

MANUÁL PRO NOVÉ ZASTUPITELE SZ aneb Co udělat a jak se nezbláznit (před volbami i po volbách)

(vypracoval Jaromír Baxa, připomínkovali vybraní zastupitelé SZ - viz závěr)

Za chvíli budou volby a všichni si přejeme, aby se co nejvíc z nás dostalo do zastupitelstev měst a obcí, kde kandidujeme. Zvolením do zastupitelstva ale nic nekončí, naopak, ta hlavní práce spojená s prací v zastupitelstvu nebo dokonce v uvolněné funkci teprve přichází. A s ní první problémy, spory, přemýšlení nad tím, jestli se při tvorbě programu na něco nezapomnělo... Ambicí následujícího textu je poskytnout kandidátům do zastupitelstva několik dobře míněných rad opřených o zkušenost ani ne třicetiletého politického nováčka, který se v roce 2010 náhle ocitl ve vedení města, ve složité koalici a zjistil, že na svět tam na radnici nebyl ani trochu připraven. Na co bych si dnes dal pozor, kdybych do toho šel znovu? Co má člověk po zvolení udělat a na co si dát pozor? Jak vyjednávat o koalici a jak koalici udržet? A hlavně - jak se nenechat politikou semlít?

1. Co udělat před volbami (mimo kampaně)

Řadu věcí si pro budoucí fungování v zastupitelstvu a především pro koaliční vyjednávání usnadní, když si člověk před volbami zjistí co nejvíce o fungování zastupitelstva a zejména samotného chodu úřadu. Detailní znalost věcí člověku volby asi nevyhraje, ale nějaká základní časová investice se vyplatí. Co udělat?

- **Navštívit jednání zastupitelstva:** Osobní zkušenost je k nezaplacení.
- **Prohlédnout si rozpočet:** Je dobré vědět alespoň v kostce, kolik za co obec platí. Populární jsou různé on-line nástroje, jako, např. z www.rozpocetobce.cz nebo rozklikávací rozpočet, pokud jej Vaše obec má.
- Vyplatí se podívat i do rozpočtu ve struktuře vaší obce, z často nepřehledného materiálu nejlépe **zjistíte, co všechno obec dělá, jaké jsou odbory obce a zejména pod jaké politiky spadá nejvíce peněz**, pod kým je nejvíce organizací a pod kým se dělá nejvíce veřejných zakázek. Při koaličním vyjednávání pak je dobré pozorovat, komu o tyto odbory nejvíce jde.
- Projít si **usnesení rady z posledních 3-4 měsíců před volbami** (největší podivnosti se často schvalují v této době) a nezapomenout, že rada má možnost dělat rozhodnutí i po volbách do ustanovení nové rady.
- **Nastudovat organizační strukturu radnice**, zejména ve větších městech, zjistit si informace o vedoucích odborů a zejména tajemníkovi. Role tajemníka je klíčová pro státní správu a pro chod úřednického aparátu. Pokud odhalíte v organizační struktuře nesrovnalosti nebo nelogičnosti, které byste chtěli řešit, domluvte se na jejich řešení už při jednání o koalicích – přetahování potom může být zdrojem problémů, protože se už často neřeší logika věci, ale komu co prospěje, čím moc se zvýší a čím moc se naopak sníží.
- **Nastudovat si alespoň některé zákony:** zákon o obcích určuje pravomoci orgánů obce; jednací řád zastupitelstva určuje způsob, jak jedná zastupitelstvo; pro opoziční práci se pak hodí zákon o svobodném přístupu k informacím. Další tipy: zákon o veřejných zakázkách, stavební zákon, směrnice o zadávání zakázek malého rozsahu.
- **Zjistit, co vaše obec zveřejňuje** na webu a co by naopak bylo dobré zveřejňovat navíc.

Obecně jde o to si **ujasnit, co má daná obec/město ve své kompetenci**, abychom v programu a kampani neslibovali něco, co nelze následně při výkonu funkce ovlivnit, a zároveň abychom se při případných koaličních jednáních zaměřili na to, co je opravdu zásadní.

2. Jednání o koalici

Obecně panuje přesvědčení, že se koalice vyjednávají až po volbách. U nás tomu tak nebylo a nejspíše není ani letos, byť to navenek může vypadat jinak. Co z toho plyne? ***Pokud usilujete nejen o vstup do zastupitelstva, ale i o podíl na vedení města/obce, začněte jednat už před volbami.*** Nemusí jít hned o koaliční vyjednávání, může se začít třeba rozhovory s jednotlivými kandidáty o jejich názoru na nějaké téma, nebo sondovat jejich případnou podporu pro nějaký návrh, pokud by se objevil na zastupitelstvu.

Přesto se může stát, že volby skončí nějak překvapivě a po volbách opravdu následuje jednání o koalici. Jak se připravit na jednání o případné koalici?

- **Mít předem nastudované programy potenciálních koaličních partnerů** a uvnitř Zelených **předjednané, co z nich je akceptovatelné** a co nikoli.
- **Jmenovat (ideálně již před volbami) vyjednávací tým povolebního uspořádání** a stanovit, zda o vstupu do rady rozhoduje ZO, nebo jen Rada ZO, nebo jen klub zastupitelů (a svolat tento orgán v předstihu).
- **Rozmyslet si priority:** co je cíl, co je nástroj, jestli existují jiné možnosti, jak se dobrat k cíli. Co jsou vaše volební priority, co od vás očekávají vaši voliči, a co naopak neočekávají.
- Základem úspěchu je **zůstat čitelný a srozumitelný**.
- **Vytipujte si lidi do orgánů města**, nezapomeňte, že vedle zastupitelstva, rady a uvolněných radních jsou další podstatné funkce, kde je dobré mít představu o jejich obsazení: výbory zastupitelstva, komise rady, pracovní skupiny, orgány obchodních společností. Dopředu se s jednotlivými lidmi domluvte na způsobu, jak budete po volbách spolupracovat a co od sebe navzájem očekáváte (informování, účast na setkáních, podpora programu apod.).
- **Domluvte se na společném koaličním prohlášení s programem**, na kterém se domluvíte, a na jeho zveřejnění. Co je psáno, to je dáno.
- Do koaliční smlouvy si **dejte pravidla pro situace, kdy jeden z partnerů nebo jednotliví zastupitelé nechťejí podpořit nějaký bod navržený koalici**. Celkem jistě něco takového nastane, takto je možnost dopředu si vyjasnit, že nesouhlas může nastat a že je rozdíl mezi nesouhlasem a snahou bourat koalici.
- **Domluvte se na pravidlech mediální komunikace** a na zpravodajích; určete si, kdo mluví za koalici, kdo má koho informovat o mediálních vyjádřeních.
- **Dělejte z jednání zápisy:** jde o osvědčenou metodu, jak předcházet sporům o to, co již bylo a co nebylo domluveno.
- **Domluvte se, jakým způsobem zapojíte opozici** do práce na městských tématech
- **Doporučuji zvážit domluvu na provedení auditu**, kontroly hospodaření a třeba něčem typu protikorupčního auditu nebo auditu transparentnosti. Posledně jmenované lze provést do jisté míry i svépomocí zhodnocením toho, jak je obec transparentní. Posloužit může např. zhodnocení obce podle metodiky hodnocení krajů od Oživení:
<http://www.hodnocenikraju.cz/cz/sets/kraje-2012/category-rank>

3. Jak vládnout

Vládnutí a správa města nebo obce jsou řemeslem. Platí u nich psané i nepsané zásady, existují vyzkoušené recepty, které fungují, a jsou odzkoušené cesty, které zaručeně nefungují.

Ohledně správy města je dobré **řídit se příklady dobré praxe**. Kde je najít? Různé manuály dělají neziskové organizace – např. k územnímu plánování Frank Bold (<http://www.frankboldlegal.com/produkty/uzemni-plany>), k transparentnosti a veřejným zakázkám Oživení (<http://www.bezkorupce.cz/>) a Transparency International (<http://www.transparency.cz/>),

řadu zajímavých publikací vydal Svaz měst a obcí, mj. **Příručku zastupitele po volbách do obecních zastupitelstev** (z roku 2010, s aktualizací 2012 a chystanou 2014), lze využít i jejich právní poradnu a sbírku příkladů dobrých praxí z roku 2012, více zde:

<http://www.vzdelanyzastupitel.cz/prirucka/prirucka-pro-clena-zastupitelstva-obce-1.aspx>

Převzetí obce

Pokud možno, **domluvte se s bývalým vedením města na přátelském převzetí**, na předávacích protokolech. Není nic horšího než prázdné kanceláře, nepořádek v dokumentech a odchod klíčových úředníků najednou.

S ohledem na termín voleb, snažte se s ohledem na konec roku domlouvat na přípravě rozpočtu na další rok, popř. na vytvoření pravidel rozpočtového provizoria. Rozpočet nebo rozpočtové provizorium musí být schváleno do konce kalendářního roku, neschválení je správním deliktem. Co předávat:

- přehled o běžících soudních sporech, kontrolách apod.
- přehled o běžících veřejných zakázkách
- přehled smluv
- přehled o aktuálně řešených úkolech na různých místech magistrátu

Politici, úředníci a změna

Čím větší obec spravujete, tím více je potřeba počítat s tím, že změny jsou jako otáčení kormidlem u čím dál větší lodi. **Než se změny projeví nějakou dobu trvá, překotné změny kurzu nebývají příliš úspěšné** a stojí mnoho energie. Platí, že čím větší obec, tím více je potřeba **spoléhat se na práci úředníků**, je proto potřeba získat si je na svou stranu a zajistit si akceptaci navrhovaných změn. Akceptace je klíčová, pokud budete ve výkonné funkci, může se hodit prolistovat si i nějakou učebnici manažerských metod a zaměřit se na teorie spojené se změnami. Zábavná je např. kniha *Kdo chce zabít Změnu*.¹

Jedním z pilířů zelené politiky je **participace** – a participace vlastních úředníků na připravovaných změnách je dobrou příležitostí, jak si principy participace vyzkoušet v praxi. Základem je respekt vůči jejich znalostem a schopnostem, pochopení, že stojí a často by chtěli stát co nejvíce mimo politiku, a dání prostoru pro uplatnění jejich umu a talentu.

Osobní zkušenost: *V roce 2010 jsme vystřídali na liberecké radnici ODS, která městu vládla nepřetržitě od roku 1992. Na klíčových úřednických postech měla své lidi, o jejichž morálním profilu lze mít pochybnosti, řada z těchto špičkových úředníků navíc před naším příchodem z radnice odešla. Přesto, nebo možná právě proto, nám stačilo povzbuzovat úředníky k tomu, aby sami přicházeli s nápady, jak zlepšit fungování města, k tomu, aby se sešlo mnoho dobrých nápadů, které jsme pak mohli společně realizovat. Dnes vím, že bez těchto nápadů a bez obětavé práce mnoha úředníků, by naše angažmá na radnici bylo fiaskem.*

Na druhou stranu, kvůli nějakému typu změny do zastupitelstva vstupujeme. A pokud chce člověk prosadit větší projekt či trvalejší změny, musí být vytrvalý, důsledný, odolný vůči “okopávání kotníků” i osobním útokům, se silným a přímým tahem na branku. Důležité je dělat věci promyšleně a kvalitně, věřit si a jít do nich důsledně, dokud nejsou dotaženy.

Kontinuita

Velkým dilematem, kterému nově přichozí vedení města čelí, je, **do jaké míry zachovat kontinuitu v rozhodování**, ve smluvních vztazích atd. Kontinuita je obecně prospěšná pro předvídatelnost rozhodování, pro možnost dělat politiku, která překračuje hranice volebních období. Zároveň ale přílišná kontinuita napomáhá systémové korupci, zejména ve městech, kde byla korupce velkým problémem, může být jedinou cestou ke změně naopak radikální odstříhnutí se od minulosti. Do

1 Čtení této knihy jsem ocenil o to více, že jsem v Liberci kandidoval za uskupení s názvem Změna pro Liberec.

toho patří např. i snaha o revizi některých dlouhodobých smluv, často uzavřených těsně před nástupem nového vedení obce na dlouhou dobu.

Při snaze o výraznější změnu je zapotřebí počítat s odporem původní politické reprezentace, radikální změny mohou také vykopat hluboké příkopy v mezilidských vztazích a snahu o pomstu. Tím spíše **je potřeba radikálnost změny důsledně zvažovat s ohledem na specifické podmínky každé obce.**

Přesto je lepší spíše od začátku počítat s tím, že dříve nebo později někomu na kuří oko bude šlápnuto a že se je potřeba rozloučit s představou, že člověk vyjde s každým. S některými je dokonce žádoucí nevycházet. Stejně jako, že se političtí protivníci dost možná budou snažit využít jakéhokoli, sebevyhlášenějšího zaváhání k tomu, aby ukázali, že jsou lepší a že ti, kteří přišli po nich, moc neumějí. Pokud jim opravdu půjde o změnu v personálním složení vedení města, budou se pravděpodobně pokoušet různými způsoby vzbudit zdání, že bez Vás nebo někoho z Vašich kolegů by se ta či ona skupina měla lépe, aby si získali podporu pro Vaše případné odvolání.

Koaliční spolupráce

Je nesnadná a vyžaduje oboustranné a trpělivé budování vzájemné důvěry a péči o ni. To se lépe řekne, než udělá, stejně jako se takové vztahy budují v normálním světě, mimo politiku, kde není tak časté hraní s falešnými kartami, s různými kmotry v pozadí a podobně. Sebelepší koaliční smlouva navíc platí jen pokud všichni účastníci stojí o to, aby platila i nadále.

Co pro úspěšnou koaliční spolupráci udělat? Základem je mluvit spolu – a zároveň si vypěstovat schopnost některé věci neslyšet a nereagovat na ně. Vyjednávat o konkrétních bodech. Domluvit se, jak spolu kultivovaně nesouhlasit a jak řešit problémy.

Vedle toho je zapotřebí zachovat si jistou míru ostražitosti a navodit kulturu, kde je normální při zasedání rady a dalších orgánů vést diskusi, ptát se na nejasnosti a podobně.

Specifika menší obce

Výkon zastupitelské, potažmo starostovské funkce na malé obci má svá specifika. Starosta/starostka malé obce musí být schopen **zařídit prakticky cokoli** (třeba i péči o psy odchycené na katastru obce), nemá na úřadě odborníky na vše, proto je důležité nebát se obracet na aparát obcí s rozšířenou pravomocí, krajů či ministerstev. Při převzetí je třeba klást důraz na probíhající (či rozjednané) dotace a hlavní investiční akce - nesplnění termínů při doložení dokumentů či ve stavebním řízení může být fatální.

Ani zde se nevyplácí revoluční změny za každou cenu, kontinuita je důležitá a **osobní vazby platí na malé obci víc než politické.** Lidé se většinou všichni znají, na zvolené zastupitele je tzv. víc vidět a starost(k)a by měl(a) mít přehled prakticky o všem, co se v obci děje - rukama mu/jí projde veškerá úřední pošta a musí se účastnit spousty společenských událostí (svatby, kulturní akce, dětské dny, pouti, schůze spolku atp.).

S tím souvisí i **důležitost zájmových skupin a spolků** - většina občanů k nějaké patří, pomáhají při společenských akcích a o příspěvcích na ně rozhoduje přímo vedení obce (nemusí jít o malé částky, např. pořízení auta pro dobrovolné hasiče). Podchycení těchto skupin je tedy klíčové - v kampani i při vlastním výkonu funkce.

4. Co dělat v opozici

I v případě, že neuspějete ve volbách natolik, abyste byli zajímavými koaličními partnery pro úspěšnější strany, a zůstanete v opozici, máte mnoho možností, jak pracovat ve prospěch své obce a jeho občanů. Jako zastupitelé máte větší možnosti než občané, mj. lepší a snadnější přístup k informacím týkajících se fungování města. Role opozičního zastupitele je také vhodná na vybudování jména a pozice pro další volby. Příprava další volební kampaně začíná hned po volbách, kdy jste byli zvoleni. Zde je výčet toho, co všechno můžete jako opoziční zastupitelé dělat:

- **Zveřejňovat a komentovat materiály zastupitelstva** pro občany, prosazovat jejich zveřejňování na webu (včetně online záznamů), případně využívat vlastní informační kanály

- **Předkládat vlastní návrhy** – ať už v bodech navržených koalicí, nebo v rámci svých vlastních bodů, které máte právo předložit.
- **Dotazovat se** - ať už přímo na jednáních zastupitelstva (kde na sebe upozorníte veřejnost i média) nebo písemně.
- **Stát se zdrojem informací a komentátorem pro média** – novináři potřebují informace a vy jim je můžete chystat a předávat, získáte tím prostor v médiích.
- **Zapojovat se do práce výborů** zastupitelstva (kontrolní a finanční) **a komisi** rady města – získáte tak ještě lepší přehled o práci úřadu a dostanete se snáze k přípravě některých materiálů pro další rozhodování.
- Zapojovat se do **práce pracovních skupin pro vypracovávání rozsáhlejších dokumentů** ovlivňujících další směřování města či obce – např. strategický plán rozvoje.
- Dobrou příležitostí pro zviditelnění je např. Komise pro občanské záležitosti (zajišťující **oddávání, vítání občánků apod.**) – buďte s voliči v kontaktu i jinak.

5. Jak se nenechat semlít

- Hlasovat jen pro návrhy, kde si je člověk jistý jejich správností - přes veškeré tlaky, které na člověka jsou.
- Nebrat úplatky. Nevyplatí se to. I kdyby šlo o jakoukoliv částku, člověk se stane vydíratelným. (Pozor též na jiné, třeba i malé výhody, které se na první pohled nemusí tvářit jako úplatky - rauty či večírky firem, pozvánky na výlety, golfové turnaje atp.)
- Přemýšlet nad korupčními riziky a předcházet jim.
- Je dobré si na začátku určit meze toho, kam až je člověk ochoten v politice zajít ve vztahu k přátelům, vlastním ideálům, rodině. Napsat si na papír „co bych nikdy neudělal“ a čas od času se k papíru vrátit.
- Ptát se známých a přátel na zpětnou vazbu. Kdo jiný ji může poskytnout a můžete u něj mít pocit, že Vás nechce a priori poškodit, ale naopak?
- Brát kritiku konstruktivně.
- Odolat iluzi opojení mocí.
- Nepřizpůsobovat své výdaje případnému vyššímu příjmu z politické funkce.
- Udržet si kontakt s původním zaměstnáním / oborem.
- Smířit se dopředu s tím, že člověk je ve funkci jen dočasně, chovat se podle toho a neustále si to připomínat.

ONLINE PORADNA K POVOLEBNÍMU VYJEDNÁVÁNÍ KOALIC

Vývoj událostí bezprostředně po volbách bývá poměrně překotný. Tento manuál nabízí základní zkušenosti a rady ke komunální politice, nemůže ale samozřejmě postihnout všechna specifika různých měst a obcí. Pokud byste v klíčových chvílích kolem voleb potřebovali svou situaci a dilemata konzultovat, nabízíme **kontakty na zkušené komunální politiky SZ** (kteří se zároveň podíleli na komentování a doplnění tohoto manuálu, řazeno abecedně) - jednotlivé političky doporučujeme vybírat mj. podle velikosti vašeho města či obce.

Martin Ander, býv. náměstek primátora města Brna, dnes opoziční zastupitel - 732 565 042
Jaromír Baxa, býv. náměstek primátora Liberce, dnes krajský zastupitel - 777 152 097
Pavla Brady, zastupitelka a náměstkyně primátora města Opava - 734 680 416
Petra Kolínská, zastupitelka na pražském magistrátu a Praze 6 - 776 552 022
Martin Mach, starosta města Mšeno (cca 1500 obyv.) - 602 376 527
Ondřej Rut, zastupitel a místostarosta na Praze 3 - 608 766 603
Svatava Štěrbová, starostka Kladrub (cca 1500 obyv.) - 724 764 614