderů o různé další typy, konkrétně úřady práce, vzdělávací instituce a odborové svazy. Cílem rozšíření bylo zahrnout i perspektivy aktérů, kteří mají vysokou míru relevance ve smyslu proměny jejich dosavadní práce, jejich snahy (znovu) vstoupit na pracovní trh, případně jejich významného vlivu na podobu pracovního trhu v souvislosti s nízkouhlíkovou transformací. Obrázky 6 a 7 blíže specifikují nově identifikované skupiny stakeholderů.

Obrázek 6: Identifikované skupiny stakeholderů v literatuře



Obrázek 7: Identifikované skupiny nezastoupených stakeholderů

Identifikované skupiny nezastoupených stakeholderů pro pilotní rozhovory



Vzhledem k tomu, že Uhelná komise byla zřízena Ministerstvem průmyslu a obchodu a Ministerstvem životního prostředí a že Transformační platforma byla zřízena Ministerstvem pro místní rozvoj, můžeme v obou orgánech vidět **významné zastoupení institucí veřejné správy**. Mimo ně byli v obou platformách zastoupeni stakeholderi z regionální samosprávy, tedy zástupci krajů, obcí a místních akčních skupin. Další silně zastoupenou skupinou aktérů byl privátní sektor rovněž zastoupený svazy zaměstnavatelů, profesních organizací a hospodářskou komorou. Kromě těchto aktérů jsou v obou orgánech zastoupeny jak nevládní, tak odborové organizace. V neposlední řadě je potřeba zmínit i účast zástupců akademické sféry v Uhelné komisi.

Pokud se soustředíme na zájmy přímo zasažených stakeholderů, můžeme mezi členy zmíněných orgánů za reprezentanty s nejsilnějším přímým kontaktem považovat zástupce odborových organizací, samospráv a nevládních organizací. Problematickou stránkou reprezentace je nejasný způsob výměny informací mezi reprezentanty a zastupovanými. Rovněž není zřejmé, jakým způsobem se zjišťují či definují konkrétní zájmy zastupovaných a zda jsou homogenní. Jinými slovy, je možné předpokládat, že mohou být přímo zasažené skupiny se specifickými zájmy, které ovšem nejsou zastoupené (nejsou například členy odborových organizací nebo mohou mít trvalé bydliště mimo zasažený region).

V rámci našeho výzkumu jsme se proto soustředili na aktéry, kteří mají nejbližší kontakt s přímo zasaženými skupinami obyvatel, zejména pak s pracujícími v dotčených odvětvích, ať už současnými, či budoucími. Proto jsme identifikovali následující skupiny stakeholderů:

- vybrané střední školy (SŠ) zajišťující výuku mladých lidí, kteří následně pracují v sektoru těžby uhlí;
- odborové organizace;
- úřady práce;
- výzkumné instituce a vysoké školy (VŠ) s relevantním zaměřením.

Z těchto skupin jsme identifikovali 41 konkrétních lidí (kontaktních osob ze zmíněných institucí a organizací), přičemž jsme předpokládali, že se jejich seznam bude dále rozšiřovat na základě dalších doporučení. Předpokládali jsme, že skrze odpovědi těchto stakeholderů bude možné získat další informace a kontakty i na klíčovou skupinu pracujících v podnicích přímo zasažených transformací (včetně podniků, u nichž to lze v budoucnu důvodně předpokládat) a pracujících, kteří plánují změnit zaměstnání.

4.1.3 Reflexe zkušenosti

Při mapování stakeholderů jsme postupovali formou průzkumu volně dostupných zdrojů (zejména na internetu) v **kombinaci s metodou sněhové koule**¹². Tyto zdroje se nicméně ukázaly jako omezené, neboť ne všechny instituce (např. školy) mají dostatek informací zveřejněných online; metoda sněhové koule přinesla jen omezené výsledky, protože kontakty mezi jednotlivými stakeholdery nejsou rozvinuté. Je tak pravděpodobné, že relevantních aktérů je více, než jsme tímto způsobem byli schopni identifikovat. Obzvláště složité bylo vytipování škol, které připravují potenciální uchazeče o zaměstnání v přímo ohrožených odvětvích. V tomto ohledu jsme se soustředili především na zveřejňování spolupráce škol s podniky z dotčených odvětví, zejména tedy v těžbě a zpracování uhlí. Podobně i seznam těchto podniků doposud neexistuje (ovšem vzniká a bude publikován v souhrnné výzkumné zprávě z tohoto projektu).

Podobně se dá říct, že je **málo dostupných informací o počtech členů v odborových organizacích, dlouhodobém vývoji jejich počtu i vývoji poměru mezi odborově organizovanými a neorganizovanými zaměstnanci**. Nevíme, jaký je poměr organizovaných a neorganizovaných pracujících, a navíc (na rozdíl od situace např. v Německu) prakticky neexistuje sektorové vyjednávání (24).

4.1.4 Doporučení

Při mapování stakeholderů doporučujeme zohlednit i jiné než jen zastřešující organizace a svazy a pokusit se zmapovat aktéry na detailnější úrovni jednotlivých organizací a pracovišť. Díky tomu je možné vytvořit komplexnější představu o diverzitě zájmů různých aktérů sdružovaných v zastřešujících organizacích.

Doporučujeme vytvořit co nejkompletnější seznam zasažených odvětví a aktérů, v ideálním případě včetně shromáždění informací o procesu jejich výběru a formách zastupování jejich zájmů. Takový seznam je přitom žádoucí v čase revidovat, včetně kontaktních osob zastupujících jednotlivé aktéry, díky čemuž by mělo být snazší zajistit kontinuitu kontaktů při personálních změnách.

Z dlouhodobého hlediska **je vhodné podporovat spolupráci mezi jednotlivými aktéry a vytvářet příležitosti pro jejich sdružování a komunikaci**. Silnější vazby mezi dotčenými skupinami usnadní jejich případnou spolupráci.

12 Metoda sněhové koule spočívá v postupném sbírání kontaktů od již oslovených stakeholderů.

4.2 ROZHOVORY

4.2.1 Obecný popis metody

Formát rozhovoru umožňuje pokrýt širokou škálu témat a v dialogu s respondentem jít v jejich pochopení do hloubky. Tato šíře ale zároveň představuje určité nebezpečí – vyžaduje jistou zkušenost s udržení tématu rozhovoru a zároveň schopnost pružně reagovat na vývoj dialogu. Nejčastěji se využívají tzv. polostrukturované rozhovory, kdy má dotazující předem připravené otázky v jednom či několika zvolených tematických okruzích, zároveň ale poradí a konkrétní obsah dotazů během rozhovoru upravuje a doplňuje v závislosti na vývoji dialogu. Přestože se rozhovor může jevit jako snadná metoda, jeho vedení vyžaduje určité dovednosti, stejně jako vyhodnocení získaných informací. V závislosti na cílech rozhovoru se může jeho analýza omezit na stručné výpisky nejdůležitějších zjištění, často ale spočívá v sofistikovaném procesu kódování a navazující analýzy.

Z praktického hlediska je připravenou strukturu rozhovoru užitečné otestovat s jedním či dvěma potenciálními respondenty a ověřit, zda jsou otázky srozumitelné, délka rozhovoru odpovídající apod. Z rozhovoru se zpravidla pořizuje záznam a pro jeho pořízení je potřeba tzv. informovaný souhlas respondenta/respondentky, který obsahuje důvod sběru dat i způsoby jejich využití, stejně jako explicitní souhlas s pořízením záznamu. Délka rozhovoru se zpravidla pohybuje mezi 30 a 90 minutami – při kratší době není čas navázat smysluplný kontakt a při delším rozhovoru již zpravidla dotazování ztrácí pozornost. Je také třeba upozornit, že čím delší je rozhovor, tím více vznikne materiálu, který je následně nutné zpracovat. Při větším množství rozhovorů může být množství získaných informací až zahlcující, resp. v důsledku těžko využitelné.¹³

V kontextu nízkouhlíkové transformace lze pomocí rozhovorů zjišťovat například postoje jednotlivých aktérů týkající se proměn zaměstnanosti v rámci nízkouhlíkové transformace, získat jasnější představu o schopnostech a vědomostech pracujících potřebných v jejich současném pracovním zařazení a o vzájemných vztazích mezi aktéry (kromě jiného také na základě zkušeností ze vzájemného kontaktu či ze spolupráce). Je také možné využít rozhovor k získání dalších relevantních kontaktů.

4.2.2 Naše realizace

V rámci **oslovování potenciálních respondentů** jsme v první fázi postupovali „top-down“, neboť jsme očekávali aktivní pomoc od managementu firem. Tento předpoklad se však nepotvrdil, a proto jsme oslovovali respondenty přímo. Úspěšnost získávání respondentů byla ale nízká. Z celkového počtu 41 oslovených lidí jich 10 žádost o rozhovor odmítlo a dalších 14 neodpovědělo vůbec, ani přes opakované dotazy. Celkem jsme tedy realizovali 17 rozhovorů v časovém rozmezí šesti měsíců. Řada rozhovorů se odehrála online, což bylo mírně limitující z hlediska budování partnerského vztahu s dotazovanými. U některých oblastí rozhovorů jsme nezískali více detailních informací nad rámec zobecňujících tvrzení.

Obsahově jsme se v rozhovorech zaměřili na následující tematické bloky, které pro nás představují důležité aspekty transformace: 1) připravenost na nízkouhlíkovou transformaci; 2) příležitosti a výzvy transformace a mapování aktérů; 3) budoucnost práce; 4) klíčové kompetence. Celkový přehled otázek lze nalézt v příloze 1.

¹³ V rámci rozsahu této metodiky není možné poskytnout úplný popis metody rozhovorů včetně jejich analýzy. Pokud tvoří rozhovory důležitou součást participace, doporučujeme využít služby profesionální výzkumné instituce či agentury. V případě menšího rozsahu výzkumu je vhodné nastudovat si informace např. z publikace *Kvalitativní výzkum* (25).

4.2.3 Reflexe zkušenosti

Oproti zkušenostem z jiných výzkumů jsme pro rozhovory získali relativně malé procento dotázaných. Důvody odmítnutí byly různé: pracovní vytížení, odmítnutí nahrávání rozhovoru, ale také pocit nedostatečné kompetence. Je rovněž možné, že některé z podstatných důvodů odmítnutí rozhovoru jsme se z odpovědí nedozvěděli, protože je dotazovaný nechtěl s tazateli komunikovat. Podstatná část respondentů pak na žádost o rozhovor ani po připomenutí neodpověděla.

Některé tematické okruhy byly pro část dotazovaných příliš abstraktní a odpovědi byly pouze velmi obecné. Mnohdy jsme získávali spíše osobní dojmy než popisné informace ukotvené ve zkušenostech dotazovaných, což platí zejména o vzájemné spolupráci mezi jednotlivými aktéry či v představení vlastních aktivit. V rozhovorech s respondenty, kteří zastávají více rolí současně (např. zároveň zastupují jednotlivou organizaci či firmu a zároveň působí v orgánu svazu profesních organizací), se nepodařilo na začátku dostatečně vyjasnit, kterou organizaci v rozhovoru reprezentují. To se projevuje například v momentech, kdy dotázaný zmiňuje své osobní názory na danou problematiku, ale není zřejmé, zda je to i pozice, kterou zastává jím zastupovaná organizace, případně která.

V rámci omezené dostupnosti dotazovaných se nepodařilo zajistit rovnoměrné zastoupení jednotlivých aktérů napříč různými sektory, ale ani různými regiony. V tomto ohledu jsme byli často odsouzeni k velice nerovnoměrným zjištěním. Příkladem může být účast úřadu práce z jednoho regionu, ale žádného jiného dalšího podobného úřadu v jiných regionech. Podobně tomu bylo i se zástupci výzkumného a vzdělávacího sektoru – zde nemáme ani v jednom ze tří zvolených krajů zastoupeny všechny relevantní stupně vzdělání.

Řada rozhovorů se odehrála online, což bylo mírně limitující. Online komunikace ztěžuje navázání kontaktu mezi komunikačními partnery, a v některých rozhovorech proto bylo místy obtížné dostat se pod povrch obecných formulací. I tak se v nich ale objevovaly narativy produkované v debatách o proměnách energetiky – například energetická soběstačnost nebo technologická nedostatečnost obnovitelných zdrojů energie.

Z rozhovorů si odnášíme mimo jiné referenci ke konceptu „democratic void at work“ (26). Jinými slovy, **není obvyklé, že by byli pracující jakkoli zapojeni do rozhodování o povaze svojí práce a směřování podniku**, případně se účastnili jeho správy. Představa zapojení se do plánování nízkouhlíkové transformace byla pro mnohé dotazované těžce představitelná. Prolínající se tendenci v rozhovorech byl také technokratický přístup k plánování změn, v energetice pak snaha o zachování centralizovaného systému. Ta se projevuje dvojím způsobem: na jedné straně se aktéři bez technologické expertizy rezervovaně vyjadřují o možnostech nízkouhlíkové transformace, a na straně druhé aktéři s technologickou expertizou považují za problematické vyjadřovat se k otázkám budoucnosti práce a její organizace. Přesto by bylo žádoucí oba aspekty vnímat a plánovat propojeně. Představa participativního plánování nízkouhlíkového přechodu příliš neodpovídá zažitě předstávě aktérů o průběhu takových změn.

Důležitým aspektem v rozhovorech bylo také **problematické reprezentování pracujících jejich zaměstnavateli a svazy** zaměstnavatelů. Prolínají se jejich role a stírá se rozdíl mezi tím, koho reprezentují, zda svaz zaměstnavatelů, nebo jejich konkrétní společnost. Podobně se v rozhovorech objevuje tendence k vyjadřování se za jinou skupinu stakeholderů. Obzvláště v případě, kdy o zaměstnancích mluví zaměstnavatelé nebo jejich reprezentanti v odborech, je žádoucí tato tvrzení porovnávat s tvrzeními zástupců přímo dotčené skupiny.

Další zkušeností byla poměrně **velká nejistota aktérů během dotazování a jejich domněle malé kompetence**. Respondenti navíc často očekávali nařizení a zadání, tudíž nevykonávají aktivitu v přípravě na nadcházející proměnu zaměstnanosti. Nízkouhlíková transformace je tak jedním z dalších úkolů, navíc z pohledu dotazovaných mnohdy dílčí ve srovnání s jejich každodenní pracovní náplní.

4.2.4 Doporučení

- Při oslovování potenciálních respondentů zajistit zaštitění od některé z velkých institucí, ať je to výzkumná instituce, úřad veřejné správy, či vedení společnosti. Zaštitění se může projevit například rozesláním žádosti interním e-mailovým rozesílačem, představením výzkumu v interních tiskovinách či zorganizováním společného setkání.
- Další možností je vydat se do terénu a oslovovat zaměstnance osobně v jejich prostředí. To může probíhat přímo před vchodem do daného provozu nebo vylepováním letáků na vytyčených plochách na vrátnici či na nástěnkách.
- Naslouchat obavám a žitým zkušenostem z terénu.
- Věnovat pozornost vyjasnění pozice daného aktéra - zjistit si o dotazovaném, zda reprezentuje pouze jednu instituci/firmu, nebo zda je aktivní například v jiných zájmových uskupeních či svazech organizací. Je rovněž možné, že se jedná nebo jednalo o politicky aktivní osobu. To rozhodně nemusí daného člověka diskvalifikovat, je to však důležité pro pochopení jeho vztahu jak k jiným aktérům, tak i k příslušným tématům.
- Odpovídat daty o povaze problému na identifikované narativy z rozhovorů, komunikovat zjištění z rozhovorů a výsledky výzkumu zpět k dotazovaným.

4.3 WORKSHOPY

4.3.1 Obecný popis metody

Workshopy, respektive participativní setkání se zaměstnanci mohou být způsobem, jak zapojit běžně méně reprezentovanou skupinu, například řadové zaměstnance, do procesu spravedlivé transformace.

Setkání mohou sloužit k tomu, aby se zaměstnanci potkali napříč jednotlivými firmami nebo pracovišti a sdíleli zkušenosti. Prostřednictvím workshopů lze také předávat informace o plánovaných změnách v sektoru na různých úrovních a z různých zdrojů, protože běžně tyto informace zprostředkovává zaměstnancům hlavně jejich zaměstnavatel. Prostor setkání může sloužit rovněž k vyjádření obav a preferencí pracujících o jejich budoucnosti. To je důležité jednak pro vytvoření prostoru pro skupiny, jejichž hlas je běžně reprezentovaný pouze zprostředkovaně, typicky skrze odbory, a jednak pro tvůrce politik, kteří by pak tento hlas měli v navrhovaných postupech a strategiích reflektovat.

4.3.2 Naše realizace

Kromě hlavního cíle – tedy participace dotčených zaměstnanců – sloužily workshopy v našem výzkumu také jako zdroj doplňujících informací o preferencích pracujících, které vyplynuly z dotazníků. Workshopy zároveň ověřují předpoklady o zaměstnancích, které mají jiní stakeholderi a které byly zjištěny ve fázi rozhovorů.

Ze tří nejvíce zasažených regionů jsme k setkání vybrali Ústecký kraj, kde stále ještě probíhá těžba v několika různých závodech, a je zde tedy největší diverzita. Při třech, respektive čtyřech fázích oslovování jsme cílili na řadové zaměstnance provozů, především na ty, jejichž pozice či soubor kompetencí a znalostí jsou transformací nejvíce ohroženy.

Oslovování probíhalo v těchto po sobě jdoucích fázích:

- oslovování dotčených firem, jejichž analýzu jsme provedli ve fázi mapování stakeholderů, buď přímo skrze oddělení lidských zdrojů, případně s cílem získat kontakt na oddělení lidských zdrojů, s předpokladem, že tato oddělení mohou nejefektivněji kontaktovat zaměstnance;
- oslovování skrze osobní kontakty v odborových organizacích, které jsme získali v dřívějších fázích projektu;
- oslovování v rámci souběžného dotazníkového šetření prostřednictvím formuláře, v němž byla možnost vyjádřit zájem o účast na workshopech;
- přímé kontaktní oslovování před branami provozů a pomocí pozvánek vyvěšených na nástěnkách při vstupech do provozů.

Cílili jsme na 15-20 účastníků, což je ideální počet k tomu, aby prostor při setkáních zvládl zůstat dostatečně důvěrný a zároveň byla zachována různorodost. Designovali jsme tři setkání na tři hodiny vždy po jednom týdnu. Pro zvýšení motivace jsme za účast na všech třech workshopech nabídli finanční odměnu ve výši 4000 Kč (částka dohromady za všechny tři workshopy).

Workshopy se nevztahovaly k žádnému konkrétnímu strategickému plánu, dokumentu ani opatření, ke kterým bychom participativním a inkluzivním způsobem chtěli sbírat připomínky a pak s nimi dále pracovali, z naší strany se obsahově jednalo zejména o doplnění výzkumu o kvalitativní stránku a formátem o vyzkoušení metody. Proto jsme volili otázky velmi obecného charakteru. Současně jsme chtěli nechat prostor pro případnou imaginaci a nedeterminovat konkrétními otázkami odpovědi. Účastníkům jsme naše záměry již na prvním setkání transparentně komunikovali.

První workshop

Záměrem bylo představení projektu a vzájemné seznámení, zjištění obecného povědomí účastníků, sdílení pocitů spojených s transformací a vytvoření celkového obrazu o žité realitě zúčastněných.

Program workshopu:

- Představení a seznámení účastníků a organizátorů
- Seznámení s dosavadními aktivitami a výsledky projektu
- Popis aktuální situace v oblasti transformačních strategií a politik

Klíčové otázky:

- *Jak vnímáte změny, které se v souvislosti s transformací energetiky dějí?*
- *S jakými těžkostmi se v životě / v místě bydliště potýkáte?*
- *Co vám práce bere, co vám dává?*
- *Trávíte čas tak, jak byste si přáli?*

Druhý workshop

Záměrem bylo společné mapování stakeholderů a jejich role v transformaci.

Program workshopu:

- Ověřování a reflexe výroků o zaměstnancích energetického průmyslu z předcházející fáze rozhovorů se stakeholdery

Klíčové otázky:

- *Koho považujete za svého spojence?*
- *Jaká by měla být role státu v procesu transformace a jak vám může stát pomoci?*
- *Jaká by měla být role vašeho zaměstnavatele v transformaci a jak vám může zaměstnavatel pomoci?*
- *Jaká by měla být role odborů v transformaci a jak vám mohou pomoci?*

Třetí workshop

Záměrem bylo na žádost zúčastněných doplnit informace o transformaci a zjistit možnosti a preference osobní adaptace na nadcházející změny.

Program workshopu:

- Vstup ze strany organizátorů - aktuální situace ohledně transformace; je vhodné zdůraznit, že výběr zdrojů zdaleka není vyčerpávající a může být subjektivní podle toho, kdo zdroje vybírá; zdroje jsme vybírali podle následujících kritérií (ne všechny zdroje splňovaly všechna kritéria):
 - týkají se zaměstnanců;
 - jsou v českém jazyce;
 - témata dle poptávky zúčastněných z prvního a druhého setkání;
 - vycházejí ze scénářů, které nepočítají s další těžbou uhlí.

Výchozí zdroje použité pro shrnutí problematiky:

- *Uhlí, zaměstnanost a spravedlivá transformace v podmínkách České republiky (27);*
- podklad na jednání Uhelné komise dne 20. října 2020 s ohledem na modelování možného útlumu uhlí;
- *Budoucnost zaměstnanců v uhelné energetice (28);*
- *Zkušenosti a poznatky odborů z Kanady, Německa, Nového Zélandu, Norska, Nigérie a Španělska (29);*
- *Série infolistů ČMKOS o klimatické krizi a zelené ekonomice (30).*

Klíčové otázky:

- *Jaké vaše znalosti, schopnosti a dovednosti můžete využít při zvládnání změn?*
- *Jaké znalosti, schopnosti a dovednosti byste chtěli získat?*

4.3.3 Reflexe zkušenosti

Dotčenou skupinu je těžké kontaktovat, ať už přímo, nebo nepřímo. V podstatě všechny účastníky jsme získali díky poslední fázi oslovování, která spočívala v přímé a kontaktní propagaci. V první fázi oslovování, kdy jsme kontaktovali přímo firmy, jsme byli v několika případech odkázáni na jiné lidi či oddělení ve firmě, případně byl náš e-mail přeposlán, ale relevantní reakci jsme již neobdrželi. Skrze kontakty v odborových organizacích jsme získali pouze jeden kontakt a z dotazníkového šetření také.

Zaměstnancům brání mluvit o jejich vnímání transformace obava ze ztráty zaměstnání. Při snaze pozvat pracující na workshop v poslední fázi jsme zaznamenali několik reakcí, které naznačovaly obavu, že pokud by zaměstnanci mluvili o tom, jaká bude budoucnost uhelného sektoru, mohli by přijít o práci.

Zaměstnanci měli o workshopy malý zájem. Důvodem mohl být celkový nezájem o téma, neochota věnovat tomuto setkání vlastní volný čas či skutečnost, že zaměstnanci nejsou zvyklí na participaci v podobných aktivitách – ať už proto, že o ni sami nemají zájem, nebo k ní nedostávají příležitost. Z konverzaci, které jsme vedli při přímém oslovování, také vyplynulo, že pro mnoho zaměstnanců může být odrazující, že se workshop nekoná v místě jejich bydliště – i relativně krátká vzdálenost veřejnou dopravou může být pro pracující překážkou. Věříme, že některé ze zúčastněných motivovala finanční odměna za účast na výzkumu. Nízký zájem vyústil v nízký počet zúčastněných, což bránilo naplnění některých záměrů, fakticky znemožnilo metody skupinové práce a zabránilo získání celkového obrazu pohledu zaměstnanců z různých firem napříč krajem.

Zaštítění workshopu neziskovou organizací nevzbuzuje důvěru. Z organizátorského pohledu se partnerství mezi univerzitou a neziskovou organizací, respektive rozdělení garantství, kde univerzita garantovala obsahovou a faktickou stránku a nezisková organizace zajišťovala facilitaci procesu, prokázalo pro realizaci workshopů jako funkční. Zároveň ale přítomnost neziskové organizace v prostředí, kde mezi neziskovými organizacemi a energetickým sektorem panuje obecná nevraživost, může být kontraproduktivní a zvyšovat nedůvěru.

Zvolit správnou délku workshopu je obtížné. Původně jsme každé setkání plánovali na tři hodiny, ovšem s nižším počtem zúčastněných jsme ho zkrátili na dvě. Více času by nám umožnilo jít více do hloubky, zároveň by ale mohlo ještě více odrazovat od účasti. K některým záměrům jsme se však v daném čase nedostali. Jako funkční se ukázaly tři setkání v rozmezí jednoho týdne, neboť zúčastnění měli minulá setkání ještě v živé paměti a zároveň měli dostatek času případně o tématech přemýšlet. Na třetím setkání již byla patrnější větší důvěra.

Je vhodné aktivně volit nástroje a metody, které zvyšují vzájemnou důvěru. K vytvoření důvěry přispívá, když věnujeme dostatek času na představení i seznámení organizátorů a účastníků, jasné formulování záměrů ze strany organizátorů, transparentnost v motivaci pro organizaci workshopů, ověření přijatelné formy záznamu i jeho použití. Samozřejmostí je informovaný souhlas zúčastněných s použitím dat získaných na workshopech. Zdůrazňovali jsme, že není nutné jmenovat konkrétní firmy, ve kterých lidé pracují, přestože je zúčastnění jmenovali.

Vhodná doba trvání a pravidelná setkávání také pomáhají ke zvýšení vzájemné důvěry. Zatímco na prvním setkání byly příspěvky do diskuze od zúčastněných spíše opatrnější, na třetím setkání již byla znát menší obava a uvolněnější atmosféra. Na druhém a třetím setkání pak byla patrnější i interakce mezi jednotlivými účastníky. Z příspěvků do diskuze a reakcí bylo rovněž vidět, že zúčastnění očekávali spíše formu přednášky než proces, v němž budou sami vytvářet jeho obsah – pravděpodobně proto, že takový formát není obvyklý.

Je vhodné pracovat s rozložením moci mezi organizátory a účastníky. Doporučujeme k zúčastněným přistupovat jako k expertům, kteří nejlépe znají svou realitu a dokážou nejlépe pojmenovat své preference týkající se transformace a vhodných politik. Z hlediska formy pak pomáhá i taková organizace prostoru při realizaci workshopu, která stírá rozdíl mezi účastníky a organizátory.

Setkali jsme se s velkou snahou ze strany vedení firem či podnikových odborů o účast na setkáních. Vzhledem k tomu, že jedním ze záměrů bylo dát prostor k upřímnému vyjádření obav a preferencí pracujících, snažili jsme se účasti vedení předejít jasnou komunikací záměru a vysvětlením, proč účast lidí ve vedoucích funkcích není se záměrem v souladu. Stejně jsme ale zaznamenali dva případy pokusu o narušení průběhu workshopů. Tato snaha mohla pramenit z nedůvěry nebo jiných důvodů. Zároveň na workshopech zaznělo ocenění, že se jich neúčastní nikdo z vedení firem, respektive přítomnost někoho z vedení by pro zúčastněné byla přímou překážkou pro účast na workshopech.

Řadoví zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o aktuální situaci týkající se transformačních plánů a politik. Zúčastnění jako největší motivaci pro setkání uváděli „dozvědět se, co s nimi bude“. Předání informací z různých zdrojů jsme se věnovali zejména na třetím setkání.

4.3.4 Doporučení

- Setkání by se měli účastnit pracující napříč firmami, protože to přispívá ke vnímání komplexnějšího obrazu jak pro účastníky, tak pro organizátory / tvůrce strategií a politik.
- Setkání by se neměli účastnit lidé z vedení firem, protože jejich přítomnost nepřispívá k upřímnému sdílení názorů, obav a potřeb pracujících. Spoluúčast nadřízených ze stejného pracoviště pak otevřené sdílení přímo blokuje.
- Je vhodné setkávat se a komunikovat s lidmi přímo a pracovat s jejich zkušeností spíše než se spoléhat na reprezentaci jejich zájmů a názorů pouze skrze podnikové odbory.
- Státní organizace či zaštitění univerzitou přináší vyšší legitimitu, zatímco soukromé či neziskové organizace mohou snižovat důvěryhodnost výzkumu, a tím i ochotu ke spolupráci.
- Je vhodné přinášet pracujícím informace o transformačních strategiích a politikách i prostřednictvím jiných kanálů než pouze od jejich zaměstnavatele. Při zprostředkování informací doporučujeme zdůrazňovat jejich zdroj a zdůvodnit jejich výběr.
- Vyplatí se vložit úsilí i čas na workshopech do budování důvěry, která zvyšuje kvalitu získaných informací a jejich věrohodnost.

4.4 DOTAZNÍKY

4.4.1 Obecný popis metody

Kvantitativní dotazníky mohou poskytnout širokou a spolehlivou sadu dat o respondentech, v našem případě zaměstnancích ovlivněných transformací průmyslu. Díky jejich anonymitě, zejména v případě online sběru, jsou dotazovaní spíše ochotni vyjádřit své názory, a tak je možné získat základní přehled o preferencích, názorech, postojích i pocitech lidí a zároveň sledovat trendy v jednotlivých oblastech, a tím společně předcházet negativním dopadům transformace. Kvantitativní výzkum umožňuje získat přehledné a zobecnitelné výsledky, kterými lze nahlížet na celkovou zkoumanou populaci, nicméně pokud se využívá bez kombinace s kvalitativními výzkumnými nástroji, může přehlížet dílčí trendy či interpretační náhled. Pokud přitom dotazníky či jiný kvantitativní výzkum provádíme bez předchozí kvalitativní části, hrozí, že výzkum bude klást špatné otázky nebo se příliš zaměří na nevhodné objekty zkoumání. Kvalitní design výzkumu i následné zpracování získaných dat vyžadují znalost statistických metod.¹⁴

4.4.2 Naše realizace

Je žádoucí, aby kvantitativní výzkum byl reprezentativní nebo se k tomu alespoň přibližoval (přesný počet respondentů se v praxi liší podle velikosti zkoumané populace). Reprezentativnost výzkumu zajišťuje, že výsledky jsou zobecnitelné pro celou zkoumanou populaci. Zároveň přístup k zaměstnancům může omezovat zaměstnavatel, který v případě nedůvěry vůči zpracovateli či záměrům výzkumu může spolupráci bojkotovat, a tím znemožnit získání dostatečného počtu respondentů. Ochota ze strany zaměstnavatelů je tedy klíčová. Zpracovatel výzkumu by proto měl mít spolupráci předjednanou a případně i smluvně zajištěnou v rámci různých forem spolupráce mezi jednotlivými subjekty, u kterých chce výzkum provést.

Jestliže je zaměstnavatel svolný ke spolupráci a umožní, případně aktivně zprostředkuje oslovení zaměstnanců, **dostatečným způsobem pro sběr dat může být rozeslání online dotazníků na e-mailové adresy zaměstnanců**. Kde zaměstnavatel přístup k elektronické komunikaci se zaměstnanci nemá, nabízí se umístit na pracoviště informace o možnosti zúčastnit se sběru dat. Rozhodně pak pomůže interní podpora a pobídka k vyplnění ze strany zaměstnavatele, ačkoli vyplnění by mělo být anonymní a není žádoucí ho po zaměstnancích vyžadovat.

Sběr dat je ovšem možné realizovat i bez podpory zaměstnavatele, například formou vyplňování papírové verze dotazníků na základě osobního oslovování zaměstnanců před branami daných podniků. Tento způsob je ovšem časově náročnější jak při získávání dat, tak při jejich následném zpracování a je těžší zajistit dostatečný počet lidí reprezentujících různé skupiny zaměstnanců.

Seznam firem potenciálně dotčených transformací průmyslu jsme vyhotovili za základě vlastní rešerše (konkrétními zdroji byly Administrativní registr ekonomických subjektů a databáze serveru Firmy.cz).

4.4.3 Reflexe zkušenosti

Před vlastním sběrem dat jsme uskutečnili pilotní testování dotazníku, které nám pomohlo upravit drobné detaily pro ostrý sběr. Zejména u kvantitativních metod je totiž pilotní testování podstatnou součástí získání kvalitních výsledků. V našem případě pilotní testování vedlo pouze k úpravě jazyka, jenž některým dotazovaným přišel dehonestující, ačkoli kopíroval administrativní dělení pozic (např. „pomocní

¹⁴ U dotazníků v zásadě platí, že pokud nemá provádějící instituce odborné zázemí v kvantitativním výzkumu, je prakticky nutností zajistit externí konzultace či kompletní zpracování renomovanou výzkumnou institucí.

a nekvalifikovaní pracovníci“ v oficiální klasifikaci zaměstnání). Tyto fráze jsme proto upravili do běžnější mluvy, aby lépe reflektovaly potřeby dotazovaných, nikoli byrokratické členění, přestože jsme na něj navazovali.

O šíření připraveného dotazníku jsme e-mailem a následně telefonicky žádali jednotlivé firmy separátně. Tato cesta se ukázala být velmi obtížná. Na první oslovení firmy prakticky bez výjimky nereagovaly a jen minimum z nich spolupracovalo po e-mailové urgenci. Při následném telefonickém oslovení většinou požádali o opětovné zaslání e-mailu, často pro projednání s nadřízenými. Jen jednotky procent oslovených firem nakonec vyjádřily vůli spolupracovat. Zjištění je to přitom poměrně paradoxní, jelikož veřejný sektor zde nabízel vyhotovení výzkumu a zveřejnění výsledků bez téměř jakékoli finanční investice soukromého sektoru. Ze stran soukromých firem totiž nezdá se plynul pocit ohrožení a snaha jakýkoli přístup k zaměstnancům komunikovat výhradně vlastními kanály a diskurz o spravedlivé transformaci se zaměstnanci vést pouze po vlastní ose. Předem schválená spolupráce proto může být klíčová pro úspěšné provedení výzkumu. Zároveň je možné, že ke spolupráci budou ochotné jen některé sektory, což může pomoci k vhodnějšímu návrhu dotazníku či celého výzkumu.

Potenciální pomoc může nabídnout i spolupráce s odbory, zejména v sektorech, kde jsou pracující v odborech výrazně organizováni. Srovnatelný průzkum Českého odborového svazu energetiků z roku 2020 dokázal oslovit 1500 lidí s téměř čtvrtinovou návratností. Oslovení odborů ke spolupráci se ostatně ukázalo jako velmi konstruktivní i při našem výzkumu. V rámci rozhovorů se stakeholdery (viz sekce 4.1) jsme se s některými respondenty dohodli na rozšíření pilotní verze dotazníku. Jeden respondent, právě z odborového prostředí, nám takto pomohl získat 74 dalších lidí, když kontaktoval pracující z řad odborářů. To je v silném kontrastu s následujícím ostrým sběrem, při němž jsme na základě vlastní podrobné rešerše oslovili více než 250 firem, avšak při e-mailové i telefonické urgenci se nám podařilo získat již jen 53 odpovědí. Naprostá většina pracovišť návrh na spolupráci odmítla nebo ignorovala.

Základním obsahovým zaměřením dotazníku byla preference pracujících ohrožených odklonem od těžby uhlí v českém energetickém průmyslu. Konkrétně jsme se rozhodli zjišťovat zejména otevřenost vůči jednotlivým strategiím při hledání případného nového místa (změna odvětví, rekvalifikace, podnikání, sleva z nároků na parametry pracovního místa, vzdálenost k dojíždění, přestěhování), jednotlivé preference u konkrétních pracovních pozic týkající se kvality pracovního místa (nároky na práci stranou fyzické a psychické námahy, mzdového ohodnocení, kariérní perspektivy, společenského přínosu práce apod.) a další faktory, které ovlivňují směřování a preference jednotlivých pracovníků, a to s ohledem na jejich pracovní pozici podle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO a samozřejmě při sledování jejich sociodemografických údajů.

Tyto a další hodnoty nám dovolily **sledovat současnou pracovní pozici a otevřenost vůči jiným potenciálním pracovním pozicím a odvětvím**, s ohledem na preference týkající se možné rekvalifikace a nároků na samotné pracovní místo. Získaná data nám dovolila sledovat možnosti přelivu současných opouštěných zaměstnaneckých pozic do potenciálně potřebných či nových (zelených) pracovních míst, která se naopak při spravedlivé transformaci otevírají. Pro analýzu a interpretaci dat jsme použili statistický software SPSS a jednorozměrnou a dvourozměrnou analýzu.

Dotazník nakonec vyplnilo 127 lidí z více než 250 oslovených firem (často o stovkách zaměstnanců), což nestačilo k dosažení reprezentativního vzorku. O ten jsme však v rámci výzkumu ani neusilovali, protože pro reprezentativnost bychom potřebovali znát celkovou povahu zkoumané statistické populace, abychom z ní mohli usoudit potřebnou míru zastoupení jednotlivých skupin a velikost vzorku, což bylo mimo potřeby našeho výzkumu. Část našich otázek můžeme pro nízký počet dotazovaných zodpovědět pouze s určitou mírou zobecnitelnosti, přesto je však možné s tímto omezením, bereme-li ho na vědomí, pracovat a vytvořit alespoň orientační výstupy.

4.4.4 Doporučení

- Kvantitativní dotazníkové šetření pomůže zohlednit trendy a předvídat problémy. Ideální je jeho návaznost na předcházející kvalitativní zjišťování stavu. Dotazníkové šetření může zajistit celkový přehled o situaci, ale neumožňuje hlubší pochopení problémů a dovoluje jen minimální míru participace. Dotazníkové šetření proto doporučujeme pouze jako sekundární nástroj.
- Spolehlivá data zajistí široká účast respondentů, k nimž ale může být problém získat přístup, jestliže například spolupráci odmítá jejich zaměstnavatel. Předchozí domluvení spolupráce je proto důležitým předpokladem úspěšného sběru dat.
- Je třeba dbát na uzpůsobení jazyka dotazníku cílové skupině. Třebaže jsme vycházeli z oficiálních klasifikací zaměstnání apod., některé formální definice dotazované při pilotním testování rozhořčovaly, a proto jsme jazyk mírně upravili pro hladký průběh sběru dat, samozřejmě aniž bychom pozměnili podstatu odpovědí.

4.5 DALŠÍ PARTICIPATIVNÍ METODY PRO SPRAVEDLIVOU TRANSFORMACI

4.5.1 Fokusní skupiny

Fokusní skupiny (focus groups) spočívají ve skupinové, většinou moderované diskuzi menší skupiny (nejčastěji 5 až 15 lidí), která sdílí své zkušenosti či názory. Na základě předem zvolených otázek a vzájemných interakcí ve fokusní skupině je možné pokrýt širší spektrum názorů a zkušeností, včetně vzájemných reakcí zúčastněných, které může být jinak těžké získat. Tento typ výzkumu tedy může sloužit nejen ke zjišťování sdílených názorů, ale také k odhalování dynamiky konfliktních sledovaných oblastí, v tomto případě například ohledně pohledů na návrh a průběh spravedlivé transformace. Další výhodou tohoto typu práce s dotčenými skupinami je možnost zahrnout sledování neverbálních projevů, zejména právě při diskutování kontroverzních témat. Tím lze odhalit jinak skrytou a veřejně nediskutovanou citlivost problémů. Pro pokrytí celé škály existujících přístupů a postojů je zpravidla potřeba zorganizovat více než jedno setkání (v praxi obvykle 3 až 5 skupin se stejným obsahovým zadáním, ale jiným výběrem zúčastněných).

Fokusní skupiny většinou předcházejí dalším částem výzkumu. Ve vlastních fokusních skupinách je míra participace velmi malá, protože zúčastnění jsou primárně v roli sledovaných a jejich interakci hodnotí nezúčastněná strana, což odpovídá nižším patřím žebříku participace (viz sekce 2.3). Samotné fokusní skupiny by tedy neměly sloužit jako jediný způsob participace, mohou jí ale předcházet při ohledávání problematiky, jež má být nadále s veřejností projednávána.

4.5.2 Občanská shromáždění

Občanské shromáždění (citizens' assembly) je vysoce participativní způsob demokratického rozhodování, které je možné uskutečnit na různých úrovních (v rámci měst i v mezinárodním prostředí). Spočívá v částečně náhodně vybraném celku lidí reflektujícím spravedlivé demografické zastoupení. Výběr by měl být inkluzivní s využitím tzv. demokratických kvót na všechny specifické skupiny obyvatel, u nichž je žádoucí, aby byly ve shromáždění zastoupeny. Právě kvazi náhodnost výběru je udávána jako záruka kvalitnějšího demokratického procesu (tzv. deliberativní demokracie) než při běžné zastupitelské demokracii. Počet lidí se odvíjí podle velikosti skupiny, kterou zastupují. Jasně vymezené téma, jež se má diskutovat, je nutnou podmínkou kvalitního procesu shromáždění.

Cílem občanského shromáždění je vytvoření důkladného rozboru daného tématu, které se dané skupiny lidí, potažmo jejich zástupců a zástupkyň dotýká. Občanské shromáždění má za úkol projednání možných řešení, zvážení jejich výhod a nevýhod a následně navržení promyšlených řešení na základě vzájemného konsenzu. Tomuto rozhodování, deliberaci, předchází vzdělávání zúčastněných pro hlubší porozumění problematice za doprovodu odborníků, aby následný proces mohl stát i na odborném vhledu rozhodujících. Návrhy vzešlé z tohoto procesu pak mohou být podrobeny hlasování v referendu, jež by rozhodlo o jejich formálním přijetí (např. uzákonění). Pro uskutečnění občanského shromáždění existují různé návody i zkušenosti ze zahraničí, jimiž je možné se při případném zvolení této metody inspirovat.

5. SHRNU TÍ A ZÁVĚR



Sociálně spravedlivá nízkouhlíková transformace je jednou ze zásadních výzev nejen pro Českou republiku. Stěžejním prostředkem k jejímu dosažení je zapojení dotčených skupin lidí do přípravy transformačních plánů. V úvodní části metodiky nejprve popisujeme dva zásadní přístupy ke spravedlivé transformaci a následně vysvětlujeme význam participace na ní. Při empirickém testování zvolených participativních metod se soustředíme na zásadní roli pracujících v energetickém sektoru, a to především z důvodu dosavadního nedostatečného až domnělého zastoupení těchto lidí v rozhodujících orgánech a konzultačních platformách.

Prezentujeme zkušenosti se čtyřmi nástroji, které k participaci mohou pomoci. Jde o mapování stakeholderů, rozhovory, workshopy a dotazník. Ačkoli žádný z těchto nástrojů sám o sobě nezajistí uspokojivou podobu participace, jejich kombinace může poskytnout jak informace potřebné pro plánování úspěšného nízkouhlíkového přechodu v energetice, tak alespoň nějakou míru podílu dotčených skupin na celém procesu.

Vycházíme přitom z pojetí smysluplné participace, která od jednosměrného informování směřuje k reálné spoluúčasti dotčených skupin na rozhodování. Vybrané metody participace aspirují na vyšší patra pomyslného žebříku participace, tedy na podstatné způsoby občanské kontroly v rozhodování.

V metodice uvádíme úskalí, s nimiž se proces participace v nízkouhlíkové transformaci může potýkat. Mnohé z nich vycházejí ze silného politického náboje, který debata o proměnách energetiky, potažmo klimatických opatření získala ve veřejném prostoru. Prakticky se úskalí projevují v malé návratnosti dotazníků, nízkém počtu respondentů a respondentek a v nízké účasti na workshopech, což je následně problematické vzhledem k omezené reprezentativnosti výstupů.

V metodice ovšem nabízíme další možné nástroje pro participaci, které mohou pomoci tento problém řešit, konkrétně se jedná o fokusní skupiny a občanská shromáždění.

Uvedené poznatky mohou pomoci veřejné správě i dalším aktérům předcházet potenciálně neblahým sociálním dopadům a naopak využít potenciálu nízkouhlíkové transformace ke zlepšení kvality života zasažených stakeholderů.

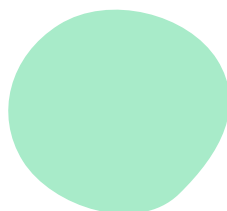
REFERENCE

1. *A Just Transition Toolbox for coal regions* [online]. Coal Transitions, 2022 [cit. 2023-07-10]. Dostupné z: <https://coaltransitions.org/publications/a-just-transition-toolbox-for-coal-regions>.
2. *Toolkit: Governance of transitions* [online]. European Commission, 2020. Dostupné z: https://energy.ec.europa.eu/system/files/2020-06/governance_of_transitions_toolkit_-_platform_for_coal_regions_in_transition_0.pdf.
3. *Metodika participace nestátních neziskových organizací v poradních a pracovních orgánech a při tvorbě dokumentů státní správy* [online]. Vlada.cz, 2022. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/pskmp/Metodika-participace-NNO_verze_23_5_2022.pdf.
4. *Manuál participace* [online]. IPR Praha, 2015. Dostupné z: https://iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/Manual_Participace/manpart_1510.pdf.
5. MORENA, Edouard, Dunja KRAUSE a Dimitris STEVIS. *Just transitions: social justice in the shift towards a low-carbon world*. Pluto Press, 2020. ISBN 978-0-7453-3994-8.
6. KREININ, Halliki. Typologies of „Just Transitions“: Towards Social-Ecological Transformation. *Kurswechsel* [online]. 2020, (1). Dostupné z: <https://epub.wu.ac.at/7814>.
7. GEELS, Frank W., Benjamin K. SOVACOO, Tim SCHWANEN a Steve SORRELL. Sociotechnical transitions for deep decarbonization. *Science* [online]. 2017, 357(6357), 1242–1244. ISSN 0036-8075, 1095-9203. Dostupné z: doi:10.1126/science.aao3760.
8. RICHTER, Ina a Karen SMITH STEGEN. A choreography of delay: The response of German auto incumbents to environmental policy. *Environmental Innovation and Societal Transitions* [online]. 2022, 45, 1–13. ISSN 22104224. Dostupné z: doi:10.1016/j.eist.2022.08.002.
9. *REScoop* [online]. 10. květen 2023 [cit. 2023-07-10]. Dostupné z: <https://www.rescoop.eu>.
10. *Transport workers and climate change: Towards sustainable, low-carbon mobility*. [online]. B.m.: International Transport Workers' Federation (ITF), 2010. Dostupné z: <https://www.itfglobal.org/media/643630/itf-climate-change-conference-discussion-document-2010.pdf>.
11. PROKOP, Daniel. *Slepé skvrny: o chudobě, vzdělávání, populismu a dalších výzvách české společnosti*. Druhé rozšířené vydání. Brno: Host, 2019. ISBN 978-80-7577-991-5.
12. FRANTÁL, Bohumil, Jindřich FRAJER, Stanislav MARTINÁT a Lucia BRISUDOVA. The curse of coal or peripherality? Energy transitions and the socioeconomic transformation of Czech coal mining and post-mining regions. *Moravian Geographical Reports* [online]. 2022, 30(4), 237–256. ISSN 2199-6202. Dostupné z: doi:10.2478/mgr-2022-0016.
13. ZINDULKOVÁ, Kristina. Spravedlivá transformace a korupční rizika. *Transparency International – Česká republika* [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/2021/08/Spravedliva-transformace-a-korupcni-rizika.pdf>.
14. ARNSTEIN, Sherry R. A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners* [online]. 1969, 35(4), 216–224. ISSN 0002-8991. Dostupné z: doi:10.1080/01944366908977225.

15. WHITE, Sarah C. Depoliticising development: The uses and abuses of participation. *Development in Practice* [online]. 1996, 6(1), 6–15. ISSN 0961-4524, 1364-9213. Dostupné z: doi:10.1080/0961452961000157564.
16. DUNDON, Tony a Tony DOBBINS. Militant partnership: a radical pluralist analysis of workforce dialectics. *Work, Employment and Society* [online]. 2015, 29(6), 912–931. ISSN 0950-0170, 1469-8722. Dostupné z: doi:10.1177/0950017014559961.
17. EDWARDS, Paul a Andy HODDER. Conflict and control in the contemporary workplace: Structured antagonism revisited. *Industrial Relations Journal* [online]. 2022, 53(3), 220–240. ISSN 0019-8692, 1468-2338. Dostupné z: doi:10.1111/irj.12363.
18. ČERNÍK, Mikuláš, Martin ČERNÝ, Patrik GAŽO a Eva FRAŇKOVÁ. Beyond a Czech-the-box exercise: proposals for meaningful stakeholder participation in the just transition (v recenzním řízení). *Austrian Journal of Development Studies*. 2023.
19. *OECD Guidelines for Citizen Participation Processes* [online]. B.m.: OECD, 2022 [cit. 2023-07-12]. OECD Public Governance Reviews. ISBN 978-92-64-53294-6. Dostupné z: doi:10.1787/f765caf6-en.
20. ROSALA, Maria. Stakeholder Analysis for UX Projects. *Nielsen Norman Group* [online]. 2021 [cit. 2023-07-12]. Dostupné z: <https://www.nngroup.com/articles/stakeholder-analysis>.
21. LEVENTON, Julia, Luuk FLESKENS, Heleen CLARINGBOULD, Gudrun SCHWILCH a Rudi HESSEL. An applied methodology for stakeholder identification in transdisciplinary research. *Sustainability Science* [online]. 2016, 11(5), 763–775. ISSN 1862-4065, 1862-4057. Dostupné z: doi:10.1007/s11625-016-0385-1.
22. REED, Mark S. Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation* [online]. 2008, 141(10), 2417–2431. ISSN 00063207. Dostupné z: doi:10.1016/j.biocon.2008.07.014.
23. REED, Mark S., Anil GRAVES, Norman DANDY, Helena POSTHUMUS, Klaus HUBACEK, Joe MORRIS, Christina PRELL, Claire H. QUINN a Lindsay C. STRINGER. Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management* [online]. 2009, 90(5), 1933–1949. ISSN 03014797. Dostupné z: doi:10.1016/j.jenvman.2009.01.001.
24. SMEJKALOVÁ, Kateřina. České odbory jsou proti svým západním protějškům strukturálně znevýhodněné. *A2larm* [online]. 9. březen 2023 [cit. 2023-07-12]. Dostupné z: <https://a2larm.cz/2023/03/ceske-odbory-jsou-proti-svym-zapadnim-protejskum-strukturalne-znevychodnene>.
25. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
26. SCHMALZ, Stefan, Ingo SINGE a Anne HASENOHR. Political discontent and labour in a post-growth region: A view from East Germany. *Anthropological Theory* [online]. 2021, 21(3), 364–385. ISSN 1463-4996, 1741-2641. Dostupné z: doi:10.1177/1463499620982784.
27. ZINDULKOVÁ, Kristina. Uhlí, zaměstnanost a spravedlivá transformace v podmínkách České republiky. *AMO* [online]. 2020. Dostupné z: https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2020/06/AMO_uhli_zamestnanost.pdf.
28. ČOSE. *Budoucnost zaměstnanců v uhelné energetice* [online]. 2020. Dostupné z: https://www.cose.cz/dokumenty/PRUZKUM_NAZORU.pdf.

29. *Union experiences and lessons from Canada, Germany, New Zealand, Norway, Nigeria and Spain* [online]. Just Transition Centre, 2022. Dostupné z: https://justtransitionforall.com/wp-content/uploads/2022/08/191120_-_just_transition_case_studies.pdf.
30. Série infolistů ČMKOS o klimatické krizi a zelené ekonomice [online]. Re-set, platforma pro sociálně-ekologickou transformaci, 2022.
Dostupné z: https://klimatickakoalice.cz/images/CMKOS_infolisty.pdf.

PŘÍLOHY



PŘÍLOHA 1: STRUKTURA ROZHovorŮ

Úvod

Cílem tohoto projektu je zmapovat budoucnost práce v nízkouhlíkové ekonomice se zaměřením na energetický sektor. Prostřednictvím rozhovorů s relevantními aktéry se snažíme zjistit, jak různé skupiny vnímají přechod na nízkouhlíkové technologie z hlediska jejich dopadu na pracovní trh a organizaci práce ve společnosti. Jaké příležitosti a hrozby s nástupem těchto technologií spojují? Existují společné představy napříč různými skupinami (zaměstnanci, zaměstnavatelé, OSVČ, soukromý/veřejný/nevládní sektor, různá odvětví atd.)? V čem se naopak očekávání od budoucnosti práce v nízkouhlíkové ekonomice liší?

Blok 1: Připravenost na nízkouhlíkovou transformaci

- Je to pro vaši organizaci důležité téma?
- Má vaše organizace plán aktivit, které reagují na nízkouhlíkovou transformaci?
- Jaké konkrétní kroky vaše organizace dělá, případně se chystá dělat v rámci přípravy na proměnu energetiky?
- Jaké jsou podle vás nejdůležitější milníky na cestě k nízkouhlíkové transformaci? (Například závazné datum plánovaného konce využívání uhlí, rozdělení/vyhodnocení fondu spravedlivé transformace, propouštění většiny zaměstnanců podniku, zánik podniku, blackout/pozastavení dodávek energie, technologický průlom v bateriových úložištích, vznik nových energetických společenství...) Které z nich se nejvíce dotýkají vaší organizace?
- Co je pro vaši organizaci důležité, aby byl přechod na nízkouhlíkovou ekonomiku úspěšný? Jak se pozná, jestli transformace proběhla úspěšně?

Blok 2: Příležitosti a výzvy transformace a mapování aktérů

- Jaká úskalí, nebo naopak jaké příležitosti s sebou z pohledu vaší organizace nese nízkouhlíková transformace?
- Jaký dopad bude mít podle vás transformace na podniky/zaměstnance v klíčových odvětvích a které to jsou?
- Kdo jsou podle vás nejvýznamnější aktéři, kteří mají v současnosti důležité slovo při přípravě sociálně citlivého přechodu na nízkouhlíkovou energetiku (ve vaší organizaci či firmě, na místní úrovni, na celostátní úrovni, na evropské úrovni)?
- Funguje podle vás v současnosti spolupráce/komunikace mezi důležitými stakeholdery (aktéry)? Mezi kým probíhá a jakou formou?
- Jste vy, potažmo vaše organizace v tuto chvíli nějak začlenění do rozhodování? (Je podle vás toto začlenění dostatečné/odpovídající?)
- Jaké zkušenosti má vaše organizace se spoluprací s jinými aktéry? Vidíte potenciál ve spolupráci s novými aktéry? Jste ochotni spolupracovat s některými dalšími?

Blok 3: Budoucnost práce s ohledem na nízkouhlíkovou transformaci

- Znáte někoho, kdo je podle vás příkladem úspěšné změny zaměstnání s ohledem na nízkouhlíkovou transformaci?
- Znáte někoho, kdo podle vás ukazuje naopak negativní zkušenost se změnou/ukončením pracovního poměru v souvislosti s nízkouhlíkovou transformací?
- Domníváte se, že se v souvislosti s transformací promění pracovní podmínky v energetickém sektoru (například délka pracovní doby, pracovní ohodnocení)?
- Jaké budou nové trendy na trhu práce? Může podle vás nízkouhlíková transformace přinést/akcelarovat nové formy práce?
- Jaké charakteristiky by podle vás měla splňovat nová pracovní místa?
- Jaký je váš názor na případné jiné alternativy k novému zaměstnání? (Například nepodmíněný základní příjem / občanský příjem, předčasný důchod, práce garantovaná veřejným sektorem (jobs guarantee), sdílení pracovních míst, zkrácená pracovní doba apod.)

Blok 4: Klíčové kompetence pro úspěšné zvládnutí nízkouhlíkového přechodu

- Kdo rozhoduje o přípravě na proměnu zaměstnanecké struktury v podniku v souvislosti s nízkouhlíkovou transformací? Kdo by měl mít hlavní zodpovědnost za tento proces?
- Domníváte se, že tato proměna může pomoci zvýšit kvalitu pracovních podmínek zaměstnanců? V čem konkrétně?
- Jaké dovednosti, schopnosti či kompetence obecně podle vás budou zvyšovat možnosti pracujících v případě hrozící ztráty pracovních pozic v souvislosti s nízkouhlíkovou transformací?
- Existují nějaké skupiny, které jsou zvýhodněné/znevýhodněné v získávání klíčových kompetencí pro nízkouhlíkový přechod? (Proč?)
- Jaké veřejné politiky by mohly z hlediska zaměstnanosti pomoci provést úspěšně přechod k nízkouhlíkové energetice?

T A
Č R