



# System pro komunikaci a zapojování veřejnosti v MČ Praha 14

---

*připravila: Agora CE, o.p.s.*

## OBSAH

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| I. Úvod                                                              | 3  |
| II. Obecná východiska                                                | 5  |
| II.1. Teoretická východiska                                          | 5  |
| II.2. Analýza situace v MČ Praha 14                                  | 6  |
| III. Základní model „Systému pro komunikaci a zapojování veřejnosti“ | 9  |
| III.1. Stupně komunikace a zapojení veřejnosti                       | 9  |
| III.1.1. Informování                                                 |    |
| III.1.2. Zpětná vazba                                                |    |
| III.1.3. Konzultace                                                  |    |
| III.1.4. Partnerství                                                 |    |
| III.1.5. Rozhodování v rukou občanů                                  |    |
| III.2. Fáze rozhodovacího cyklu                                      | 13 |
| III.2.1. Identifikace a uznání problému                              |    |
| III.2.2. Analýza problému                                            |    |
| III.2.3. Návrh řešení                                                |    |
| III.2.4. Rozhodnutí                                                  |    |
| III.2.5. Implementace                                                |    |
| III.2.6. Hodnocení                                                   |    |
| III.3. Základní model                                                | 17 |
| III.3.1. Ukázky využití základního modelu                            |    |
| IV. Principy pro komunikaci a zapojování veřejnosti                  | 21 |
| V. Zjednodušené dělení participačních procesů                        | 22 |
| VI. Organizační a rozhodovací struktury                              | 25 |
| VI.1 Rámcový návrh fungování organizační a rozhodovací struktury     | 28 |
| VII. Závěr                                                           | 30 |

## Přílohy:

- A. Metodika pro komunikaci a zapojování veřejnosti v MČ Praha 14
- B. Přehled metod a technik
- C. Kontrolní seznam –před tím než začneme
- D. Metodika pro hodnocení a monitoring „Systému“



## I. ÚVOD

Městská část Praha 14 se rozhodla aktivně implementovat postupy MA21 do chodu svého úřadu. Zároveň se stala členem Národní sítě Zdravých měst. Aktivitu, které MČ Praha 14 hodlá realizovat v následujících dvou letech (2011 až 2012), mají pomoci k začlenění vybraných segmentů dobré správy věcí veřejných do chodu MČ Praha 14 a jejího úřadu, a to zejména v rovině komunikace a zapojování obyvatel do veřejného rozhodování a posilování komunitního plánování v této části Prahy. Celkový rámec pro realizaci těchto aktivit poskytuje projekt „Městská část Praha 14 – zavádění místní Agendy 21 jako nástroje pro zajištění aktivní participace veřejnosti a zvyšování efektivity samosprávných činností“, který byl podpořen v rámci 4. výzvy Revolvingového fondu MŽP. Tento dokument se přitom zabývá pouze jednou klíčovou aktivitou projektu a to klíčovou aktivitou 1. – „Systém pro komunikaci a zapojování veřejnosti na MČ Praha 14“ (dále jen „Systém“).

Agora CE,o.p.s. byla na konci roku 2010 vybrána MČ Praha 14 jako dodavatel služeb souvisejících s vytvořením a zavedením tohoto „Systému“ v Městské části Praha 14. Celý proces tvorby a zavedení „Systému“ lze rozdělit do čtyřech základních etap:

- Analýza situace v MČ Praha 14, která vycházela ze série analytických prací. Tyto analytické práce jsou (včetně základních výstupů) detailněji popsány v kapitole II.2.
- Tvorba „Systému“ spočívala zejména ve společné práci Agory CE a pracovní skupiny, která v MČ Praha 14 vznikla. Členy pracovní skupiny byli jak volení představitelé MČ Praha 14, tak vedoucí pracovníci jednotlivých odborů ÚMČ Praha 14.
- Testování a zavádění „Systému“ znamená nejen oficiální přijetí „Systému“ volenými orgány Prahy 14 (na závěr celého procesu), ale také jeho praktické „odzkoušení“ formou několika realizovaných pilotních akcí. Součástí zavedení „Systému“ je také proškolení pracovníků ÚMČ i volených představitelů Prahy 14.
- Doladění a monitoring celého „Systému“ v sobě obsahuje konečné úpravy s ohledem na výsledky předchozích fází a také přípravu metodiky monitoringu „Systému“.

„Systém pro komunikaci a zapojování veřejnosti na MČ Praha 14“ je přednostně orientován do samosprávné působnosti MČ Praha 14. Jakkoliv je jeho uplatnění vítáno i při výkonu přenesené působnosti, v žádném případě není jeho cílem zasahovat do výkonu státní správy ÚMČ Praha 14. Uplatnění „Systému“ v přenesené působnosti je proto možné pouze v případě, že to neodporuje platným zákonným i podzákonným normám ČR.

Celý „Systém“ je složen ze třech hlavních částí a to: Základní model a kapitoly s ním spojené (obsaženo v tomto dokumentu); dále Metodika pro komunikaci a zapojování veřejnosti v MČ Praha 14 (ve formě Přílohy A.); a konečně (III) Přehled metod a technik (ve formě Přílohy B.).

Všechny tři části jsou sice vzájemně provázány (odkazují se na sebe), ale byly připraveny tak, aby mohly být použity i samostatně (zejména se týká „Metodiky“). Jedním ze spojujících znaků všech tří částí „Systému“ je vnímání zapojování veřejnosti jako velmi široké a vícerozměrné oblasti, kde není možné (ani vhodné) nabídnout jeden univerzálně platný návod, jak zapojit veřejnost. Pokud bychom si představili zapojování veřejnosti jako velmi rozlehlou a proměnlivou krajinu, nepopisuje „Systém“ jen některé (již prošlapané) turistické trasy, ale snaží se působit jako průvodce, který ve vhodné chvíli upozorní na nebezpečí a úskalí a stejně i zajímavá místa, která by jinak zůstala opomenuta. Zkrátka ten, kdo od „Systému“ čeká „kuchařku“ s jasným popisem/návodem, jak postupovat krok za krokem, bude zřejmě zklamán. „Systém“ učí myslet a chápat zapojování veřejnosti jako přirozený prvek rozhodovacích procesů na místní úrovni. Pochopení smyslu občanské participace (termín, který je v této souvislosti také používán) a jejího uplatnění při správě veřejných záležitostí v Praze 14 je více, než naučit se několik standardních postupů a ty pak donekonečna opakovat v různých situacích.

Základní cíle systému pro komunikaci a zapojování veřejnosti na Praze 14 jsou tyto.

- Otevřít a zprůhlednit rozhodovací procesy v MČ Praha 14
- Umožnit občanům a dalším aktivně se podílet na ovlivňování životních podmínek v Praze 14
- Získat nástroj, který umožní systematickou práci a zapojování veřejnosti
- Postupně si budovat know-how a znalostní kapacity v oblasti komunikace a zapojování veřejnosti
- Zvýšit a dále posilovat důvěru občanů v představitele MČ Praha 14



## II. OBECNÁ VÝCHODISKA

Systém pro komunikaci a zapojování veřejnosti stojí na dvou základních pilířích. Prvním je obecná úroveň poznání daného tématu, která se promítá do odborné literatury a vytváří tak základní teoretický rámec pro vlastní návrh Systému. Druhým a neméně důležitým výchozím bodem je reálná situace v Městské části Praha 14, tak jak byla identifikována v rámci úvodní analytické fáze projektu.

### II. 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V současné době existuje v odborné literatuře relativně velké množství teoretických konceptů či přístupů, které se ve větší či menší míře zabývají tématem komunikace a spolupráce veřejných autorit s občany a dalšími aktéry veřejně-politických procesů, resp. obecně používaným označením občanská participace.

Občanská participace tak, jak s ní pracujeme v tomto dokumentu, staví na posilování prvků přímého a aktivního zapojení veřejnosti a dalších aktérů do rozhodovacích procesů. Neznamená to ale, že by měly přestat fungovat zastupitelské mechanismy a stávající administrativně-správní procesy. Právě naopak, k aktivní občanské participaci dochází všude tam, kde volení představitelé přizvou veřejnost k hledání řešení a přípravy rozhodnutí, ale konečné rozhodnutí musí zůstat na nich. Pro potřeby „Systému pro komunikaci a zapojování veřejnosti“ proto vycházíme z následující pracovní definice, která chápe občanskou participaci jako přirozené rozšíření stávající reprezentativní demokracie, nejde proti jejímu smyslu, ale dává jí nové možnosti a umožňuje jí formulovat politiky, které jsou v souladu s představami celé společnosti. Takto pojatá občanská participace je vlastně přirozeným důsledkem fungování zdravé občanské společnosti, kdy různá občanská sdružení, zástupci soukromého sektoru, ale i neorganizovaní občané se snaží podílet na rozhodování o věcech, které se jich dotýkají. Z tohoto pohledu je občanskou participaci možno vnímat jako permanentní proces emancipace společnosti, ve které si její členové uvědomují nejen práva a svobodu, které jim demokracie zaručuje, ale také odpovědnost a nezbytnost podílet se na chodu celé společnosti (v našem případě MČ Praha 14). Tento proces lze nalézt již v myšlenkách T.G.Masaryka, který se odkazuje na F. Palackého a dovolává se „*práce drobné-politické*“ a zdůrazňuje, že „*nesmírná stranickost a nepraktické horování o abstraktních heslech nic nepomohou*“. Toto je také jedním z pilířů jeho chápání „*politiky rozumné a poctivé*“.

Funkce a cíle Systému pro komunikaci a zapojování veřejnosti lze definovat pomocí konceptu politické kultury Almonda a Verby. **Politická kultura** je vyjádřením vztahu občana a politického systému (resp. jak je tento systém vnímán, přijímán a hodnocen členy dané společnosti). Almond a Verba definují tři základní typy politické kultury. Pro „nejvyšší“, participační typ politické kultury je charakteristická orientace občana na celý politický systém (na vstupy i výstupy) a na vlastní aktivní roli v tomto systému. Oba autoři současně upozorňují, že v reálném světě existují i určité smíšené typy a pro vyspělé demokratické společnosti formulují tzv. občanskou kulturu (civic culture). V tomto typu politické kultury dominují rysy participativní, které jsou

doplňovány i „nižšími“ typy politické kultury. Systém pro komunikaci a zapojování veřejnosti musí vycházet z konceptu občanské politické kultury, tzn. musí vytvářet podmínky a předpoklady pro aktivní účast občanů na veřejném životě. Nemůže je ale k aktivní participaci nutit, musí respektovat i jejich právo zůstat pasivním příjemcem výstupů/ veřejných rozhodnutí.

Aktivní využívání celého Systému by mělo v dlouhodobém horizontu vytvářet potenciál pro rozvoj sociálního kapitálu. **Sociální kapitál** přitom představuje relativně nový koncept, který je vztažen k sociálním vazbám uvnitř dané společnosti. Tam, kde dochází k častým interakcím mezi členy společnosti, kdy si jednotlivci i skupiny navzájem důvěřují a jejich vzájemné kontakty nejsou podmíněny bezprostřední návratností investovaných prostředků (čas, ochota, energie), tam dochází k budování sociálního kapitálu. Obecně přitom platí, že regiony či města s vyšší mírou sociálního kapitálu prosperují lépe. Zkrátka vyšší míra sociálního kapitálu usnadňuje definování cílů dané společnosti/komunity i jejich následné dosažení.

Samozřejmě existují i různé přístupy ke třídění občanské participace. Snad nejznámější je participační žebřík S. Arnstein, která seřadila různé způsoby zapojení veřejnosti do veřejného rozhodování s ohledem na reálné možnosti, které mají ty nejchudší vrstvy společnosti ve snaze ovlivnit veřejné rozhodnutí. Myšlenka participačního žebříku je (byť ve zjednodušené a praktičtěji orientované podobě) použita při definování jednotlivých úrovní zapojení veřejnosti.

V současné době se navíc ve veřejné správě začínají prosazovat nové trendy a moderní způsoby správy veřejných záležitostí. Například samotná příprava Systému pro komunikaci a zapojování veřejnosti je součástí projektu, který staví na konceptu **trvalé udržitelnosti**. Jedná se pochopitelně o širší koncept, který se dotýká celé společnosti a má zejména výrazné environmentální a ekonomické důsledky. V rovině sociální vycházejí principy udržitelnosti z nezbytnosti zapojení občanů do veřejného rozhodování a vytváření dialogu mezi veřejnou autoritou a místními obyvateli, organizacemi, podnikateli atd.

## II. 2. ANALÝZA SITUACE NA PRAZE 14

Stav komunikace a zapojování veřejnosti v MČ Praha 14 je možné popsat na základě tří etap realizovaných v rámci tohoto projektu. První etapou byl komplexní průzkum stavu vnitřní i vnější komunikace provedený v únoru letošního roku. Druhou etapou, která nám přináší informace pro vytvoření systému komunikace, je SWOT analýza provedená v rámci činnosti pracovní skupiny pro tvorbu Systému komunikace. Třetí etapou je realizace dvou pilotních aktivit. Srovnání výsledků prvních dvou z těchto etap uvádíme v této kapitole.

V první etapě projektu jsme se zaměřili na zhodnocení míry participace partnerů komunikace v MČ a následné srovnání s vybranými příklady dobré praxe z České republiky i zahraničí. Tato analytická část projektu byla již ukončena předáním závěrečné zprávy ÚMČ. Hlavní závěry analýz jsme zároveň představili na prvním setkání pracovní skupiny, kterou zároveň začala druhá fáze projektu. Členové pracovní skupiny měli možnost se s kompletním zněním zprávy seznámit a během dalšího setkání sami analyzovat stav komunikace a zapojování veřejnosti na Praze 14. V tomto období začala také třetí etapa tj. pilotní testování připravovaného Systému. V praxi tak byla realizována část procesu a ukázala, zda výsledky teoretických analýz lze považovat za platné.

Při analýze jsme se soustředili na identifikaci a popis toho, kdo je aktérem komunikace, do jaké míry se daní aktéři do komunikace zapojují a jakým způsobem, případně jaké jsou výsledky takového způsobu zapojení. Zodpovědět tyto otázky nám pomohlo několik různých výzkumných technik. Prvním krokem bylo shromáždění a analýza příslušných dokumentů. Informace z této fáze jsme utřídili a použili jako podklad pro vytvoření souboru otázek, které bylo třeba dále zodpovědět, abychom situaci popisované dokumenty porozuměli s ohledem na skutečný (nikoliv pouze popisovaný) stav. Proto jsme následně provedli skupinový rozhovor (tzv. Focus group), s pracovníky úřadu. Tento rozhovor byl zaměřený především na získání poznatků a detailního vhledu do procesů vnitřní komunikace úřadu. Vedle skupinového rozhovoru bylo provedeno také několik individuálních polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky ÚMČ. Jejich cílem bylo jednak doplnit informace o komunikaci vnější a zároveň doplnit informace o vnitřní komunikaci, které nebyly získány během skupinového rozhovoru. Za zdroj informací v tomto ohledu považujeme také pracovní jednání s Realizačním týmem projektu. Rozhovory umožnily identifikovat ty procesy veřejného rozhodování, které lze považovat za exemplární z hlediska participace klíčových partnerů. Dále jsme se zaměřili na hlavní komunikační kanály, které MČ využívá. Provedli jsme jejich mediální analýzu. Informace takto získané doplňují obraz vnější komunikace MČ. V druhé etapě, v rámci činnosti pracovní skupiny potom proběhla SWOT analýza na téma komunikace a zapojování veřejnosti. Realizace pilotních aktivit pak v praxi ukázala, že výsledky a závěrečná doporučení plynoucí z analýz provedených „uvnitř“ ÚMČ, jsou pro daný stav platná<sup>1</sup>.

Můžeme říci, že výsledky SWOT analýzy se do určité míry shodují se zjištěními analytické části projektu. V některých ohledech však popisovaný stav doplňují o nové informace, které lze využít pro nastavení „Systému“. Lze tedy konstatovat, že navrhovaný „Systém“ vymezují specifické podmínky charakterizující komunikaci na MČ Praha 14.

Systém tak v současnosti může využít:

- dostupných znalostních kapacit ÚMČ Praha 14, které jsou vytvořeny na základě dlouhodobých zkušeností s procesy komunitního plánování sociálních služeb,
- ochoty vedení ÚMČ Praha 14 podporovat participační procesy,
- aktivní využití informačních technologií s důrazem na zlepšování jejich uživatelské vstřícnosti, zejména v oblasti komunikace
- příležitosti finanční podpory z externích zdrojů.

Systém vedle toho naráží na specifická omezení, kterými jsou:

- selektivní zapojování veřejnosti v určitých oblastech nebo projektech a opomíjení některých klíčových aktérů rozvoje MČ,
- nedostatečné propojení aktivit projektu a některých činností úřadu se strategickým vedením a řízením ÚMČ (absence strategického plánu, resp. plánování) a nejasné rozdělení kompetencí,
- nedostatečné časové kapacity úřadu pro plnění komplexních úkolů
- bariéry v komunikaci mezi veřejností a úřadem v podobě nedůvěry občanů v otevřenou komunikaci, nezájmu veřejnosti a předsudků na obou stranách,
- nedostatečné kompetence pro realizaci přání a potřeb definovaných veřejností (zejména „podřízenost“ hl.m. Praha),
- diferenciací území MČ a jeho rozčlenění vlastnickými vztahy

<sup>1</sup> Výstupy ze všech tří etap má ÚMČ k dispozici v podobě závěrečných zpráv, případně zápisů ze setkání pracovní skupiny

- politické tlaky, rozbroje, hrozba nestability, případně negativní vliv z vyšších úrovní politiky
- nedostatek financí

Na základě analýz současného stavu lze stanovit **soubor doporučení**, která by měla být přijata pro to, aby mohl být navrhovaný Systém pro komunikaci plně funkční:

- Je třeba využít zkušeností a rozšířit komunitní metody práce na celou šíři samosprávných aktivit, s využitím příkladů dobré praxe z jiných měst v ČR i zahraničí a vytvořením podmínek pro zapojení dalších skupin občanů a klíčových hráčů.
- Zavedení takového systému interní komunikace (např. pravidelných porad dotčených odborů s příslušným radním), který zlepší jasné zadání úkolů a odpovědnost za jejich řízení.
- Stanovení postupu (např. formou vnitřního předpisu), který by zaručoval včasnou a kompletní informovanost oddělení zodpovědného za vnější komunikaci. V návaznosti na to pak vytvoření komunikační strategie, která umožní efektivní práci odboru zodpovědného za informování a komunikaci s veřejností a dalšími klíčovými partnery úřadu.
- Zavedení a důsledné využívání všech nástrojů strategického řízení, které je ze své podstaty schopno přirozeně integrovat komunikaci a zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů (a to nejen koncepčních).

### III. ZÁKLADNÍ MODEL „SYSTÉMU PRO KOMUNIKACI A ZAPOJOVÁNÍ VEŘEJNOSTI“

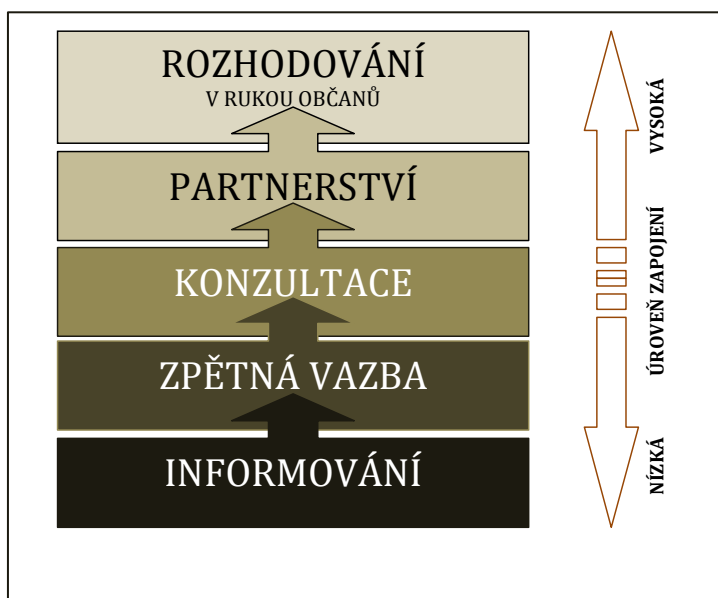
Základní model vychází z myšlenky vnitřní propojenosti a svázanosti problematiky komunikace a zapojování veřejnosti s běžným chápáním rozhodovacích procesů. Téma zapojování veřejnosti je obsahem kapitoly III.1, zatímco procesní stránka rozhodování je popisována v kapitole III.2. Kapitola III.3. pak prezentuje základní model jako takový.

#### III.1. STUPNĚ KOMUNIKACE A ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI

Zapojení veřejnosti se odehrává v různých rovinách, resp. s různou mírou intenzity (od minimální úrovně zapojení až po maximální participaci). Každý stupeň zapojení veřejnosti klade odlišné nároky na aktivitu občanů i veřejných autorit, má své výhody a nevýhody a lze jej použít v odlišných situacích. Systém definuje pět základních stupňů participace: Informování, Zpětná vazba, Konzultace, Partnerství a Rozhodování v rukou občanů.

V praxi se můžeme často setkat s podobnými rozděleními, pro která se vžiloby obecně přijímané označení Participační žebřík. U jednotlivých participačních žebříků se vymezení jednotlivých stupňů liší. Použité označení jednotlivých stupňů participace je proto třeba vnímat pouze v souvislosti s jeho vymezením a chápáním v rámci Systému<sup>2</sup>.

Schéma č.1. Participační žebřík



##### III.1.1. Informování



Přístup k informacím je základním předpokladem pro jakoukoliv spolupráci mezi MČ Praha 14 a občany. Informování představuje jednosměrný tok informací od MČ Praha 14 směrem k veřejnosti. Základní povinnost poskytovat veřejnosti informace je zakotvena v zákoně č. 106/1999 Sb. (zákon o svobodném přístupu k informacím). Systém ale vyžaduje vyšší míru angažovanosti představitelů MČ Praha 14, než kterou stanovuje zákon. Týká se to zejména aktivního poskytování informací. Informace, které MČ Praha 14 poskytuje, musí

<sup>2</sup> Někdy se například setkáme s termínem *Připomínkování*, který bývá ztotožňován se zjišťováním *Zpětné vazby* (jako jednosměrný komunikační tok), nebo bývá zařazován pod *Konzultace* (obousměrná komunikace).

být zejména<sup>3</sup> srozumitelné, úplné a objektivní, snadno dostupné a včasné. Obecně také platí, že každý proces zapojení veřejnosti by měl mít připravené a rozpracované způsoby informování po celou dobu trvání procesu (u větších a významnějších projektů se připravují i samostatné komunikační strategie).

#### Výhody tohoto stupně zapojení:

- ➊ Úplné, objektivní a srozumitelné informování snižuje prostor pro šíření polopravd, fám a různých nedorozumění
- ➋ Včasné poskytnutí informací předchází protestům a nepochopením ze strany obyvatel Prahy 14
- ➌ Dostupné informace zvyšují důvěru občanů v aktivity MČ Praha 14 a zároveň mohou i motivovat veřejnost, aby se o dané téma více zajímala

#### Nevýhody tohoto stupně zapojení:

- ➍ Finanční náročnost šíření informací, zejména při využívání různých informačních kanálů pro jednotlivé cílové skupiny
- ➎ Nevhodně poskytované informace mohou způsobit více škody než užitku

#### Metody a techniky, které je možné využít pro informování<sup>4</sup>:

- o Úřední deska
- o Tisková zpráva, tisková konference
- o Článek či oznámení v Listech Prahy 14
- o Informační centra
- o Veřejné slyšení a brífinky
- o Letáky a plakáty
- o Brožury a publikace
- o Výstavy a prezentace
- o Adresná korespondence/komunikace (tištěná, telefonická či elektronická)
- o Tisk, rozhlas a TV
- o Internetový portál Prahy 14



#### **III.1.2. Zpětná vazba**

Zjišťování zpětné vazby představuje jednosměrný komunikační tok od veřejnosti směrem k MČ Praha 14. Může se jednat o předávání připomínek či stížností i o sdělování názorů, požadavků či přání. U zpětné vazby je důležité zjišťovat, kdo je iniciátorem této zpětné vazby a kdy k ní dochází. Iniciátorem může být přímo MČ Praha 14, která vytvoří vhodné nástroje a mechanismy pro naslouchání občanům Prahy 14 (jednoduše řečeno MČ Praha 14 CHCE znát názory veřejnosti). Nebo to mohou být sami občané, kteří využívají svého práva zaslat připomínky, stížnosti či petice představitelům MČ Praha 14

<sup>3</sup> Pro bližší vysvětlení viz. Kapitola IV. Principy pro komunikaci a zapojování veřejnosti.

<sup>4</sup> Jedná se pouze o ilustrativní přehled. Použití konkrétního nástroje či techniky je závislé na mnoha faktorech. Detailní popis každé metody je uveden v Příloze B.

(zjednodušeně MČ je pasivní a MUSÍ se získanými podněty zabývat). Z časového hlediska může ke zjišťování zpětné vazby docházet ještě dávno před tím, než MČ Praha 14 začne připravovat jakékoliv rozhodnutí. Nebo je možné sledovat názory veřejnosti až poté, co je připraveno možné řešení. Obecně platí, že včasné zjišťování zpětné vazby, kdy veřejná autorita je aktivním iniciátorem, je vhodnější a přináší lepší výsledky.

#### Výhody tohoto stupně zapojení:

- ➊ Již před přípravou řešení je možné zohlednit názory a potřeby veřejnosti (zejména začneme-li včas)
- ➋ Způsob zapojení veřejnosti, který je vyžadován zákonem (např. zveřejnění záměru a lhůta na zaslání připomínek)
- ➌ Při následném (ex post) zjišťování zpětné vazby může být stále prostor na odstranění nedostatků, na které veřejnost upozorní
- ➍ Poskytnutím svých názorů a podnětů se občané spolupodílejí na výsledném řešení (pokud se jimi veřejná autorita bude vážně zabývat)

#### Nevýhody tohoto stupně zapojení:

- ➊ Veřejnost se může právem domnívat, že její připomínky již nebudou zohledněny
- ➋ Vypořádání připomínek je často jen formální součást rozhodování (zejména v případě připomínkování ex post)
- ➌ Zklamání a nedůvěra veřejnosti, pokud její připomínky nejsou zapracovány (pokud chybí vysvětlení ze strany radnice, proč připomínky nebyly zohledněny)

#### Metody a techniky, které je možné využít pro zjišťování „Zpětné vazby“:

- o Dotazníková šetření, ankety
- o Rozhovory (individuální, skupinové, focus group)
- o Interaktivní výstavy (možnost zanechat své reakce na vystavované téma)
- o Standardní připomínkový proces
- o Telefonní informační linka
- o Speciální internetová stránka (k danému tématu)
- o Orientační internetové hlasování (pro/proti návrhu)

### III.1.3. Konzultace

Systém chápe konzultace jako obousměrnou komunikaci, která se ale může a nemusí odehrávat ve stejném čase a na jednom místě. MČ Praha 14 si ponechává právo rozhodnout o tom, co a v jakém rozsahu bude diskutováno s veřejností. Průběh a výsledek konzultací musí být pečlivě zaznamenán a následně také zveřejněn. Nejčastěji se konzultace odehrávají jako dialog tváří v tvář mezi představiteli MČ a občany. I konzultace mohou být vedeny před přípravou prvních řešení nebo jako součást závěrečného připomínkovacího procesu.



#### Výhody tohoto stupně zapojení:

- ➊ Obyvatelé MČ Prahy 14 se přímo podílejí na formulaci zadání. Toto je zvláště důležité při vysoce technických tématech, která jsou následně řešena odborníky.

- ➊ Osobní charakter (např. jednání tváří v tvář) konzultací upevňuje důvěru občanů vůči veřejné autoritě.
- ➋ Občané mohou upozornit na problémy či potenciální rizika zamýšlených řešení.
- ➌ Dialog může inspirovat všechny zúčastněné k hledání nových a inovativních řešení a nápadů (často levnějších a vhodnějších než „tradičně“ přijímaná řešení)

#### Nevýhody tohoto stupně zapojení:

- ➊ Připomínky a nápady vzešlé z konzultací nejsou obvykle závazné. Občané mohou být zklamáni, pokud se výstupy z konzultací nikdo nebude zabývat.
- ➋ Veřejnost může přicházet s nápady, které jsou technicky, právně či finančně obtížně realizovatelné.
- ➌ Organizační náročnost konzultací je relativně vysoká. Je třeba volit opravdu vhodné metody a techniky s ohledem na řešené téma a další okolnosti.

#### Metody a techniky, které je možné využít pro „Konzultace“<sup>3</sup>:

- o Veřejná setkání
- o Veřejné debaty
- o Městský panel
- o Šetření v terénu
- o Happeningové akce s interaktivními prvky
- o Pracovní semináře či konference
- o Internetová diskusní fóra
- o Internetový chat



#### **III.1.4. Partnerství**

Partnerství již neznámá pouze komunikaci, ale skutečnou spolupráci a společné hledání a navrhování řešení. Při jednáních jsou názory občanů rovnocenné názorům představitelů MČ Praha 14 či vnějším odborníkům. Při partnerské spolupráci jsou všichni zúčastnění aktivními aktéry rozhodovacího procesu a společně připravují dané řešení. Zároveň dochází i ke sdílení odpovědnosti za připravené řešení. Ačkoliv všechny zúčastněné strany jednají na partnerské bázi, konečné rozhodnutí zůstává v rukou politické reprezentace MČ Prahy 14.

#### Výhody tohoto stupně zapojení:

- ➊ Přijatá řešení jsou výsledkem všestranně akceptovatelných kompromisů
- ➋ Partnerská spolupráce je transparentní (řešení není výsledkem „zákulisního“ vyjednávání či lobbingu)
- ➌ Občané mají možnost vyzkoušet si obtížnost přípravy řešení či rozhodnutí
- ➍ Občané přijmou vytvořená řešení za svá, což usnadní jejich realizaci

#### Nevýhody tohoto stupně zapojení:

- ➊ Možnost zneužití nátlakovými a dobře organizovanými skupinami obyvatel
- ➋ Neochota lidí vstoupit do takto intenzivního vztahu s MČ Praha 14 –partnerství je závazek investovat do společné práce vlastní čas a energii

Metody a techniky, které je možné využít pro „Partnerství“<sup>3</sup>:

- o Workshopy
- o Pracovní skupiny
- o Plánovací víkendy
- o Poradní sbor / orgán (???)

**III.1.5. Rozhodování v rukou občanů**

Ve výjimečných případech je možné vložit rozhodovací pravomoci přímo do rukou občanů, kteří závazně vyberou řešení /rozhodnou v dané záležitosti. Ačkoliv se jedná o nejvyšší stupeň participace, je v českém prostředí jeho využití spíše ojedinělé a častokrát může vzniknout jako důsledek neschopnosti najít konsenzuální řešení při dialogu či partnerství s veřejností.

Výhody tohoto stupně zapojení:

- ➊ Každý může vyjádřit svůj názor
- ➋ Rozhodnutí přijaté samotnými občany je maximálně transparentní

Nevýhody tohoto stupně zapojení:

- ➌ Výsledek se dá ovlivnit formulací otázky/tématu, o kterém se rozhoduje
- ➍ Dobře organizovaná menšina může přehlasovat „vlažnou“ většinu

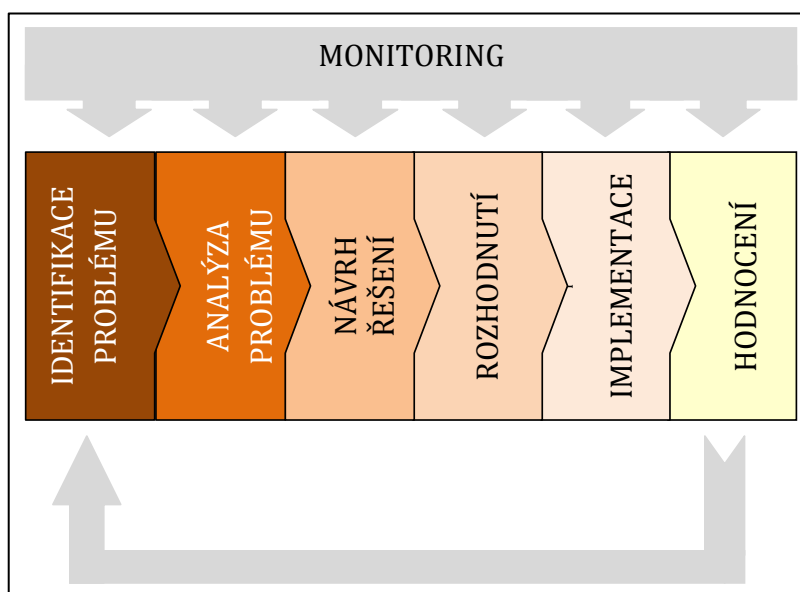
Metody a techniky, které je možné využít pro „Rozhodování v rukou občanů“<sup>3</sup>:

- o Referendum dle zákona
- o Kvazireferendum
- o Delegování odpovědnosti
- o Občanská porota

**III.2. FÁZE ROZHODOVACÍHO CYKLU**

Rozhodování o veřejných záležitostech představuje složitý a komplexní systém. V různých situacích jsou voleny různé kroky k dosažení, resp. přijetí nějakého řešení. Rozhodovací procesy jsou častokrát znázorňovány jako sled na sebe navazujících kroků od uvědomění si nějakého problému až po jeho vyřešení a zhodnocení celého procesu. Systém definuje šest základních fází rozhodovacího procesu: Identifikace a uznání problému, Analýza problému, Návrh řešení, Rozhodování, Implementace a Hodnocení. Ačkoliv je v praxi každý rozhodovací proces unikátní, podobné kroky v procesu rozhodování můžeme najít téměř vždy.

Schéma č.2. Fáze rozhodovacího procesu



### III.2.1. Identifikace a uznání problému

Jedná se o klíčovou fázi. Právě zde se rozhoduje, jaké téma a jak podrobně se bude řešit. Podcenění této fáze znamená hrozbu špatných, resp. špatně formulovaných problémů, a tudíž i špatných, resp. nežádoucích výsledků. Častokrát se také představitelé veřejné autority domnívají, že nějaké téma veřejnost trápí a přeje si jej přednostně řešit. Až následně zjistí, že pro lidi jsou důležitá úplně jiná témata a problémy. Stejně tak je důležité již v této fázi deklarovat otevřenost a připravenost řešit vybrané problémy společně s veřejností. Tato deklarace není jen formální. Z praktického hlediska je třeba stanovit další konkrétní postup (kdo, co a kdy) a veřejně jej prezentovat. Než se představitelé MČ Praha 14 začnou konkrétním tématem zabývat, resp. zapojí do jeho řešení obyvatelé Prahy 14, musí si uvědomit, zda jde o problém/téma, jehož řešení je v kompetenci MČ Praha 14, a zda jej chtějí řešit ve spolupráci s veřejností. A dále zda daný problém veřejnost opravdu trápí a chce se podílet na jeho řešení. Podrobněji je tato fáze rozhodovacího procesu<sup>5</sup> popsána v kapitole VI.

Výhody zapojení veřejnosti v této fázi rozhodovacího procesu:

- ➊ Kromě obsahové stránky věci (řeší se to, co občany skutečně trápí) je důležité i procedurální hledisko. Pokud jsou občané zapojeni již ve fázi identifikace problému, přijmou celý proces za svůj a budou jej sledovat.

Nevýhody zapojení veřejnosti v této fázi rozhodovacího procesu:

- ➋ Pokud chybí základní důvěra ze strany veřejnosti, nemusí tato fáze fungovat. Lidé zkrátka nemusí věřit veřejné autoritě, že se bude vážně zabývat tématy/problémy, které oni pomohou identifikovat. Jedná se o relativně časově náročnou fázi. Kromě identifikace problému je třeba představit celý rozhodovací proces a roli veřejnosti v něm.

<sup>5</sup> Místo obvykle používaného termínu „rozhodovací proces“ se v češtině používá i označení „rozhodování“, které je pak chápáno v širším smyslu (nikoliv jen přijetí/schválení rozhodnutí).

### III.2.2. Analýza problému

V této fázi je třeba podrobně rozebrat daný problém/téma. I na ten nejjednodušší problém jsou obvykle navázány další problémy či otázky, které je třeba zohlednit. Diskuse s občany i s odborníky jsou zpravidla vedeny s cílem podrobně problém popsat.

Výhody zapojení veřejnosti v této fázi rozhodovacího procesu:

- ➊ Získáváme lepší obraz o rozsahu, hloubce a intenzitě problému. Důkladná vstupní analýza v sobě nese dobrý základ pro následné navrhování řešení. Lidé obvykle umí upozorňovat na problémy a prezentovat svoji nespokojenost, analytická fáze jim pro to částečně dává prostor.

Nevýhody zapojení veřejnosti v této fázi rozhodovacího procesu:

- ➋ Zapojení veřejnosti v této fázi může znamenat nekončící proces, kde je identifikováno velké množství i nesouvisejících problémů. MČ Praha 14 musí být velmi obezřetná a precizní ve stanovování hranic daného problému (co ještě pod dané téma patří a co již ne).

### III.2.3. Návrh řešení

Je zřejmé, že veřejnost se s řešeným problémem pravděpodobně potýká v každodenním životě. Občané kromě důkladné znalosti problému již také zřejmě přemýšleli o možných způsobech řešení. Vnější odborníci a pracovníci ÚMČ nahlíží na problém ze své pozice a stejně i občané. Optika běžných obyvatel (coby nejčastějších uživatelů či adresátů konečných rozhodnutí) je velmi cenná a nehraditelná. Zapojení různých cílových skupin povede k odhalení nových alternativních způsobů řešení i k vhodnému přizpůsobení tradičních řešení.

Výhody zapojení veřejnosti v této fázi rozhodovacího procesu:

- ➌ Praktický pohled „laické“ veřejnosti pomáhá odhalit možná úskalí navrhovaných řešení a/nebo vede k objevování zcela nových způsobů řešení.

Nevýhody zapojení veřejnosti v této fázi rozhodovacího procesu:

- ➍ Různé cílové skupiny mohou být různě aktivní při navrhování řešení. Dobře organizovaná skupina se může snažit prosadit „své“ řešení i na úkor jiných cílových skupin.

### III.2.4. Rozhodnutí

Tato fáze je pochopitelně téměř vždy v rukou politické reprezentace MČ Prahy 14. Veřejnost nemůže jejích rozhodování ovlivnit přímo. Měla by však být dostatečně informována o způsobech a termínech přijímání rozhodnutí. V případě, že některé názory či nápady občanů nebyly ve výsledném rozhodnutí zohledněny, je třeba jasně vysvětlit, proč tomu tak je. Pokud se rozhodovatelé (např. zastupitelé MČ Praha 14 nebo vedoucí jednotlivých odborů ÚMČ) účastnili předchozích fází rozhodovacího procesu, mohou získané podněty a informace lépe využít při formulaci a schválení finálního řešení.

Výhody zapojení veřejnosti v této fázi rozhodovacího procesu:

- ➎ Připravené řešení se stává legitimním a oficiálním rozhodnutím MČ Praha 14, do kterého se promítají i názory veřejnosti získané v předešlých krocích. Pokud jsou jasně a srozumitelně vysvětleny důvody (ne)přijetí určitého rozhodnutí, předejdeme tím možným spekulacím a nedorozuměním.

Nevýhody zapojení veřejnosti v této fázi rozhodovacího procesu:

- ➊ Zapojení veřejnosti je obvykle minimální, a pokud veřejnost nebyla zapojena do předchozích fází, nebude se o dané rozhodnutí zajímat.

### III.2.5. Implementace

Z pohledu zapojování veřejnosti je i implementace poměrně komplikovanou fází. Zpravidla dochází k implementaci v průběhu několika let a často může být doba mezi přijatým rozhodnutím a samotnou implementací velmi dlouhá (někdy i v řádech let). Obecně ale platí, že i v případě řešení, která budou realizována za několika let, lze v průběhu rozhodovacího procesu najít několik dílčích drobných řešení, které je možné zajistit rychle. Realizace těchto dílčích opatření pak významně posiluje vztah a důvěru veřejnosti vůči představitelům MČ Praha 14. Lidé zkrátka vidí, že jejich investovaná energie a čas se vyplatily. Některá řešení musí být realizována přímo MČ Praha 14 nebo specializovanými firmami. Jiná (např. pomoc s úklidem) mohou být činěna ve spolupráci s veřejností.

Výhody zapojení veřejnosti v této fázi rozhodovacího procesu:

- ➋ Výsledné řešení je veřejností očekáváno a jeho implementace je podporována. Někdy dokonce veřejnost „tlačí“ na radnici, aby dohodnuté změny realizovala co nejdříve. Pokud se na implementaci řešení podílejí sami obyvatelé, přijmou výsledky společné práce za své a více si „hlídají“, aby jim někdo jejich práci neničil. Spolupráce s veřejností na implementaci řešení také může šetřit náklady (občané sami vykonají kus práce).

Nevýhody zapojení veřejnosti v této fázi rozhodovacího procesu:

- ➌ Protahování implementace může vyústit v rozčarování a zklamání občanů.

### III.2.6. Hodnocení

Hodnocení je přirozenou součástí rozhodovacího procesu. Pomáhá zjistit, nakolik bylo předešlé snažení úspěšné, jak celý proces hodnotí všichni zúčastnění nebo k jakým reálným změnám došlo. Hodnocení může být realizované buď přímo zapojenými aktéry, nebo jej může provádět externí odborník. Od závěrečného hodnocení je třeba odlišit průběžný **monitoring**. Jeho úkolem je poskytovat průběžnou zpětnou vazbu a odhalit možná úskalí či problémy dříve, než narostou do obtížně řešitelných rozměrů (např. že v celém procesu dominuje jen jedna cílová skupina a názory ostatních nejsou vyslyšeny). Podrobně je celý proces monitoringu a hodnocení uveden v příloze D. Metodika hodnocení a monitoringu „Systému“.

Výhody zapojení veřejnosti v této fázi rozhodovacího procesu:

- ➍ Při monitoringu a hodnocení nezjišťujeme pouze názory a reakce zástupců cílových skupin, ale také šíříme informace a motivujeme zúčastněné, aby se o výsledky či proces více zajímali.

Nevýhody zapojení veřejnosti v této fázi rozhodovacího procesu:

- ➎ Pokud dobře nevysvětlíme jejich smysl a účel, mohou být monitoring a hodnocení vnímány jako rušivé elementy celého procesu.

### III.3. ZÁKLADNÍ MODEL

Základní model vychází z přesvědčení, že různé úrovně zapojování veřejnosti a jednotlivé kroky rozhodovacího procesu nejsou dva nezávislé paralelní procesy. Naopak, oba je možno chápat jako dvě strany téže mince, neboť v každé fázi rozhodování je možné dosáhnout určité míry zapojení obyvatel.

Podstatou základního modelu systému je proto propojení dvou předešlých přístupů, čímž vznikne jednoduchý dvoudimenzionální model. První dimenzí modelu je úroveň zapojení veřejnosti a druhou dimenzí jsou pak kroky rozhodovacího procesu. Takto pojatý model umožňuje:

- Pochopit podstatu a smysl zapojení veřejnosti v rozhodovacím procesu
- Předem stanovit, jak intenzivní má být zapojení veřejnosti v každé fázi rozhodování
- Navrhnout a následně realizovat projekty zapojování veřejnosti v souvislostech a uceleně (nejen realizovat ad hoc akce bez návaznosti).

Propojením úrovní zapojování a rozhodovacích fází získáme jednoduchou matici, kde jsou na vertikální ose uvedeny jednotlivé úrovně zapojování veřejnosti a na horizontální ose pak fáze rozhodovacího cyklu.

Schéma č.3. Základní model

|              |                          |                     |                 |            |              |           |
|--------------|--------------------------|---------------------|-----------------|------------|--------------|-----------|
| ROZHODOVÁNÍ  |                          |                     |                 |            |              |           |
| ↑            |                          |                     |                 |            |              |           |
| PARTNERSTVÍ  |                          |                     |                 |            |              |           |
| ↑            |                          |                     |                 |            |              |           |
| KONZULTACE   |                          |                     |                 |            |              |           |
| ↑            |                          |                     |                 |            |              |           |
| ZPĚTNÁ VAZBA |                          |                     |                 |            |              |           |
| ↑            |                          |                     |                 |            |              |           |
| INFORMOVÁNÍ  |                          |                     |                 |            |              |           |
|              | IDENTIFIKACE<br>PROBLÉMU | ANALÝZA<br>PROBLÉMU | NÁVRH<br>ŘEŠENÍ | ROZHODNUTÍ | IMPLEMENTACE | HODNOCENÍ |

#### III.3.1. Ukázky využití základního modelu

S ohledem na řešené téma a další souvislosti (časové, materiální apod.) lze vždy navrhnout originální proces zapojení veřejnosti do řešení daného tématu. V rámci tohoto procesu pak MČ může na začátku procesu stanovit, jak intenzivní bude zapojení veřejnosti v každé rozhodovací fázi. Následně pak pracovníci ÚMČ Praha 14 mohou vybrat metody zapojování (viz podrobný přehled metod), kterými dosáhnou kýžené úrovně zapojení.

Důležité je i časové hledisko. Pokud budeme uvažovat o jednotlivých akcích, jsou na jejich realizaci potřeba řádově týdny (např. prostá veřejná prezentace nějakého záměru sice trvá jedno odpoledne, je ale potřeba čas na propagaci před akcí a případně i následné zhodnocení po

realizaci). V případě ucelených projektů (např. komunitní plánování sociálních služeb) je třeba pracovat s měsíci až roky. Níže jsou uvedeny dva ilustrativní příklady realizace participačního projektu. Uvedené příklady jsou fiktivní - bez uvedení konkrétního řešeného tématu, aby nevznikl dojem, že dané téma se řeší vždy daným způsobem.

#### Příklad 1. Společné hledání řešení

Velmi intenzivní způsob zapojení veřejnosti, ve kterém se veřejnost pro úřad stává rovnocenným partnerem a ve fázi přípravy řešení je jí nabídnuta účast v pracovních skupinách, které budou řešení připravovat. Níže uvedený proces představuje 26 týdnů pracovního času do fáze implementace, pokud ale vezmeme v úvahu prázdniny, Vánoce a další svátky, kdy nelze realizovat příliš mnoho akcí s veřejností, bude celý proces trvat cca 8 měsíců.

Úřad MČ **identifikuje problém** a rozhodne o velmi intenzivním zapojení veřejnosti a zároveň ustanoví participační skupinu, která bude mít za úkol celý proces vést (řízení procesu tak přechází z rukou úřadu do rukou této skupiny).

Doba na realizaci - 6 týdnů

Do **analýzy problému** je vtažena veřejnost v rámci široce pojatého názorového průzkumu.

Navíc všichni ti, kteří se názorového průzkumu zúčastní, mohou na sebe uvést kontaktní údaje s tím, že budou dále osobně zváni v dalších fázích procesu.

Doba na realizaci - 8 týdnů (3 týdny příprava dotazníku, 1 týden tisk dotazníků, 2 týdny distribuce a sběr a 3 týdny zpracování)

První **návryh řešení** padají na prvním veřejném setkání, na jehož konci se také z přítomných formují pracovní skupiny, které budou dále pokračovat ve finalizaci a dopracování řešení. **Dopracování řešení** v rámci pracovní skupiny se kromě aktivních občanů účastní také zástupci úřadu, politici a další externí odborníci (nikdo v dané pracovní skupině nedominuje a názory všech jsou brány se stejnou vážností).

Doba na realizaci - 7 týdnů (příprava veřejného setkání probíhá již při realizaci názorového průzkumu, pracovní skupiny se sejdou minimálně 3x v 14 denních intervalech)

Ještě před **schválením** finálního **řešení** Zastupitelstvem MČ proběhne další veřejné setkání, kde pracovní skupiny prezentují výstupy své práce.

Doba na realizaci - 5 týdnů (příprava veřejného setkání probíhá již při setkávání pracovních skupin, Zastupitelstvo MČ Praha 14 musí dostat materiály k projednání dostatečnou dobu předem)

**Implementace** přijatého rozhodnutí probíhá za výrazné veřejné podpory (lidé o řešení vědí a očekávají jeho brzkou realizaci).

Doba na realizaci - průběžně po schválení řešení

Z pracovních skupin se zformovala menší skupina nadšenců, která společně s participační skupinou společně **vyhodnotí celý proces**.

Doba na realizaci - průběžně po schválení řešení

### Příklad 2. Včasné konzultace s veřejností

Díky tomuto postupu dostane veřejnost možnost pojmenovat řešený problém ještě před tím, než odborníci začnou připravovat první řešení. V rámci včasných konzultací tak vlastně může veřejnost společně se zadavatelem (tedy MČ Praha 14) podrobně specifikovat zadání toho, co přesně je třeba řešit, s tím, že příprava řešení je pak opět na odbornících. Časová náročnost je v tomto případě nižší (cca 19 týdnů), přesto i tento proces v praxi bude trvat cca 6 měsíců.

**Identifikace a uznání problému** je stále na úřadě, který vnímá napětí a potřebu řešit daný problém.

Doba na realizaci – 3 týdny

**Analýza problému** už ale probíhá s intenzivnějším zapojením veřejnosti například v rámci veřejného setkání a následného šetření v terénu (společná procházka po problematických místech) proto, aby zapojení odborníci i veřejnost mohli přímo v terénu vidět a diskutovat vše, co je třeba řešit k odstranění daného problému.

Doba na realizaci – 5 týdnů

**Návrh řešení a jejich finalizace** proběhne v rámci expertních pracovních skupin, které ale mohou za účelem testování navržených řešení využít nástrojů zpětné vazby (rozhovory, ankety atd.) nebo přizvat ke konzultacím aktivní veřejnost (ty, kteří na sebe uvedli kontakt při analýze problému). Pro tuto aktivní veřejnost může být například připraven pracovní seminář s cílem prezentovat možná řešení a získat detailní zpětnou vazbu.

Doba na realizaci – 6 týdnů

**Rozhodnutí** je pochopitelně zcela v rukou Zastupitelstva MČ, které ale pečlivě vysvětlí důvody svého rozhodnutí (např. proč některé podněty od veřejnosti nebyly zohledněny).

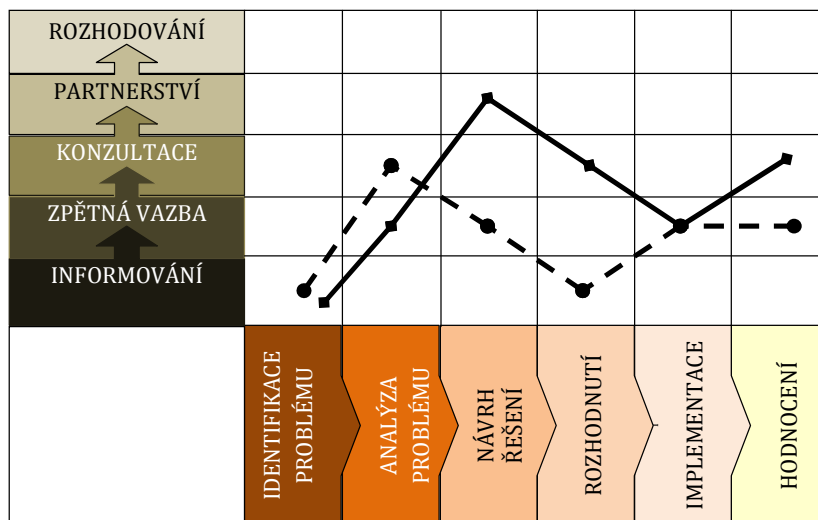
Doba na realizaci – 5 týdnů (Zastupitelstvo MČ Praha 14 musí dostat materiály k projednání dostatečnou dobu předem)

**Implementace** může probíhat podobně jako v předešlém příkladu a při **hodnocení** úřad využije kontaktů získaných v průběhu procesu a dotazníkem požádá vybraný vzorek o zpětnou vazbu a hodnocení celého procesu.

Doba na realizaci – průběžně po schválení řešení

Graficky je možné oba dva ilustrativní příklady znázornit v rámci základního modelu, kde plná čára znázorňuje příklad 1. a přerušovaná příklad 2.

*Schéma č.4. Základní model- možné scénáře*



## IV. PRINCIPY PRO KOMUNIKACI A ZAPOJOVÁNÍ VEŘEJNOSTI

Bez ohledu na fázi rozhodovacího procesu či intenzitu zapojení veřejnosti musí všichni, kteří do těchto procesů vstoupí, respektovat a prosazovat níže uvedené principy.

Systém pro komunikaci a zapojování veřejnosti vychází z těchto 8 základních principů:

**Včasnost/ správné načasování** - Připravuje-li se nějaké rozhodnutí, mělo by zapojení veřejnosti začít co nejdříve. Díky tomu se může objevit i více řešení. Zároveň to zvyšuje šance na úspěšnou implementaci. Informace přitom musí být dostupné po celou dobu tvorby rozhodnutí/politiky.

**Závaznost a zodpovědnost** - Městská část je povinna zodpovídat se z toho, jakým způsobem nakládá s prací občanů. Vedení města bere závazek zapojování veřejnosti vážně a bude jej prosazovat v práci úřadu.

**Srozumitelnost a průhlednost** - Proces zapojování veřejnosti i řešené téma musí být srozumitelné každému, kdo se chce zapojit. Příslušné role a odpovědnost občanů i MČ Praha 14 a dalších musí být všem dopředu zřejmé. Informace, se kterými se bude pracovat, musí být srozumitelné i laické veřejnosti.

**Objektivita a transparentnost** - Informace, které veřejná autorita poskytuje, musí být po celou dobu objektivní, úplné a dostupné. Se všemi občany musí být zacházeno stejně, pokud jde o přístup k informacím i k participaci. Většina informací (obsahových i procesních) by měla být veřejnosti snadno dostupná.

**Dostupné zdroje a kapacity** - K tomu, aby zapojování veřejnosti bylo maximálně účinné, je třeba investovat finanční, lidské i technické zdroje. Veřejní činitelé musí být řádně vyškoleni a seznámeni s novými postupy.

**Otevřenost a důvěra** - Všichni zúčastnění jednají čestně a otevřeně a snaží se budovat vzájemnou důvěru, která pomáhá společnému hledání řešení.

**Hledání přijatelného řešení** - Zapojování veřejnosti směřuje k nalezení řešení, které většina aktérů bude akceptovat. Taková rozhodnutí mají podporu veřejnosti při realizaci.

**Komplexnost a odbornost procesu** - Zapojování veřejnosti je komplexní proces, který je třeba na začátku rozvážit. Není vhodné realizovat jen dílčí kroky bez návaznosti. Je třeba volit metody a postupy úměrné a vhodné pro dané téma.



## V. ZJEDNODUŠENÉ DĚLENÍ PARTICIPAČNÍCH PROCESŮ

Pro praktickou práci na jednotlivých projektech komunikace a zapojení veřejnosti můžeme využít zjednodušující typologii s tím, že jednotlivé typy projektů mohou být celým „Systémem“ rozdílně zpracovány, resp. bude k nim volen rozdílný přístup ze strany organizačních a rozhodovacích struktur.

Všechny projekty komunikace a zapojení veřejnosti budou rozděleny do tří základních typů a to na projekty velkého, středního a malého rozsahu. Dělení projektů bere v potaz následující kritéria:

Dopad na obyvatele Prahy 14 – přímo ovlivněné cílové skupiny a jednotlivci i nepřímo ovlivněné obyvatele

Předpokládaná investice – výše investice, která bude pravděpodobně potřeba na vyřešení daného problému

Čas potřebný na realizaci participačního procesu – Kolik času přibližně zabere zapojení veřejnosti i provedení všech administrativně-správních procedur (s ohledem na velikost a komplexnost daného tématu/problému).

Čas potřebný na realizaci výstupů – Doba nezbytná na uvedení výstupů procesu v život

Územní pokrytí – jak velkého území Prahy 14 se celé téma/problém týká (event. i přesahy a širší souvislosti s územím mimo městskou část)

Za **participační projekt velkého rozsahu** lze považovat takové procesy, které se ve svém důsledku dotýkají všech obyvatel Prahy 14, ať už přímo nebo nepřímo. Zpravidla se jedná o procesy, jejichž výsledkem je schválení nějaké velké jednorázové investice, nebo postupné vyčlenění finančních prostředků na určité činnosti, investice atd. s tím, že realizace takových opatření se počítá na roky až desetiletí. Stejně tak územní pokrytí může ve svých důsledcích přesahovat rámec Prahy 14. Z podstaty věci nelze takových projektů realizovat více v rámci jednoho roku. Jako příklad lze uvést:

- Tvorba strategického plánu – dotýká se prakticky každého obyvatele Prahy 14 ať už přímo nebo nepřímo. Proces přípravy strategického dokumentu obvykle přesahuje jeden rok (včetně analytické fáze). Realizační fáze může být 10 až 20 let a během této doby se jistě investují nemalé veřejné prostředky do podpory opatření, která naplňují cíle ve strategii stanovené. Budoucí směřování Prahy 14 jistě ovlivní nejen samotné území MČ, ale i její postavení v rámci hl. m. Prahy (např. pokud by se MČ Rozhodla dbát větší důraz na podnikatelsky příznivé prostředí, může na své území přilákat podnikatele z celé Prahy).
- Komunitní plánování sociálních služeb - v MČ Praha 14 představuje již relativně zažitý způsob plánování. Příímý dopad má na uživatele sociálních služeb a jejich blízké, stejně tak jako na poskytovatele sociálních služeb. Nepříímý dopad pak je na všechny obyvatele Prahy 14 (např. soustředěná péče o bezdomovce může vést ke zklidnění míst, kde se tito lidé dříve scházeli). Dotace MČ Praha 14, resp. grantový systém v této oblasti přerozděluje významné množství prostředků a to poskytovatelům v celé MČ. Komunitní plán sociálních služeb je připravován na několikaleté plánovací období.

Za **participační projekty střední rozsahu** můžeme chápat ty procesy, které se zaměřují na určitou část Prahy 14 a v jejím rámci se zabývají významnou investicí či aktivitou, nebo se zaměřují na konkrétní a specifický problém, který řeší pro celý obvod Prahy 14. Přímý dopad tak je vždy řádově na stovky obyvatel a nepřímý na podstatně více. Plánované investice apod. až v řádech milionů by se měly realizovat v horizontu několika let, přičemž samotný projekt by neměl být delší než 1 rok. Procesů středního rozsahu je s ohledem na kapacitní možnosti radnice možno realizovat několik v každém roce. Možný příklad:

- Využití a rekonstrukce parku v Pilské ul. - Park představuje místo pro relaxaci i aktivní odpočinek pro velkou část obyvatel z Hostavic a jeho přímými uživateli by byly/jsou hlavně rodiny s dětmi. Investice do rekonstrukce parku je relativně významná a navíc je podmíněna součinností stávajícího nájemce areálu a limity území (např. ochrana zeleně).

**Participační projekty malého rozsahu** nejsou méně důležité či potřebné než předchozí případy. Naopak právě díky těmto drobným akcím lze demonstrovat ochotu MČ Praha 14 diskutovat s obyvateli a společně řešit i drobné problémy, které je v Praze 14 trápí. Takovéto akce se budou obvykle dotýkat skutečně relativních drobností (úprava parkování v jedné ulici, přidání odpadkových košů v určité lokalitě či oprava laviček v parku, řešení nebezpečné křižovatky, obměna starých stromů za novou výsadbu atd.). Takových drobných projektů lze každoročně realizovat desítky a právě ony by se měly stát důkazem fungování celého systému. I když jde o rozsahem malé akce, které zpravidla ovlivní řádově stovky obyvatel, mohou mít zásadní význam pro jejich každodenní život, a někdy mohou představovat i relativně významnou investici. Akce malého rozsahu je vhodné realizovat ve chvíli, kdy již máte přislíbenou finanční podporu – tedy věc musíte stejně řešit (a jsou na ní peníze v rozpočtu MČ) a zapojení občanů jen přispěje k lepšímu výsledku. Ilustrativní příklad:

- Řešení nebezpečné křižovatky ulic X a Y – ačkoliv je to fiktivní příklad, jistě jej je možné využít pro Prahu 14. Obyvatelé z okolí dané křižovatky si neustále stěžují na dopravní nebezpečnost tohoto místa. I když se nejedná o hlavní dopravní tah Prahou 14, měl by se řešit. Společně s nimi pak přímo na místě (v blízkosti dané křižovatky) navrhnete několik způsobů řešení a zároveň lidem vysvětlíte, proč některé jejich návrhy není možné uskutečnit (technické problémy, příliš drahé řešení atd.).

Následující tabulka nabízí souhrnný přehled hlavních aspektů participačních projektů velkého, středního a malého rozsahu

|                            |         |                                                              |                                           |                                         |
|----------------------------|---------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Příklad                    |         | Tvorba strategického plánu, komunitní plán sociálních služeb | Rekonstrukce Parku v Pilské ul.,          | Řešení nebezpečné křižovatky ulic X a Y |
| Územní pokrytí             |         | celá MČ + vliv i na okolí                                    | jednotlivé části Prahy 14, event. celá MČ | konkrétní místa v Praze 14              |
| Čas na realizaci výstupů   |         | roky až desetiletí                                           | několik let                               | ideálně do 1 roku                       |
| Čas na realizaci procesu   |         | více než rok                                                 | zpravidla do roka                         | týdny až měsíce                         |
| Předpokládaná investice    |         | miliony Kč                                                   | statisíce až miliony Kč                   | statisíce až miliony                    |
| Vliv na obyvatele Prahy 14 | nepřímý | všichni obyvatelé Prahy 14                                   | tisíce obyvatel                           | stovky až tisíce                        |
|                            | přímý   | tisíce až desetitisíce obyvatel                              | řádově stovky obyvatel                    | desítky až stovky lidí                  |
| Typ procesu                |         | velký                                                        | střední                                   | malý                                    |

Na závěr této kapitoly je třeba upozornit, že dělení na velké, střední a malé participační projekty je jen přibližné a v praxi zřejmě nebudou konkrétní případy odpovídat všem kritériím. V takovém případě je vždy potřeba vnímat celkový charakter projektu a typologii použít intuitivně.

Aktivity a akce, které nesplňují ani parametry projektů „malého“ rozsahu, „Systém“ jednoduše nezpracovává a jejich řešení probíhá standardními správními procesy.

Rovněž je třeba upozornit, že rozsah participačního projektu (velký, střední, malý), nemá vliv na intenzitu zapojení veřejnosti (informování, zpětná vazba, konzultace, partnerství, rozhodování).



## VI. ORGANIZAČNÍ A ROZHODOVACÍ STRUKTURY

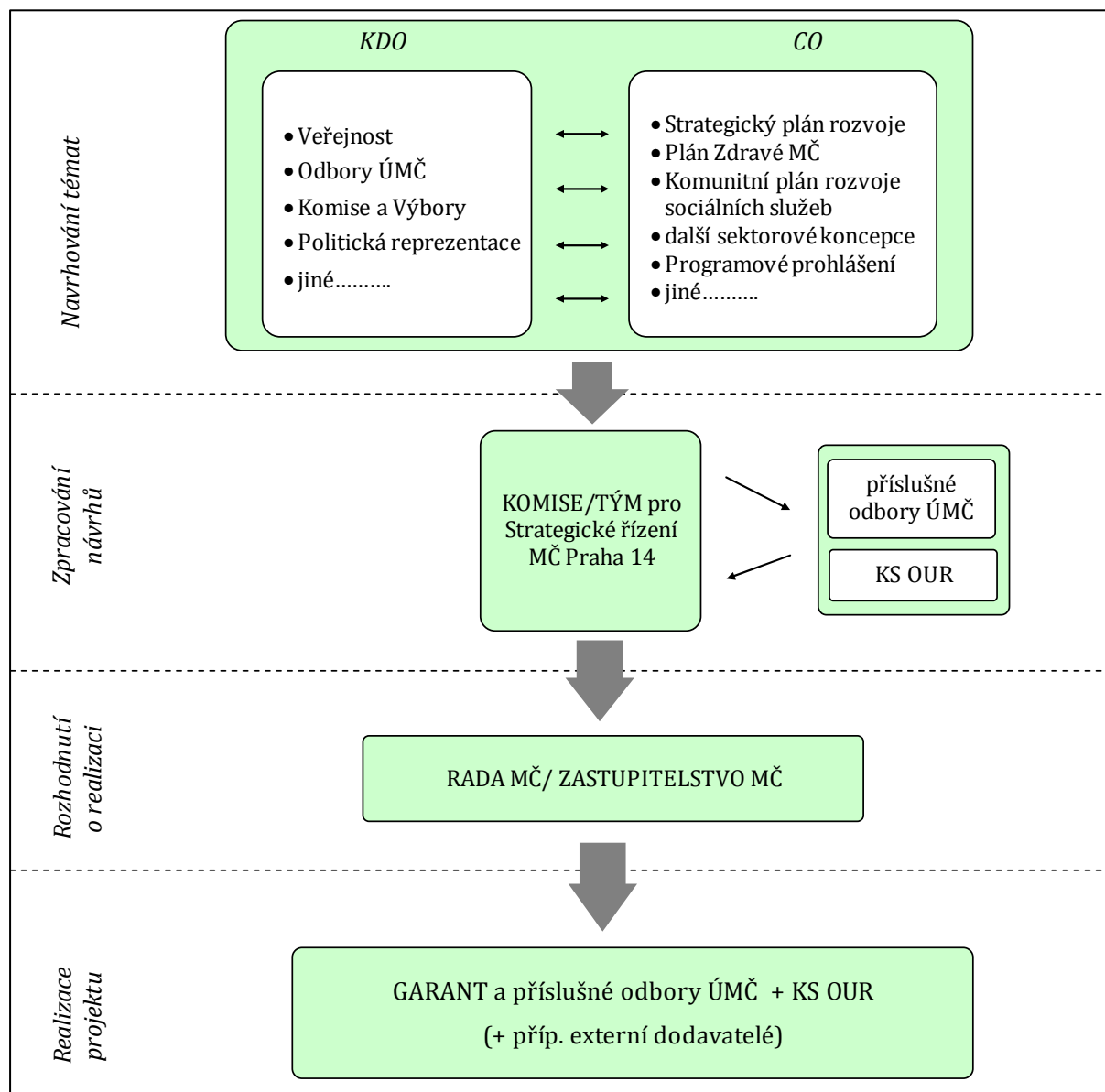
Celý „Systém“ vyžaduje jasnou organizační a řídicí strukturu. Každému pracovníkovi ÚMČ i politickému reprezentantovi Prahy 14 musí být zřejmé, jaké místo v celém Systému zaujímá, jaké jsou jeho/její pravomoci a jak může jednotlivé projekty ovlivňovat. Realizace různých projektů zapojení veřejnosti nemůže probíhat živelně, nahodile a nekoordinovaně. Organizační a řídicí struktury musí zajistit nejen odbornost zapojování veřejnosti, ale i koordinování různých procesů (aby nedocházelo k duplicitám apod.).

Důležitou roli v tomto směru hraje propojení řídicí a organizační struktury „Systému pro komunikaci a zapojování veřejnosti“ s procesem strategického plánování. Systém nebude dlouhodobě udržitelný, pokud nebude propojen se strategickým řízením. Nebude-li navázán na definování strategických cílů a jejich následné dosahování (v tomto smyslu je třeba na MČ Praha 14 prosazovat skutečné strategické řízení, nikoliv jen tvorbu plánů či koncepcí tzv. „do šuplíku“), bude dříve či později využíván pouze k realizaci ad hoc akcí (možná v závislosti na „oblíbenosti“ zapojování veřejnosti u jednotlivých volených představitelů či vedoucích pracovníků), bez promyšleného směřování k vytčeným cílům.

Zatímco základní model a z něj odvozené části Systému jsou relativně stabilní a mají dlouhodobou platnost (např. metodiky se mohou aktualizovat a upravovat s ohledem na zkušenosti získané z realizace různých projektů, ale jejich jádro zůstane nezměněno), organizační a řídicí struktury jsou do značné míry závislé na stávající organizační struktuře ÚMČ Praha 14 a jejím budoucím provázáním se strategickým plánováním. Lze se proto domnívat, že organizační a řídicí struktury se mohou měnit a Systém jako takový zůstává nedotčen.

Základní fungování organizačních a řídicích struktur „Systému“ lze rozdělit na 4 navazující kroky: Navrhování témat (kdo a jakým způsobem může navrhnout dané téma jako téma k řešení se zapojením veřejnosti); Zpracování návrhů (kdo a jakým způsobem připraví možný postup/pracovní verzi do podoby, o které může rozhodovat vedení MČ Prahy 14); Rozhodnutí o realizaci (jaký orgán rozhodne o tom, že dané téma se bude daným způsobem řešit; tento orgán musí zároveň určit realizátory, časový rámec a příslušné zdroje na realizaci); Realizace projektu (kdo je přímo odpovědný za realizaci daného projektu a tudíž i řešení daného tématu). Níže uvedené schéma rozpracovává tyto čtyři dílčí kroky do logické a vzájemně provázané podoby.

Schéma č. 5. Organizační a rozhodovací struktury



### Navrhování témat

Tato oblast představuje relativně pestrou škálu různých možností. V první řadě může s nápady a podněty přijít sama veřejnost. Obyvatelé Prahy 14 mohou na různá témata upozorňovat prostřednictvím stížností, peticí, přímou komunikací s ÚMČ (písemně, elektronicky, osobně, telefonicky). Dalším velkým zdrojem podnětů jsou pracovníci ÚMČ Praha 14, resp. jednotlivé odbory. Potřeba řešit nějaké téma může vyplynout přímo z jejich práce nebo zprostředkovaně z kontaktů s občany. V příloze C. je uveden tzv. Kontrolní seznam, který by měl pracovníkům ÚMČ pomoci orientovat se v tom, jaká témata a problémy jsou vhodná pro intenzivnější zapojení veřejnosti. Stejně tak mohou se svými podněty přicházet i volení zástupci Prahy 14. Konečně nezbytným „generátorem“ témat pro zapojování veřejnosti je práce Komise Rady MČ Praha 14 a Výborů Zastupitelstva MČ Praha 14, neboť s ohledem na své složení v sobě kombinují jak občanský, tak i expertní a politický rozměr řešení veřejných témat na Praze 14. Obsahově musí navrhování témat vycházet ze strategického řízení MČ, které zajistí, že navržená témata

„zapadají“ do již existujících strategických dokumentů (nebo si nastolené témata vyžádá i aktualizaci stávajícího, či vznik nového koncepčního materiálu).

### **Zpracování témat**

Důležité je, aby všechna témata byla shromažďována na jednom místě. Tento účel by mohla plnit Komise Strategického řízení/Strategický tým<sup>6</sup> spolu s příslušným odborem (zřejmě KS OUR), který by její činnost zabezpečoval po odborné i organizační stránce. Hlavní náplní Strategického týmu bude pochopitelně zajišťovat strategické řízení a jen malá část jeho práce bude směřována k „Systému“. Vybraný odbor (KS OUR) bude všechny získané podněty evidovat a v pravidelných intervalech je předá Komisi/týmu k projednání. Zároveň ke každému možnému tématu navrhne i rámcový postup (jen v hrubé a pracovní formě). Při zpracování témat, resp. postupu zapojení veřejnosti spolupracuje s dalšími odbory, které mu poskytují součinnost.

Komise/tým spolu s KS OUR sleduje, jaké participační projekty se v městské části realizují, a zajišťuje provázanost jednotlivých procesů se strategickým řízením. Komise/tým připraví na podzim (optimálně do 1. září) každého roku zprávu s přehledem všech realizovaných i probíhajících procesů zapojení veřejnosti v Praze 14. Součástí této zprávy bude i návrh na participační projekty v následujícím roce. Vedení města tuto zprávu projedná tak, aby pro projekty navržené k řešení v příštím roce, bylo možno vyčlenit v rozpočtu příslušné zdroje na realizaci. Po přechodnou dobu může roli Komise/týmu nahradit/doplňovat například Grémium starosty.

### **Rozhodnutí o realizaci**

Zejména participační projekty středního a velkého rozsahu mohou být realizovány jen na základě rozhodnutí Rady MČ a/nebo Zastupitelstva MČ. Rozhodnutí, které v této fázi vznikne, musí vždy obsahovat nejen stanovený postup, cíle a zdroje k jejich dosažení, ale musí být jasně určen i garant projektu a organizační zázemí v podobě příslušného odboru.

### **Realizace projektu**

Hlavní odpovědnost za realizaci projektu nese garant projektu. Garantem je zpravidla volený reprezentant Prahy 14, který zastupuje projekt navenek. Garant projektu je zároveň odpovědný za provázanost projektu se strategickým řízením i celkovou kvalitu projektu (každý projekt musí obsahovat průběžný monitoring a závěrečné hodnocení).

Organizační zázemí tvoří odborník či tým odborníků na zapojování veřejnosti z KS OUR a dále odborníci z příslušných odborů. V odůvodněných případech využívá MČ Praha 14 spolupráci externích dodavatelů v oblasti zapojování veřejnosti (např. facilitátory, sociology, metodiky).

Organizační a řídicí struktury musí v kompletní podobě začít fungovat co nejrychleji (ideálně do dvou let od schválení „Systému“). Při praktické realizaci jednotlivých participačních projektů by postupně docházelo k čím dál obtížněji postihnutelným nežádoucím duplicitám či systémovým rozporům mezi jednotlivými politikami (koncepty, participačními projekty). Po přechodnou dobu je doporučeno učinit první krok, jmenovat Strategický tým/komisi jako první krok pro zavádění metod strategického řízení a zároveň jako pověřený orgán řídicí procesy spojené s implementací a udržitelností tohoto Systému. V následující podkapitole je představena ideální podoba fungování „Systému“ a role Strategického týmu.

---

<sup>6</sup> Navržené názvy jsou jen pracovní.

## **VI.1. Rámcový návrh fungování organizační a rozhodovací struktury Systému pro komunikaci a zapojování veřejnosti**

Níže předkládané uplatnění „Systému“ v různých situacích není závazné, ale jedná se spíše o návrh či doporučením toho, jak by „Systém“ měl fungovat v horizontu 2 let.

Předpokladem je již zmiňované vytvoření Komise pro strategické řízení (dále jen KSŘ, nebo Strategický tým). Jak název napovídá, bude KSŘ poradním a iniciačním orgánem Rady MČ Praha 14 a bude mít 10-15 členů. Ve Strategickém týmu jsou zastoupeni volení představitelé MČ, vedoucí vybraných odborů a zástupci veřejnosti (např. představitelé významných NNO, zástupci místních podnikatelů apod.). Působnost KSŘ se logicky zaměřuje zejména do oblasti samostatné působnosti MČ Praha 14.

Organizační zázemí (shromažďování podkladů pro jednání apod.) zajišťuje KS OUR. Počet pracovníků KS OUR musí být navýšen, aby bylo možné zajistit veškeré agendy spojené s provozem „Systému“.

### **VI.1.1. Uplatnění Komise pro Strategické řízení v případě „velkých“ participačních projektů**

Velké projekty zpravidla mají dlouhodobý a koncepční charakter a v průběhu jednoho roku bude kapacitně možné realizovat 1 až 2 projekty takového rozsahu. Obecně se bude jednat hlavně o programy, koncepce či strategie (pro celou MČ i sektorové), příp. přípravu velkých investičních akcí. Iniciátorem těchto projektů bude zpravidla politická reprezentace MČ Praha 14, event. přímo Strategický tým jako celek. Úkolem Strategického týmu je se vyjádřit k záměru<sup>7</sup>, vytvořit zamýšlený koncepční dokument a dále pak navrhnout postup komunikace a zapojení veřejnosti do jeho přípravy. K tomu využije odborných zkušeností pracovníků KS OUR a dalších odborů ÚMČ.

Navržený postup zpracování bude předložen Zastupitelstvu MČ ke schválení. Za realizaci pak bude odpovědný politický představitel MČ (vzhledem k závažnosti a komplexnosti řešených témat to bude zpravidla starosta či jeho zástupci). S ohledem na řešené téma může vzniknout i zvláštní realizační tým (pracovní či koordinační skupina apod.) zajišťující hladký průběh přípravy daného participačního projektu.

### **VI.1.2. Uplatnění Komise pro Strategické řízení u projektů „středního“ rozsahu**

Škála aktérů, kteří mohou navrhnout téma, jejichž řešení bude mít charakter projektu „středního“ rozsahu, je více. Pokud téma navrhne veřejnost, posoudí navržené téma Strategický tým, který následně zpracuje návrh projektu (ve spolupráci s KS OUR a věcně příslušnými odbory ÚMČ) a předá jej Radě MČ ke schválení. Realizaci pak politicky zaštití jmenovaný garant (pravděpodobně člen RMČ) a organizačně ji zajistí příslušný odbor ve spolupráci s KS OUR.

Velká část témat pro projekty „středního“ rozsahu bude ale generována uvnitř ÚMČ Praha 14.

Strategický tým analyzuje všechny koncepční materiály (a další dokumenty) a na jejich základě určí pro každou oblast (resp. odbor ÚMČ, Komise či Výbory) priority a cíle. Zejména v rámci těchto priorit budou hledána témata pro zapojení veřejnosti. Hledání, resp. navrhování těchto témat bude úkolem vedoucích odborů ÚMČ (event. předsedů Komisí či Výborů). Pro každé potenciální téma vyplní odborní pracovníci příslušného odboru (event. Komise či Výboru)

<sup>7</sup> Zejména k jeho obsahovému vymezení a provázání k již existujícím koncepčním materiálům apod.

Kontrolní seznam, na jehož základě pak Strategický tým ve spolupráci s pracovníky KS OUR navrhne postup zapojení veřejnosti. Návrh projektu komunikace či zapojení veřejnosti poté schválí Rada MČ, která také určí politického garanta a případně i kapacity pro organizační zajištění projektu. Projektů „středního“ rozsahu je možné realizovat několik během jednoho roku.

#### **VI.1.3. Uplatnění Komise pro Strategické řízení u projektů „malého“ rozsahu**

Projektů malého rozsahu je realizováno velké množství (až desítky ročně) a k jejich iniciování dochází přímo kontaktem příslušného odboru s pracovníky KS OUR. Všichni společně také navrhnu postup projektu. Zástupci příslušného odboru se obrací na KS OUR s vyplněným Kontrolním seznamem (jeho vyplněním si zároveň ujasní a analyzují dané téma). „Malé“ projekty není nutné schvalovat Zastupitelstvem ani Radou MČ<sup>8</sup>, stačí souhlas politika odpovědného za danou oblast a příp. jej souhlas vedoucího příslušného odboru (zejména u těch nejmenších akcí). Strategický tým se s ohledem na frekvenci svých jednání k „malým“ projektům nestihne vyjádřit před jejich zahájením, ale KS OUR připraví přehled realizovaných „malých“ projektů za uplynulé období (rok či půlrok).

---

<sup>8</sup> Souhlas Rady MČ je pochopitelně výhodou.



## VI. ZÁVĚR

Komunikace a zapojování veřejnosti představuje mnohohrstevný a interaktivní proces založený na opravdové a upřímné snaze MČ Prahy 14 nabídnout občanům této městské části možnost efektivně vstoupit do rozhodovacích procesů a podílet se na zvyšování kvality života v MČ Praha 14.

„Systém pro komunikaci a zapojování veřejnosti v MČ Praha 14“ poskytuje pracovníkům ÚMČ Praha 14 a voleným představitelům základní vodítko, jak postupovat. Sám o sobě ale není zárukou zlepšení. A to ze dvou důvodů:

- 1/ Každý participační proces je jiný a nelze jej postihnout jednou univerzální metodikou. Vše, co bylo v rámci „Systému“ připraveno (a to včetně všech příloh) je spíše vedeno snahou představit a pochopit smysl jakékoliv participační aktivity, než nabídnout vyčerpávající manuál jednoho či několika málo specifických participačních projektů. Zjednodušeně řečeno, „Systém“ motivuje k přemýšlení o podstatě participačních aktivit a nikoliv k bezmyšlenkovité realizaci participačního projektu.
- 2/ Pro úspěšné naplnění „Systému“ je nutná jednoznačná politická podpora. Volení představitelé města musí jednoznačně a efektivně deklarovat svůj zájem a připravenost „Systém“ plně využít. Ochotu „systém“ využít by přitom měli prezentovat jak občanům MČ Praha 14, tak i dovnitř ÚMČ Praha 14. Zavedení a využívání „Systému“ znamená pro pracovníky ÚMČ určitý nárůst jejich pracovních povinností. Lze předpokládat, že úředníci této nové agendy nebudou důvěřovat, nebo se jí dokonce bránit. Jednoznačná podpora „Systému“ ze strany vedení MČ Prahy 14 je bude motivovat (případně je trochu přiměje) k využívání „Systému“.

Agora CE,o.p.s. připravila Systém pro komunikaci a zapojování veřejnosti v MČ Praha 14 ve spolupráci s pracovní skupinou k tomuto účelu vzniklou. Agora CE touto cestou děkuje všem, kteří se na vzniku „Systému“ podíleli a přeje MČ Praha 14 mnoho úspěchů při jeho zavádění.

V Praze 30. listopadu 2011



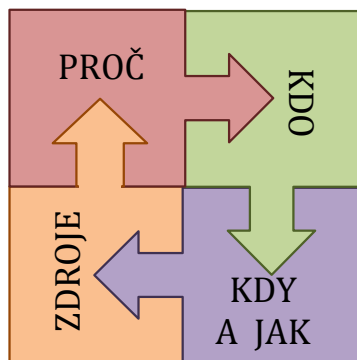
# Metodika pro komunikaci a zapojování veřejnosti v MČ Praha 14

Příloha A.

## ÚVOD, ANEB JAK POSTUPOVAT PŘI ÚSPĚŠNÉM ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI

Následující metodika zapojení veřejnosti je určena pro volené zastupitele a úředníky na území Městské části Praha 14. Navazuje na připravený Systém pro komunikaci a zapojování veřejnosti v Praze 14, ale snaží se být samostatně uplatnitelným návodem na zvládnutí participačních procesů jako takových.

Ještě před návrhem participačního procesu je třeba si uvědomit:



1. **Proč** chceme veřejnost zapojit a jak intenzivní toto zapojení má být (viz kapitola 1.).
2. **Kdo** má být zapojen, resp. provést analýzu těch, kterým nabídneme účast v rozhodovacím procesu (viz kapitola 2).
3. **Kdy a jak** bude proces probíhat, resp. Jaký bude časový harmonogram zapojení veřejnosti a spolu s tím i metody a techniky, které chceme použít (viz kapitola 3).
4. Jaké jsou k dispozici **zdroje**, které pro zapojení veřejnosti budeme potřebovat (viz kapitola 5).
5. Jak budeme celý proces sledovat a jak provedeme **vyhodnocení** (viz kapitola 6).

Je potřeba zdůraznit, že kvalitně provedený proces zapojení veřejnosti by měl vzniknout již na počátku procesu plánování a postupně se s ním vyvíjet. Všichni organizátoři by si měli na samém počátku projít výše uvedené body, které jsou v následujících kapitolách rozvedeny do otázek a podbodů. Všechny uvedené aspekty musíme mít na paměti, pokud chceme připravit a realizovat kvalitní proces zapojení veřejnosti.

PROČ



**1. PROČ ZAPOJIT VEŘEJNOST A JAK INTENZIVNÍ JEJÍ ZAPOJENÍ BUDE**

„Systém“ definuje příslušné „organizační a rozhodovací struktury“, které by si při rozhodování o tom, zda dané téma/problém otevřít zapojení veřejnosti či nikoliv, měly položit následující otázky a pokud alespoň na jednu z otázek odpoví „ano“, měli by o zapojení veřejnosti vážně uvažovat:

- Existuje v tomto směru legislativně uložená povinnost?
- Byli již v minulosti občané zapojeni do tohoto nebo podobného procesu?
- Bude mít plánované rozhodnutí významný a dlouhodobý enviromentální, sociální či ekonomický dopad na občany?
- Může se zvýšit kvalita rozhodnutí díky příspěvku zainteresovaných zájmových skupin a občanů? Ospravedlní tyto výhody vyšší náklady spojené se zapojením veřejnosti?
- Již se zajímá, či se o proces rozhodování teprve začne zajímat širší veřejnost či média?
- Bude se projednávat komplexní a problematické rozhodnutí, ke kterému je třeba získat alternativní pohledy?

Stejně tak je potřeba posoudit, zda dané téma/problém vůbec je vhodný k zapojení veřejnosti. K tomuto posouzení lze použít následující kritéria, pokud dané téma těmto kritériím nevyhoví, je zapojení veřejnosti riskantní.

První čtyři kritéria se vztahují k samotnému tématu:

- Téma musí být lokálního charakteru, resp. MČ Praha 14 musí mít možnost alespoň nepřímo ovlivnit jeho řešení
- Téma se přímo dotýká obyvatel Prahy 14, kteří mají zájem jej řešit
- Téma nabízí možnost různých konečných řešení (pokud je možné jedno jediné řešení, není o čem diskutovat)
- Výsledkem projektu je konkrétní činnost (platí to i v případě dlouhodobých strategií, kdy po jejich schválení lze zpravidla okamžitě realizovat drobné výstupy)

Další tři kritéria se vztahují k přístupu MČ Praha 14:

- Na MČ Praha 14 existují nadšení propagátoři daného projektu
- Nezbytná je aktivní účast veřejných činitelů – jsou zárukou toho, že se výstupy zapojení veřejnosti bude MČ Praha 14 vážně zabývat
- MČ Praha 14 musí být připravena investovat lidské i finanční zdroje

Pro zjištění, zda se daný problém či téma opravdu hodí pro intenzivnější zapojení veřejnosti, využijí pracovníci ÚMČ tzv. Kontrolní seznam.

ÚMČ Praha 14 již v současné době disponuje pracovníky, kteří mají bohaté zkušenosti i odborné znalosti v oblasti zapojování veřejnosti. Jedná se zejména o pracovníky Kanceláře starosty – Oddělení územního rozvoje (KS OUR). Zřejmě jejich úkolem nejčastěji bude návrh procesu zapojení veřejnosti.

Nejen pro toto oddělení je při samotném navrhování projektu třeba:

#### **A. Identifikovat, do jaké míry je vůbec možný vliv veřejnosti na rozhodnutí**

V praxi to zejména znamená:

- Zjistit, jaké aspekty rozhodnutí jsou omezeny legislativními, administrativními, politickými či technickými důvody, a které aspekty takto omezeny nejsou. Vytipovat, v jakých případech mohou být názory veřejnosti odmítnuty kvůli takovýmto omezením.
- Pokud nějaká omezení existují, je vhodné hledat způsoby, jak tato omezení překonat.
- Specifikovat, v jakých časových úsecích procesu rozhodování může veřejnost vstoupit do procesu a ovlivnit rozhodnutí a jaký druh „vstupu“ je potřeba v každém z těchto bodů.
- Ujasnit si, jaká jsou omezení zapojení veřejnosti z hlediska časových či finančních možností.
- Zajistěte si souhlas volených orgánů/vedení MČ Praha 14 se zapojením veřejnosti do plánovacího procesu.

#### **B. Navrhnout vhodnou míru zapojení veřejnosti**

V praxi to zejména znamená:

- Zjistit, jakou míru zapojení do procesu zainteresovaná veřejnost očekává. Úvahy založte na zkušenostech z již proběhlých procesů zapojení a z charakteristiky projednávaných témat.
- Rozhodnout, jakého maximálního stupně zapojení veřejnosti chcete dosáhnout (viz „Systém“ kapitola III.1.). A zároveň mějte na paměti, že i v rámci jednoho procesu můžete plynule přecházet mezi jednotlivými stupni zapojení (viz „Systém“ kapitola III.3.1. ).

#### **C. Ujasnit si cíle zapojení a vliv zapojení veřejnosti na rozhodnutí**

Cíle procesu mohou být různé, pro ilustraci uvádíme některé příklady cílů zapojení:

- o Chceme zmapovat a odstranit problémy vyplývající z předkládaných řešení;
- o Chceme zjistit reakci na alternativy řešení;
- o Chceme shromáždit informace a různé úhly pohledů na dané téma spolu s námitkami a znepokojením z možných dopadů konkrétních řešení;
- o Chceme vytvořit kritéria hodnocení mezi vybíranými alternativami řešení;
- o Chceme dosáhnout konsenzu nad vybraným řešením;
- o Chceme redukovat negativní dopady a maximalizovat užitek z navrhovaného řešení;
- o Chceme identifikovat sdílené hodnoty a postoje široké veřejnosti či komunity k připravovanému opatření;
- o Chceme zvýšit akceptaci navrhovaného řešení veřejností;

- o Chceme spolupracovat a pomoci při realizaci řešení;
- o Chceme se vyhnout veřejné kontroverzi v médiích či na dalších projednáváních vyplývajících z nedostatečného zapojení veřejnosti.
- o A jiné...

V souvislosti s cíli je důležité i specifikovat formu výstupů z procesu zapojení (např. shrnutí, zpráva) a zároveň stanovení, jakým způsobem budou tyto výstupy zahrnuty do výsledného rozhodnutí, plánu a politik (také viz. Kapitola 5).

#### **D. Ujasnění si souvislostí a možného napojení procesu na jiná opatření, programy a aktivity města**

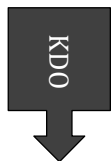
Někdy se stává, že levá ruka neví, co dělá pravá. Předejít tomu znamená hlavně:

- Identifikovat ostatní procesy veřejného projednávání na dané téma, které se objevily v minulosti, či stále probíhají, a rozhodnout, zda by nebylo vhodné na nich současný proces dále stavět či s nimi propojit.
- Snaha využít již existujících procesů, programů či projektů – šetří to čas a energii.
- Maximálně se snažit komunikovat i s ostatními odbory a oddělení uvnitř ÚMČ (příp. i jiné veřejné instituce). Měly být o procesu informovány či přímo zahrnuty.
- Zajistit, aby všichni klíčoví činitelé a i organizační pracovníci rozuměli výhodám plynoucím z procesu zapojení a byli připraveni podle toho vystupovat.

#### **E. Připravit si vlastní komunikační strategii**

Komunikační strategie u menších projektů není nezbytná, u větších a významnějších procesů se bez ní ale neobejdeme. Při přípravě komunikační strategie nezapomeňme:

- Definovat základní cíle komunikace jako součást hlavních cílů celého procesu zapojení.
- Z dostupných komunikačních kanálů vybrat nejvhodnější způsoby (viz. Příloha B. Přehled metod a technik), jak veřejnost a specifické zájmové skupiny oslovit a efektivně informovat. Berte v úvahu, že každé médium je zaměřené na určitou populaci.
- Vybrat/jmenovat pracovníka, odpovědného za poskytování informací médiím, a/nebo spolupracovat s odborníky na komunikaci (tiskový mluvčí, redaktori Listů Prahy 14 apod.)
- Vytvářet list kontaktních adres. Pokaždé, když oslovujete občany, snažte se od získávat nich získat kontaktní údaje (zvláště e-mail). Usnadní vám to oslovení veřejnosti v budoucnu.
- Vždy se ujistit, že předkládané informace jsou důvěryhodné, včas podávané, přesné, aktuální a obsahují veškeré důležité kontaktní informace a odkazy.
- Zamyslet se nad samotnými informacemi a jejich prezentací. Přesvědčte se, že jsou všechny materiály a prezentace přehledné, psané ve srozumitelném jazyce (vyhněte se žargonu), zajímavé a snadno dostupné.
- Informace se musí poskytovat v průběhu celého procesu zapojení.



## 2. KDO MÁ BÝT ZAPOJEN, ANEB IDENTIFIKACE A ANALÝZA CÍLOVÝCH SKUPIN

Lidé jsou alfou a omegou participačních procesů. Při navrhování konkrétního projektu již ale nevystačíme s obecným vymezením veřejnost, obyvatelé či občané. S ohledem na dané téma je třeba precizně definovat jednotlivé klíčové skupiny. Při identifikaci a analýze cílových skupin je třeba:

### A. Identifikovat všechny možné zájmové skupiny a jejich zájmy

V praxi to zejména znamená:

- Definovat geografické hranice vymezující celý participační proces
- Vytvořit seznam možných zájmových skupin či jednotlivců a odhadnout jejich pravděpodobné zájmy/výchozí pozice (jaká řešení budou podporovat, se kterými asi nebudou souhlasit) a pravděpodobnou intenzitu jejich zájmu při projednávání tématu (jak moc se jich dané řešení dotkne).

Zájmovými skupinami mohou být například:

- o Neorganizovaní jednotlivci, kteří mohou být rozhodnutím ovlivněni, či se o něj mohou zajímat
- o Různé neorganizované skupiny obyvatel (např. lidé bydlící v okolí, návštěvníci parku, chodci...)
- o Nejrůznější sousedská sdružení a iniciativy
- o Zájmové skupiny
- o Místní neziskové organizace
- o Obchodní sdružení, podnikatelé, developéři
- o Charity, náboženské organizace
- o magistrátní či státní orgány a jiné
- o Školy a vědecko-výzkumné instituce
- o A další...
- Do seznamu zájmových skupin musíme zahrnout především aktivní veřejnost v podobě nejrůznějších tématicky zaměřených neziskových organizací. I když mohou být tito aktéři proporcčně malí a reprezentovat pouze úzké zájmy (často kritické), nevyhýbáme se kontaktu s nimi - mohou být při prosazování svých zájmů o to aktivnější. Pokud s nimi od počátku procesu navážeme pozitivní vztah, zabráníme tím jejich případnému nesouhlasu s dosaženými výsledky (sami se na procesu podílejí a tudíž nemohou výsledky kritizovat). Zároveň využijeme jejich schopností, znalostí a entusiasmů. Přesto nesmíme zapomenout, že nereprezentují celou veřejnost, ale pouze její větší či menší část (byť dobře organizovanou).

## **B. Zaměřit se hlavně na občany, jež budou rozhodnutím přímo ovlivněni**

Organizovaná veřejnost (různé zájmové organizace apod.) je v prosazování svých zájmů a potřeb zpravidla dostatečně aktivní a už si třeba i našla způsoby, jak na ně účinně upozornit. Jinak na tom je běžný občan, jednotlivec, který není nikde organizován, ale má nápady či podněty řešit dané téma. Zapojení neorganizovaných jednotlivců je snazší pokud se zaměříme na:

- Identifikaci všech, kdo může být přímo i nepřímo ovlivněn výsledkem rozhodování.
- Použití metod a technik pro zmapování a motivování neorganizované veřejnosti (ankety, průzkumy veřejného mínění, happeningové akce apod.).
- Zájem o názory všech: rozhodnutím pozitivně i negativně ovlivněných. Kritika není špatná, často je důkazem toho, že se lidé o danou věc zajímají a mají jen odlišný názor.
- Zapojení i těch skupin obyvatel, kteří jsou těžko dosažitelní (často nereprezentované, přehlížené či jinak znevýhodněné). Existují způsoby jak překonat překážky v komunikaci spojené se socio-ekonomickými, etnicko-kulturními, vzdělanostními, věkovými, genderovými nerovnostmi, s jazykovými bariérami a fyzickými a mentálními handicapy rozhodnutím ovlivněných lidí (např. se osvědčila práce se zástupci etnických menšin, kteří následně jako tazatelé mapovali potřeby daného etnika). A pokud některou skupinu není možné zapojit přímo, zaměřme se na ty, kteří ji znají a dovedou její situaci dobře zhodnotit (např. se jen obtížně dostaneme k aktivním uživatelům drog. Jejich situaci ale dobře popíše streetworker, který je s nimi v pravidelném kontaktu a kterému důvěřují).



### 3. JAK POSTUPOVAT KROK ZA KROKEM, ANEB STANOVIT CELKOVÝ SCÉNÁŘ ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI

Každé téma vyžaduje svůj vlastní proces zapojení, týká se to jak časového harmonogramu, tak jednotlivých fází, použitých metod i zdrojů, které máme k dispozici. Také proto nenabízíme v této metodice jeden standardní postup. Naopak vycházíme ze základního modelu „Systému“ a spíše jej rozvádíme a upozorňujeme na praktické aspekty navrhování jednotlivých kroků participativního procesu. Při stanovení konkrétního projektu zapojení veřejnosti musíme zvážit:

#### A. Časový harmonogram celého procesu zapojení od přípravných fází až po závěrečný monitoring a vyhodnocení

časový harmonogram procesu zapojení je zpravidla paralelní k časovému harmonogramu připravovaného rozhodnutí, plánu či projektu a odráží všechny potřeby zapojených občanů, personálu a zastupitelů. Musí v něm být obsaženy všechny aktivity, jednotlivé úkoly a zodpovědnosti za jejich plnění v každém bodě veřejného procesu. Obecně platí, že celý proces zapojení veřejnosti trvá řádově několik měsíců (obvykle do 1 roku). Při přípravě časového harmonogramu bereme v úvahu:

- Reálné časové možnosti. V praxi se velmi často stává, že původní časový harmonogram je nerealizovatelný a celý projekt má zpoždění. Je dobré počítat s časovou rezervou a uvědomte si čas, kdy nelze s veřejností pracovat (letní prázdniny, období vánoc, čas bezprostředně před či po státních svátcích atd.).
- Neplánovat velké množství akcí těsně za sebou. Stejně tak bude veřejnost přetížena, pokud se náš projekt bude překrývat s jinými procesy.
- Zamezit dlouhým prodáváním mezi naplánovanými akcemi (např. několik měsíců). Veřejnost o celý proces ztratí zájem.
- V rámci jednoho procesu se některé etapy překrývají. (např. při realizaci názorového průzkumu již informujeme a připravujeme následné veřejné setkání. Ještě před dokončením prací v pracovních skupinách, zveme na veřejnost na závěrečnou prezentaci výsledků....)

#### B. Promyšlený a logicky provázaný scénář/postup zapojení veřejnosti je základem úspěchu

Neexistuje žádný univerzálně použitelný konkrétní model zapojení veřejnosti. Každý postup i metodu je třeba ušít na míru řešenému tématu:

- Zapojení veřejnosti lze ale velmi dobře využít v rozhodovacích procesech.
- Nejprve si ujasněte, jaké kroky v rozhodovacím procesu musí být učiněny, tedy v jaké jste fázi a co vás ještě čeká. Systém využívá obecné dělení rozhodování do 6 etap: Identifikace a uznání problému (tzn. existuje problém, který je třeba řešit) → analýza problému (tzn. co je špatně, co je třeba řešit či jak závažný problém je) → návrh možných řešení (tzn. první návrhy na to, jak daný problém řešit, často ve formě variant)

→ rozhodnutí o finálním řešení (nejčastěji formou schválení politickou) → implementace (tzn. uvedení schváleného řešení v život) → Hodnocení a monitoring (tzn. co fungovalo, co dělat příště lépe atd.).

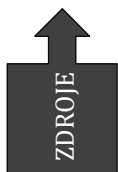
V různých fázích rozhodovacího procesu lze využít různé intenzity zapojení veřejnosti. Například při analýze problémů můžete využít nástroje zpětné vazby a prostřednictvím názorového průzkumu zjistit, jak občané dané téma vnímají (co jim na něm vadí, co si přejí změnit, co naopak by mělo zůstat zachováno atd.). Při návrhu možných řešení můžete využít konzultací, např. formou veřejného setkání a pro samotné dopracování a finalizaci řešení lze třeba využít partnerství v podobě pracovních skupin proporčně složených z občanů, externích odborníků, pracovníků

- Volba vhodného scénáře zapojení veřejnosti, tj. uvědomění si fází procesu a intenzity zapojení veřejnosti v každé fázi je zásadní pro kvalitní zapojení veřejnosti a vždy musí odpovídat danému tématu a místním podmínkám. Neexistuje ale univerzální návod, jak to vždy udělat dobře.

### C. Výběr vhodných technik k zapojení veřejnosti

Správný výběr metod a technik vyžaduje zkušenosti a schopnost vcítit se do dané situace. Někdy se i říká, že vybrat správné metody je umění. Zvolit správné metody a techniky zejména znamená:

- Vybírat z takových metod a technik (viz příloha B.) zapojení veřejnosti, které nejlépe vystihují míru delegovaného mandátu na veřejnost, cíle zapojení a zároveň možnosti zapojení důležitých zájmových skupin a jednotlivců. Rozhodujte se podle:
  - o Dostupných zdrojů
  - o Stupně předpokládaného vlivu na rozhodnutí
  - o Charakteristik a počtu zájmových skupin
  - o Intenzity zájmu o dané téma
  - o Preferencí zapojovaných
  - o Schopností pracovníků
  - o Informovanosti veřejnosti
  - o Úrovně konsenzu či konfliktu na dané téma
  - o Požadovaného času (zda je rozhodnutí urgentní)
  - o A jiné...
- Pokud neexistuje v rámci úřadu osoba s potřebnými znalostmi, je možné požádat o konzultaci odborníky, kteří vám pomohou vhodné techniky navrhnout a případně i pomoci s jejich realizací. Není ostuda požádat o pomoc, daleko horší je realizovat procesy špatně (byť s dobrým úmyslem).
- Existuje rozsah „obvykle používaných“ metod. Není to ale seznam úplný a vyčerpávající. Inovujte a zpestřete repertoár již dříve používaných technik.
- Každá metoda si vyžaduje určité místo či prostor. Vedlejším efektem mnoha metod je proces oživit, zpříjemnit a motivovat všechny zapojené. (například občerstvení v průběhu veřejného setkání, jednotná grafika procesu, vtip, nadsázka použití slovních hříček a jiné zajímavé či zábavné formy)



#### 4. ZDROJE POTŘEBNÉ K REALIZACI PROCESU

S ohledem na zdroje by se naše snažení dalo shrnout pod české přísloví „za málo peněz hodně muziky“. I když je snaha minimalizovat prostředky potřebné k realizaci participačního procesu, vždy budou vznikat náklady s tím spojené. Důležité ale je, zda-li bude MČ Praha 14 větší část objednávat u externích odborníků, nebo zda se bude snažit realizovat některé projekty se stávajícími zdroji (zejména personálními). Při plánování zdrojů není možné zapomenout na:

##### A. Definování úkolů a zodpovědnosti organizátorů

Největší díl práce vždy bude ležet na organizátorech a představitelích MČ Praha 14 obecně. Jejich úkolem musí být:

- Sestavení řídicí/koordinační skupiny. Je nedůležité, jak se tato skupina či tým bude jmenovat. Důležité je, že tato skupina osob je odpovědná za realizaci projektu. Členy této skupiny by měly být jak zástupci ÚMČ a volení představitelé (viz dále), tak i zástupci cílových skupin, odborníci či další osoby „bez přímé vazby na radnici“.
- Rozdělení úkolů a zodpovědnosti členů řídicí skupiny a dalším pověřeným pracovníkům. Obvyklé pozice v rámci řízení participačního procesu jsou: manager, koordinátor, metodik, osoba odpovědná za komunikaci a PR aktivity, organizační zázemí (asistent, zapisovatel apod.), odpovědný politik/politický garant, odpovědný úředník/odborný garant atd.
- Proškolení členů řídicí skupiny s cílem zajistit jim dostatečné znalosti potřebné k organizaci procesu zapojení (pokud je již nemají z dřívějšíka).
- Vymezení aktivní role pro volené zastupitele (či osoby, které budou ve finále rozhodovat). Vzhledem k časté praxi, kdy zastupitelé často ani neví o probíhajícím procesu zapojení veřejnosti, či mu nepřikládají přílišnou váhu, je důležité přizvat a zapojit některé členy zastupitelstva do celého procesu. Souběžně pravidelně informujte ostatní zastupitele o průběhu procesu.
- Rozhodněte, zda by měly být na pomoc s organizací procesu přizváni další lidé či organizace (techničtí experti, nezávislé organizace zaměřené na zapojování veřejnosti, agentury zabývající se komunikačními strategiemi, nezávislí moderátoři, experti na průzkumy veřejného mínění, pracovníci z jiných městských orgánů, neutrální či nezaujatí experti pro potřeby posuzování atd.).

##### B. Příprava rozpočtu, finanční krytí jednotlivých položek:

Ne všechny náklady je možné vyjádřit v penězích, přesto je sestavení rozpočtu projektu zásadním hlediskem při rozhodování, zda participační proces zahájit či nikoliv. Pro sestavení realistického rozpočtu je třeba:

- Shromáždit nezbytné informace o nákladech při vytváření podkladů a realizaci kroků v rámci procesu, konkrétně se to může týkat těchto činností:
  - Náklady spojené s pracovníky zajišťujícími proces (organizátoři) a případnými externisty (např. konzultace postupu procesu s externím metodikem participačních procesů).
  - Náklady spojené s komunikací (např. příprava, grafika a tisk publikací, výlep plakátů, roznos letáků, náklady na tiskového mluvčího projektu, PR poradenství externisty apod.)
  - Náklady spojené s logistikou (zajištění prostor, techniky, občerstvení, cestovné náklady atd.)
  - Náklady na expertní služby (např. průzkumy veřejného mínění, technické reporty, facilitace a moderování apod.)
  - Záznam a hodnocení celého procesu pro interní potřeby (monitoring procesu, závěrečná hodnotící zpráva atd.)
- U každého nákladu či položky je třeba se nejprve zamyslet, zda-li jej nejsme schopni pokrýt z vlastních zdrojů (např. dotazník určený každé domácnosti v Praze 14 může být vytištěn samostatně, nebo jako součást/dvojstrana Listů Prahy14. U jiného názorového průzkumu mohou být tazateli placení profesionálové, nebo dobrovolníci či stážisté/studenti na ÚMČ.)
- U služeb, které je nutné zajistit externě, je vhodné již při přípravě rozpočtu oslovit několik potenciálních dodavatelů a požádat je o přibližný odhad nákladů na danou činnost
- Některé externí služby mohou být také pokryty (zdarma, nebo jen za symbolickou částku) partnery projektu či zapojenými osobami (např. spolupracující nezisková organizace vypomůže s organizací happeningové akce)

### C. Zdroje mimo MČ Praha 14

V současné době je možné získat na participační projekty i externí podporu. Hlavním zdrojem jsou pak různé dotační tituly a grantová schémata. Štědré zpravidla bývají dotace ze strukturálních fondů EU, ale administrace těchto „velkých“ projektů bývá velmi náročná. Při hledání zdrojů mimo danou komunitu je třeba neopominout:

- Ustavení speciální pozice pracovníka odpovědného za vyhledávání a monitoring různých dotačních titulů a grantových schémat
- Využívat i formu partnerství (s jiným městem/městskou částí, neziskovými subjekty či jinými organizacemi). Partnerské projekty jsou zpravidla preferovány a navíc přinášejí bonus v podobě učení se od druhých.
- Vytvoření rezervy v rozpočtu města pro případné spolufinancování projektu (dotace často pokrývají jen určitou část uznatelných nákladů).
- Při využívání externích zdrojů vždy uvádět dárce/poskytovatele dotace a to v souladu s požadavky, které si donor/poskytovatel dotace stanoví.

## 5. PRŮBĚŽNÝ MONITORING A ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ

Monitoring a hodnocení je přirozenou součástí každého procesu a v případě zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů to platí dvojnásob. Zájem monitoring a hodnocení se totiž nezaměřujeme jen na výstupy a výsledky, ale důkladně je hodnocen i průběh (změna atmosféry, pozitivní i negativní reakce veřejnosti atd.). Monitoring i závěrečné hodnocení můžeme provést sami, nebo jej zadat externímu odborníkovi, který by měl zaručit objektivitu a odbornou erudici.

### A. Průběžný monitoring a zpětná vazba

V průběhu celého procesu jsou shromažďovány a analyzovány veškeré informace, podněty a názory získané od veřejnosti. Soustavně je také vyhodnocována jejich závažnost, zda byly předmětem veřejné kontroverze či konsenzu, jaké skupiny či jednotlivci za nimi stojí atd. V praxi to zejména znamená:

- O každém uskutečněném kroku je veden záznam a to minimálně ve formě stručného zápisu (musí být zřejmé: co, kdy a kde se konalo, jaký byl výsledek, a kdo se účastnil)
- Před, v průběhu i po skončení každé akce (veřejné setkání, workshopy, názorové průzkumy atd.) sledujeme potřebné statistické údaje (počet účastníků na začátku a konci akce, počet rozeslaných pozvánek, počet vrácených dotazníků atd.)
- Pokud to situace dovolí, zjišťujeme průběžně zpětnou vazbu pomocí evaluačních dotazníků, krátkých hodnotících rozhovorů s vybranými účastníky procesu atd.
- V průběhu připravujeme dílčí závěrečné zprávy s výsledky dané etapy (např. zprávu z veřejného setkání)
- Všem zúčastněným zprostředkováváte zpětnou vazbu o proběhlých akcích (jak probíhalo veřejné rozhodování, jaké návrhy, podněty a připomínky byly v průběhu procesu vyslyšeny, jaké odmítnuty a proč atd.). Při informování využijte v průběhu procesu vytvořeného seznamu kontaktů.

### B. Vyhodnocení procesu a odkaz použitelný pro budoucí procesy zapojení

Již od počátku procesu zapojení uvažujeme o způsobech vyhodnocení procesu. V praxi znamená vyhodnocení celého procesu zejména:

- Výběr vhodných metod pro hodnocení (rozhovory, dotazníky, analýza reakcí na diskusních chatech, obsahová analýza médií atd.)
- Závěrečné vyhodnocení má zpravidla podobu závěrečné zprávy ve vhodném formátu. Závěrečná zpráva je důležitá jak pro vedení města, tak i pro samotné organizátory (a příp. i poskytovatele dotace). V závěrečné zprávě představujeme jak konkrétní fakta a údaje (co, kdy, kde, kolik lidí atd.), tak i analyzujeme a hodnotíme dosažení stanovených cílů. Zajímají nás odpovědi na otázky typu:
  - Jak (do jaké míry) byly stanovené cíle naplněny?

- o jakého stupně zapojení veřejnosti se podařilo dosáhnout?
  - o jaké byly očekávané i neočekávané přínosy projektu?
  - o Co lze považovat za slabá místa a úskalí celého procesu?
  - o Bylo možné v některých fázích dosáhnout větší efektivity?
  - o S jakými problémy se organizátoři v průběhu projektu potýkali a jak jim na příště předejít?
- Doporučení z právě ukončeného procesu jsou cenným zdrojem informací a zkušeností pro další zapojování veřejnosti. Závěrečná zpráva by proto měla obsahovat jasná a srozumitelná doporučení do budoucna.
- Výsledky monitoringu a vyhodnocení procesu je vhodné v krátké, jednoduché a zajímavé formě dále prezentovat všem zainteresovaným subjektům.

### C. Ukončení procesu

Ačkoliv to není přímo součástí hodnocení a monitoringu je třeba celý proces zapojení veřejnosti vhodně uzavřít. V této souvislosti se nejčastěji jedná o:

- Poděkování všem zúčastněným, zejména občanům. Toto poděkování může mít různé formy. Velmi se osvědčila malá ceremonie, či slavnost/happening (např. zábavné odpoledne) jehož součástí je i prezentace toho, co bylo učiněno. Úspěch celého procesu je zkrátka třeba oslavit.
- Informování o tom, co se bude dít dál (kdo, kdy, kde bude přijímat/implementovat rozhodnutí).
- Možnost nabídnout účastníkům zapojit se do implementace rozhodnutí. Jako dobrovolníci mohou participovat při nejrůznějších aktivitách s procesem spojeným, či jej mohou dále monitorovat.
- Informovat o dalších procesech zapojení veřejnosti, které MČ Praha 14 připravuje.



# Přehled metod a technik



## Příloha B.

## I. ÚVOD

Přehled metod a technik, které je možné využít při realizaci projektů komunikace a zapojování veřejnosti vychází ze základního systému, resp. ze stupňů komunikace a zapojování veřejnosti. Pro každý stupeň jsou na dalších stránkách popsány metody a techniky, vhodné pro různé stupně zapojení veřejnosti. Toto rozdělení ale není neměnné a ukazuje pouze na obvyklé použití dané metody či techniky. V praxi jde vždy o cíl, který danou metodou sledujeme (např. veřejné setkání může mít za cíl pouze informovat, ale také může směřovat ke konzultacím či partnerství). U každé metody je také uveden krátký popis, výhody a rizika jejího využití a několik málo praktických rad a tipů. Ačkoliv je tento přehled metod a techniky relativně obsáhlý (téměř 30), nejedná o zcela vyčerpávající výčet. Cílem tohoto přehledu je tak zejména poukázat na bohatost metod a technik, které se jsou k dispozici a nabídnout jejich základní přehled.

## II. METODY A TECHNIKY VHODNÉ K INFORMOVÁNÍ

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>ÚŘEDNÍ DESKA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Krátký popis:   | Tradiční technika pro zveřejňování informací. Široká veřejnost získává prostřednictvím vývěsky umístěné na veřejně přístupném místě přístup k informacím o aktuálním dění v obci.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nenáročné na čas a prostředky</li> <li>▪ možnost prezentovat velké množství informací, velké formáty např. mapy</li> <li>▪ tradiční způsob, který mohou ocenit zejména ti, kteří nepracují s moderními technologiemi</li> <li>▪ povinnost zveřejňovat informace na úřední desce je dána zákonem</li> </ul>                                                                                 |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ úřední desku v praxi aktivně sleduje jen velmi úzká skupina občanů</li> <li>▪ sledování úřední desky znamená cestu navíc</li> <li>▪ je možné zde podávat pouze informace prostřednictvím listinných materiálů</li> <li>▪ nesrozumitelný úřednický či odborný jazyk</li> <li>▪ nepřehlednost informací, často vycházející z velkého množství listin umístěných na úřední desku</li> </ul>   |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zkuste propojit informace na vývěsce s dalšími komunikačními prostředky – pokud uveřejňujete na vývěsce důležitou informaci upozorněte na ni zároveň na internetu, v místním zpravodaji či dalším médiu</li> <li>▪ vývěsku používejte jako doplnění informační kampaně - návrh územního plánu, rekonstrukce infrastruktury apod. si občan nejlépe představí na mapovém podkladu</li> </ul> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>TISKOVÁ KONFERENCE, TISKOVÁ ZPRÁVA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Krátký popis:   | Prostřednictvím tiskové konference může radnice nebo úřad sdělovat otevřeně informace médiím, která je mohou dále šířit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V případě konference je zajištěna také zpětná vazba a možnost rozšířit informaci o dotaz přítomných.</li> <li>▪ Tisková zpráva zveřejněná zejména po tiskové konferenci je vidět. Hlavně místní média tak napomohou k propagaci sdělení na veřejnost.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Omezený prostor pro sdělení informace. TK, TZ jsou spíše prvotní informací o tom, že se děje nebo stalo něco, co má význam pro život obce</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizujte tiskové konference pravidelně, případně při každém zásadním rozhodnutí, které vzešlo z rozhodovacích struktur.</li> <li>▪ Vytvořte si stálé napojení na zástupce místních médií. Pomůže Vám to v komunikaci a při snaze „komunikovat“ danou informaci.</li> <li>▪ Snažte se, aby se tiskové konference účastnil kromě mluvčího také přímo radní města.</li> <li>▪ Tisková konference by měla mít formu oznámení a následné diskuze s novináři. Otevřenost a schopnost odpovědět i na závažnou či kontroverzní otázku je v procesu se zapojením veřejnosti důležité a může předejít případné blokaci ze strany specifických zájmových skupin.</li> </ul> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>ČLÁNKY V LISTECH PRAHY 14</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Krátký popis:   | Informační zpravodaj MČ Praha 14 je jedinečným prostředkem k šíření informací. Vychází jako měsíčník v nákladu více než 20 tisíc výtisků. Je zdarma distribuován do každé domácnosti a pokrývá tak oblast, kde žije 40 tisíc obyvatel.                                                                                                                                                                                                        |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>pro obyvatele velmi komfortní způsob informování (noviny jsou doručeny až do poštovní schránky)</li> <li>novinářský styl psaní je pro lidi přijatelnější a srozumitelnější než „úřednický“ jazyk</li> <li>lidé jsou zvyklí na tento způsob informování</li> <li>možnost vytvořit graficky přitažlivé a přívětivé prostředí pro předání informace (např. pravidelné rubriky, rozhovory atd.)</li> </ul> |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>finanční náročnost (provoz redakce, tisk a distribuce)</li> <li>vychází jako měsíčník (aktuální informace mohou mít zpoždění)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>Předem si zjistěte uzávěrky jednotlivých čísel a včas redaktorům předávejte potřebné informace</li> <li>Pokud je to možné přizvěte přímo redaktory (nebo tiskového mluvčího) do realizačního týmu projektu. Ušlechťte se tím následně předávání informací</li> </ul>                                                                                                                                   |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>INFORMAČNÍ CENTRA</b>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Krátký popis:   | Umožňují získání všech dostupných informací na jednom místě. Pracovníci centra navíc mohou klientovi blíže poradit a poskytnout i další doplňující informace. V těchto centrech je také zpravidla zřízena možnost předat připomínky a podněty od veřejnosti zpracovatelům dokumentu. |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>Soustředění informací na jednom místě</li> <li>Zpravidla se věnují více problematikám a mohou tak poskytovat komplexní služby</li> </ul>                                                                                                      |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vznik i provoz centra je velmi nákladný</li> <li>Centrum může být pro některé specifické skupiny hůře dostupné</li> </ul>                                                                                                                     |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pokud to téma dovolí je možnost využívat již existujících center (třeba zřízené magistrátem nebo i soukromými subjekty)</li> </ul>                                                                                                            |

|                 |                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>VEŘEJNÁ SLYŠENÍ A BRÍFINGY</b>                                                                                                                                                                                           |
| Krátký popis:   | Představují nejjednodušší formu veřejného setkání. Zpravidla trvají kratší dobu (do 1 hodiny) a jejich cílem je hlavně informovat. I když je možné kladení otázek, není cílem témat řešit, ale pouze zveřejňovat informace. |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>Relativně rychlá a levná forma zveřejnění informací</li> <li>Zpravidla se hodí k nějakému aktuálnímu problému</li> </ul>                                                             |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>Někdy může mít charakter „výslechu“ ze strany veřejnosti</li> <li>Nemusí být prostor vše důkladně vysvětlit</li> </ul>                                                               |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zvolte vhodné místo a čas (např. týká-li se to nějaké lokality, uspořádejte slyšení přímo tam)</li> </ul>                                                                            |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>LETÁKY A PLAKÁTY</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Krátký popis:   | Umístění letáků a plakátů na vhodná místa pomůže propagovat činnosti úřadu, mimořádné akce či události. Vzhledem k poměrně nízkým nákladům tak můžeme poměrně snadno upoutat pozornost občanů na dané téma.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poměrně nízké náklady na výrobu a distribuci</li> <li>▪ Kreativní a vtipné ztvárnění plakátů či letáků přitáhne pozornost</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zejména plakáty představují pouze omezený prostor pro prezentaci informací.</li> <li>▪ Přesycenost informacemi – množství letáků a plakátů, které denně utočí na naši pozornost nás činí apatickými vůči tomuto způsobu informování</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využijte spolupráce s organizacemi zřizovanými MČ (školy, školky) a dalšími veřejnými institucemi (knihovny, úřady, nemocnice atd.). Vybudujete si „stálou síť“ možných míst, kam je možné takový plakát umístit.</li> <li>▪ pozor na informační zahlcení. Leták či plakát slouží především k upozornění na dané téma. Méně tak často znamená více. Nápadité, ale jednoduché grafické zpracování pomůže propagovat akci lépe než hustě popsaný a informacemi nabitý plakát.</li> </ul> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>BROŽURY A PUBLIKACE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Krátký popis:   | K různým tématům ve MČ je možné vydávat graficky zpracované informační brožury či publikace, které představí daný projekt. Přehledné, kvalitně zpracované infomateriály v této podobě můžou přinést jak nové informace do probíhajícího rozhodovacího procesu, případně sloužit k propagaci již realizovaných projektů a přiblížit či vysvětlit občanům jejich smysl                                                                                                       |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brožury a publikace jsou ilustrativní a zároveň mohou sloužit jako snadno pochopitelný zdroj informací</li> <li>▪ hotová brožura či publikace může sloužit jak v tištěné verzi v infocentrech města, může být distribuována přímo domácnostem a zároveň může být snadno dostupná na webu pro uživatele sítě internet</li> </ul>                                                                                                   |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nevýhodou mohou být náklady spojené s tvorbou publikace, jejího tisku</li> <li>▪ složitější publikací a obsáhlejších materiály narážejí na neochotu se daným tématem zabývat</li> <li>▪ jako všechno i publikace zastarávají. Zvažte proto jejich náklad v tisku</li> </ul>                                                                                                                                                       |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je důležité dobře rozmyslet, co má brožura obsahovat, pro koho je určena a jak je velká cílová skupina. Dobrý propočet nám například ušetří náklady spojené s velkým množstvím vytištěných brožur.</li> <li>▪ Je dobré hodnotit obsah z hlediska aktuálnosti. Některé informace mohou rychle zastarávat. U takových je proto lepší volit takový náklad, který je možné v daném časovém úseku distribuovat mezi občany.</li> </ul> |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:        | <b>VÝSTAVY A PREZENTACE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Krátký popis: | <p>Pokud máte k dispozici vhodné prostory, máte dostatek materiálu a chcete veřejnost seznámit s projektem, uspořádejte k danému tématu výstavu. Pomůže vám představit budoucí projekt nebo informovat o tématu, který je třeba řešit. Výstava také může zpětně ukázat na to, jakým způsobem se při řešení nějakého projektu postupovalo.</p> <p>Její ztvárnění a náklady s tím spojené se mohou značně lišit. Záleží zejména na míře profesionality s jakou má být taková prezentace vytvořena</p> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Výstavní techniky umožní představit téma či projekt detailně a do hloubky.</li> <li>▪ Umožní návštěvníkům si prezentované informace více „osahat“, resp. seznámit se s nimi různými způsoby (nejen text, ale i prostorové modely, grafy, plány, schémata atd.)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vytvořit výstavu vyžaduje někdy jak zkušeného tvůrce, tak zdroje s vysokou prvotní investicí (panely, vitríny, vhodné osvětlení apod.)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Samotná výstava potřebuje vlastní propagaci, využijte proto kombinaci při jejím pořádání dalších uváděných metod informování, spojte její vernisáž s nějakou společenskou událostí, pozvěte na její zahájení zástupce medií i místních organizací, významné osobnosti atp., které přispějí k její medializaci</li> <li>▪ Můžete využít různé způsoby prezentace. Texty, fotografie, grafy a schémata, 3-D modely jako jsou makety nebo modely případně modely tvořené počítačem, audiovizuální techniku – video smyčka, prezentace v powerpointu atd..</li> <li>▪ při realizacích projektů sbírejte a dokumentujte, veškeré materiály se vám později mohou hodit</li> <li>▪ opět platí: spolupracujte s dalšími organizacemi ve městě. Disponují zdroji, které byste případně mohli využít, například prostory, materiálem nebo pomůckami, ale také zkušenostmi a znalostmi</li> <li>▪ získávejte zpětnou vazbu. Zejména pokud se jedná o budoucí projekt, může se výstava stát prostředkem konzultace veřejnosti</li> </ul> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>ADRESNÁ KORESPONDENCE (tištěná, elektronická, telefonická)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Krátký popis:   | Pomocí hromadné korespondence můžeme oslovit zástupce dané cílové skupiny. E-mail umožňuje prostřednictvím internetové sítě jednotlivě nebo hromadně oslovit konkrétní občany a sdělit jim potřebnou informaci. Tištěný dopis zaslaný běžnou poštou působí velmi formálně a odkazuje důležitost akce, na kterou zvete. Osobní telefonát zase navozuje neformální a lidskou tvář komunikace s ÚMČ. |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zejména u e-mailu malé náklady ve srovnání s využitím klasické pošty či telefonáty.</li> <li>▪ Možnost zasílat i více množství informací, vkládat obrázky a další formy příloh</li> <li>▪ Přímé oslovení potřebných kontaktů (cílových skupin)</li> </ul>                                                                                                |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ne všichni využívají výpočetní techniku nebo mají přístup k internetu</li> <li>▪ E-mail je pouze informativní a není možné jej použít pro úředně ověřené sdělování informací</li> <li>▪ Dostupnost kontaktních adres oslovovaných</li> <li>▪ Problémy tvorby databází kontaktů z hlediska zákona o ochraně osobních informací</li> </ul>                 |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Při každé komunikaci v dané kauze tvořit databázi kontaktů na občany, kteří vyslovili svůj zájem být informováni</li> <li>▪ Volte ten správný způsob komunikace (např. většina seniorů uvítá tištěný dopis, mladé rodiny zase e-mail a třeba teenageři i krátkou informaci prostřednictvím sms)</li> </ul>                                               |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>TISK, ROZHLAS A TV</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Krátký popis:   | Masmédia umožňují oslovit velké množství občanů. Jedná se o profesionální a vysoce účinný prostředek informování. Každé z těchto médií má své vlastní výhody a nevýhody.                                                                                                                                                                                                                   |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dopad na široké spektrum občanů</li> <li>▪ profesionalita tvůrců informačního sdělení</li> <li>▪ možnost využití regionálních/metropolitních stanic či novin</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ u profesionálních celoplošných médií je to především finanční nákladnost, pokud se jedná o inzertní prostor případně nároky kladené na atraktivitu sdělení zařazeného do programu</li> <li>▪ omezený prostor pro informace, zejména v TV</li> </ul>                                                                                               |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vytvořte si databázi kontaktů na redakce jednotlivých médií a aktivně oslovujte redakce médií s žádostí o mediální spolupráci při projektu, případně jim aktivně podávejte informace o důležitých událostech spojených s vašimi činnostmi či projekty.</li> <li>▪ vydávejte tiskové zprávy o plánovaných nebo realizovaných aktivitách</li> </ul> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>INTERNETOVÝ PORTÁL PRAHY 14</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Krátký popis:   | Webové stránky poskytují prostor pro zveřejnění veškerých souborů digitálních dat. Stávají se tak dostupné ve virtuálním prostoru elektronické sítě internet. Internetový portál pak přesahuje hranice jednosměrné komunikace a umožňuje dialog a aktivnější zapojení uživatelů internetu.                                              |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ snadná a jednoduchá forma zveřejnění informací</li> <li>▪ časová nenáročnost vkládání informací</li> <li>▪ možnost tvořit statistiku sledovanosti zveřejňovaných informací</li> <li>▪ možnost vytvořit graficky přitažlivé a uživatelsky přívětivé prostředí pro předání informace</li> </ul>  |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dostupnost internetu všem občanům v MČ, zejména starší občané a sociálně slabší často s výpočetní technikou nepracují</li> <li>▪ sledovanost webových stránek města</li> <li>▪ finanční náročnost na pořízení a provozování graficky a technicky přívětivého uživatelského systému.</li> </ul> |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ snažte se využívat různé nástroje, které internet nabízí. Pouhé poskytování informací je jen jednou z možností</li> <li>▪ pokuste se propojit internet i s jinými moderními způsoby komunikace (např. se zasíláním MMS od veřejnosti, informačních sms občanům)</li> </ul>                     |

### III. METODY A TECHNIKY VHODNÉ KE ZJIŠŤOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>DOTAZNÍKOVÁ ŠETŘENÍ, ANKETY</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Krátký popis:   | Existuje široká škála metod, jak získat od občanů odpověď na otázky spojené s řešenou problematikou. Průzkumy umožňují získat zobecnitelné informace o reprezentativním vzorku populace. Záleží jak úplnou a vypovídající odpověď chceme získat. Jednoduché metody jako jsou například anketní otázky v novinách či na webových stránkách lze používat bez profesionální asistence. Získání komplexnějších informací, jejich zpracování a interpretace budou vyžadovat podporu odborníka na sociologický výzkum. V závislosti na použité metodě můžeme získat hluboký vhled do názorů a postojů veřejnosti, případně jí také porozumět. |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ získáme informace o tom jaké jsou názory a postoje k řešení problematice celé populace (v případě sociologického šetření)</li> <li>▪ anonymita dotazovaných v průzkumu zajišťuje, že lidé vysloví svůj skutečný názor</li> <li>▪ průzkum může posloužit pro volbu určitých variant řešení</li> <li>▪ fáze sběru dat může zároveň posloužit jako součást propagace daného tématu</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ v případě komplikované tematiky nelze zaručit, že dotazovaní skutečně porozumí otázkám</li> <li>▪ to, jak pokládáme otázky, může předem ovlivnit názory lidí</li> <li>▪ pokud chceme získat opravdu vypovídající informaci od všech občanů, pak je takový průzkum poměrně nákladnou záležitostí</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ je dobré kombinovat více druhů výzkumu například dotazníkové šetření a rozhovory</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>ROZHOVORY (individuální, skupinové, focus group)</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
| Krátký popis:   | Slouží k získání informací kvalitativního charakteru. Často se využívají pro získání hlubšího vhledu do řešené problematiky, či hlubšího pochopení názorů různých zájmových skupin.                                                                                                                  |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Získání detailních informací</li> <li>▪ Často se odhalí i věci, které jsme nepředpokládali</li> </ul>                                                                                                                                                       |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanční náročnost a nutnost využít odborníka (sociologa)</li> <li>▪ Získané výsledky nelze zobecňovat</li> </ul>                                                                                                                                           |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je vhodné využít i služeb renomovaných agentur</li> <li>▪ Častokrát se hodí na mapování názorů hůře dosažitelných cílových skupin</li> <li>▪ Někdy lze jako tazatele využít přímo zástupce cílové skupiny (musí být ale předem řádně proškoleni)</li> </ul> |

|               |                                                                                                                                          |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Krátký popis: | Prezentace informací, která zároveň umožňuje získat názor veřejnosti na projednávané téma. Je proto výhodná zejména při rozhodování mezi |
| Název:        | <b>INTERAKTIVNÍ VÝSTAVY</b>                                                                                                              |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | určitými variantami řešení, např. urbanistického řešení pěší zóny, parku apod. varianty pro rozhodování jsou občanům představeny ve snadněji představitelné podobě (modely, nákresy etc.). Lidé pak třeba mohou přímo do modelů a map zanášet své připomínky.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>celkově lepší uchopitelnost tématu občany</li> <li>připomínky k návrhům mohou ukázat na problematická místa, kterých si tvůrci projektu nevšimli</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>dostupnost a návštěvnost takové výstavy (při dobré organizaci může být naopak výhodou)</li> <li>zvýšené náklady na zpracování dotazů oproti klasické výstavě</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zvažte jakým způsobem zpřístupnit návštěvu občanům. Místo a čas by měli být nastaveny tak, aby byly dostupné i velmi zaměstnaným lidem.</li> <li>vytvořte jednoduchou formu dotazníku, která vám zajistí zpětnou vazbu v tom co je nutné v projektu řešit s občany a zároveň ponechte místo pro vlastní názory a doporučení</li> <li>zabezpečte pokud kontakt na „kurátory“ výstavy případně na jednotlivé osoby odpovědná za dílčí aspekty řešení problematiky</li> </ul> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>PŘIPOMÍNKOVACÍ PROCES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Krátký popis:   | Občané mohou k navrhovaným řešením přidat své komentáře a připomínky. Tuto možnost jim dává přímo zákon.                                                                                                                                                                                                                  |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>občané mají nezadatelné právo zaslat své připomínky, vše se řídí zákonem</li> <li>tyto formy připomínkování nejsou omezující pro nikoho, protože nevyžadují ani výpočetní techniku a dovednosti práce s ní a mohou být</li> </ul>                                                  |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>vyžaduje předchozí znalost tématu rozhodování</li> <li>iniciativa je na straně občanů – sami musí připomínku zformulovat a odeslat na úřad.</li> <li>připomínky je potřeba zpracovávat, což je poměrně nákladné, protože se jedná o nestandardizovanou podobu informace</li> </ul> |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>kombinovat s informačními technikami, které zajistí propagaci tématu a tím i předejít velké části připomínek pramenících z nepochopení</li> </ul>                                                                                                                                  |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>INFORMAČNÍ TELEFONNÍ LINKA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Krátký popis:   | Široká veřejnost se zde může interaktivním způsobem informovat a zároveň i vznášet podněty, připomínky, dotazy.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>Na jednom místě lze poskytnout relativně velké množství informací</li> <li>Je k dispozici téměř nepřetržitě (v extrémním případě i jako non-stop linka)</li> <li>Možná anonymita osoby vznášející dotaz – někteří lidé jsou v přímém vyjádření názorů ostýchaví</li> <li>Kontakt s občanem je veden formou rozhovoru, což je pro občana často lepší forma než pasivní příjem informací (z tiskovin apod.)</li> </ul> |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tato metoda není vhodná u příliš komplexních a odborných témat (nutnost odborné znalosti ze strany personálu)</li> <li>Zejména při dlouhodobějším použití rostou náklady na její realizaci (nutnost zaměstnat/vyčlenit pracovníky atd.)</li> <li>V určitých momentech hrozí přetížení linky a nespokojenost ze strany uživatelů.</li> </ul>                                                                          |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dávat přednost operátorům na telefonní lince před hlasovými automaty</li> <li>Při sběru podnětů od občanů je vhodné i poskytnutí zpětné vazby (jak</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                        |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | bylo s podnětem naloženo) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dobré je informační linku kombinovat s dalšími informačními zdroji (internetový portál, brožury, letáky, články v tisku)</li> <li>▪ Informační linka bude úspěšná pouze v případě dostatečné propagaci a povědomí o její existenci (dobré je cíleně šířit informaci cílovým skupinám)</li> <li>▪ Uživatelsky komfortní je zřízení bezplatné linky (800.....)</li> </ul> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                 |                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>ORIENTAČNÍ INTERNETOVÉ HLASOVÁNÍ</b>                                                                                                                                                                                     |
| Krátký popis:   | Internetové stránky umožňují vytvořit on-line formulář s libovolným počtem dotazů i odpovědí, ty mohou uživatelé internetu kdykoliv zodpovědět                                                                              |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jednoduchý a rychlý způsob jak zjistit názor uživatelů internetu</li> <li>▪ anketa je dostupná v kteroukoliv dobu</li> </ul>                                                       |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dostupnost internetu pro občany (internet má jen asi polovina domácností)</li> <li>▪ případná manipulovatelnost ankety</li> </ul>                                                  |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ umístit anketu na dobře viditelné místo na stránkách MČ.</li> <li>▪ Anketní internetové hlasování kombinovat s informačními technikami, které zajistí propagaci ankety.</li> </ul> |

#### IV. METODY A TECHNIKY VHODNÉ PRO KONZULTACE

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>VEŘEJNÉ SETKÁNÍ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Krátký popis:   | Setkání veřejnosti s představiteli ÚMČ a politické reprezentace MČ, případně dalšími zainteresovanými subjekty či odborníky. Setkání je přístupné všem zájemcům a tito jsou seznámeni s návrhy vedoucích představitelů obce a mohou na ně reagovat a společně diskutovat o daném tématu.                                                                                                                                                |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ přímá komunikace mezi veřejností úřadem a politickou reprezentací</li> <li>▪ setkání lze zorganizovat realitně rychle a levně (ale výsledkem podceněné propagace setkání může být chabá účast)</li> <li>▪ interaktivní forma setkání motivuje lidi k dalšímu zájmu o řešené téma</li> <li>▪ zpravidla se získá velké množství zajímavých podnětů, se kterými je třeba pracovat dále</li> </ul> |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ časový prostor pro jednání je v případě veřejných setkání vždy krátký – nikdy nelze vyslechnout úplně každého</li> <li>▪ ne všichni účastníci jsou schopni řečníci, případně nemají odvahu se</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <p>veřejně projevovat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ veřejná setkání mohou opanovat organizované nátlakové skupiny nebo významní jednotlivci.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ veřejné setkání je dobré kombinovat s dalšími technikami, které jednak propagují záměry obce a zároveň prohlubují spolupráci úřadu a veřejnosti a umožňují zkvalitnění zpětné vazby</li> <li>▪ je dobré oslovit zejména zainteresovanou veřejnost v dané oblasti. Spíše než celoplošná veřejná setkání celé městské části fungují lépe setkání občanů, kterých se daný projekt týká</li> <li>▪ zajistěte vhodné místo a čas setkání, moderátora diskuze</li> <li>▪ zvažte jaký pracovní postup pro setkání zvolit tak, abyste od veřejnosti získali jasné formulovatelné požadavky a podněty, se kterými lze dále pracovat</li> <li>▪ MČ musí předem vědět, jak naloží s výsledky setkání a jaké kroky podnikne v dané věci dále.</li> </ul> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>VEŘEJNÉ DEBATY</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Krátký popis:   | Veřejné debaty a diskuzní fóra se často otevírají nad určitým tématem s úmyslem zapojit do veřejné debaty specifické skupiny obyvatel (staří lidé, minority atp.). Představují tak platformy, které poskytují prostor pro setkávání a diskuzi o jednotlivých řešeních s jinak těžko dostupnými cílovými skupinami. |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ možnost získat řadu nových nápadů a řešení, se kterými se dříve nepočítalo</li> <li>▪ možnost oslovit ty skupiny obyvatel, kteří normálně zůstávají mimo dosah běžné komunikace a připravit veřejnou debatu dle jejich potřeb</li> </ul>                                  |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kontaktovat některé skupiny obyvatel představuje někdy komplikovaný problém, který vyžaduje citlivý přístup</li> <li>▪ komunikace s těmito skupinami má svoje úskalí a zástupci úřadu by měli respektovat případné odlišné postoje a hodnoty těchto skupin</li> </ul>     |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veřejná debata má svá pravidla a proto při jejím organizování spolupracujte s profesionály (moderátory).</li> <li>▪ Je vhodné, když moderátorem je veřejně známá osoba (např. známý novinář či televizní moderátor), která je navíc nezávislá.</li> </ul>                 |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>MĚSTSKÝ PANEL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Krátký popis:   | Městský panel je skupina obyvatel (velikost se liší, ale obvykle se jedná o desítky lidí), kteří byly náhodným způsobem vybráni a MČ s nimi konzultuje různé své záměry a plány. Náhodný výběr členů panelu může respektovat určitá kritéria. Např. můžete vytvořit panel jen z obyvatel v určité lokalitě. nebo z různých cílových skupin. Panel se pak pravidelně schází (např. čtvrtletně) a poskytuje MČ zpětnou vazbu a konzultace k daným tématům. |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ městský panel díky svému různorodému složení zajišťuje zastoupení různorodých názorových skupin)</li> <li>▪ menší množství účastníků panelu umožňuje efektivní komunikaci ve skupině</li> <li>▪ i v případě, že se jedná o komplikovanou problematiku bude panel schopen poskytovat úřadu kvalifikovanou konzultaci zastupující názory veřejnosti</li> </ul>                                                    |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vytvoření a vedení panelu je spojené se zvýšenými náklady na služby odborníků</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pro práci a fungování panelu je zapotřebí zajistit vhodné podmínky.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ je třeba zajistit prostory, kde bude ve vhodný čas možné se scházet,</li> <li>▪ odborníky, kteří občany s danou problematikou seznámí</li> <li>▪ nezávislého prostředníka, který povede jednání panelu</li> <li>▪ je nutné stanovit jasný a transparentní mechanismus výběru občanů a prezentovat jej veřejnosti</li> </ul> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>ŠETŘENÍ V TERÉNU</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Krátký popis:   | Technika, která využívá práci v terénu. V podstatě se jedná o společnou procházku po předem vytipovaných problémových místech. Občané v doprovodu odborníků, zástupců města či úřadu procházejí místy, která je třeba řešit, a vyslovují se k problémům/návrhům, případně sami přinášejí své podněty                                                                                                      |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pohyb přímo v řešeném území přispívá ke kreativitě a nápaditosti možných řešení i odhalování všech možných problémů</li> <li>▪ o možných řešení je možné diskutovat přímo v místě</li> <li>▪ společný zážitek místa je dobrým základem pro vzájemné porozumění</li> <li>▪ procházka je mnohdy atraktivnější než pozvání do oficiálních prostor úřadu.</li> </ul> |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Omezená kapacita. pokud má být zachována možnost smysluplně komunikovat je nutné tvořit menší skupiny</li> <li>▪ Úspěch závisí i na počasí</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ volte vhodný čas mimo pracovní dobu</li> <li>▪ připravte s sebou vhodné podklady dokreslující plánované změny nebo již identifikované problémy</li> <li>▪ zaznamenávejte všechny podněty, které od skupiny přicházejí, případně procházku zakončete rekapitulací připomínek</li> </ul>                                                                           |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>HAPPENINGOVÉ AKCE S INTERAKTIVNÍMI PRVKY</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Krátký popis:   | Podobně jako „procházka“ se akce odehrává přímo v terénu, nejlépe na místě, jehož změny či úpravy se řeší. Happening (koncert, soutěže pro děti apod.) je jednou částí celé akce, která přiláká veřejnost a navodí potřebnou atmosféru. Přítomnost odborníků, úřadu zabezpečuje zpětnou vazbu a možnost konzultací.                                                                                                                                        |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ je poměrně dosažitelný pro většinu občanů - na rozdíl od procházky se happeningu může zúčastnit větší množství lidí</li> <li>▪ ukazuje, že i rozhodovací procesy mohou být zábavné</li> <li>▪ svou povahou je happening atraktivnější a dokáže přitáhnout pozornost lidí, kteří se běžně o činnost úřadu nezajímají</li> </ul>                                                                                    |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ náročné na organizaci a finanční zabezpečení celé akce</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pokud je možné, využijte plánovaných a zažitých akcí (např. bambiriáda, společné pálení čarodějnic ....)</li> <li>▪ rozšíření programu o zábavné prvky zvýší atraktivitu celé akce</li> <li>▪ zajistěte přítomnost osob důležitých pro rozhodování, nejlépe starosty či jeho zástupce</li> <li>▪ čím ilustrativnější či hmatatelnější metodu zvolíte, tím lépe bude moci veřejnost vyjádřit své pocity</li> </ul> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>PRACOVNÍ SEMINÁŘE ČI KONFERENCE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Krátký popis:   | Pokud představuje dané téma komplikovanou a komplexní problematiku je třeba jí veřejnosti nejprve osvětlit. V rámci pracovních seminářů či konferenčních příspěvků se občané mohou seznámit s řešenou problematikou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hlubší pochopení problematiky ze strany zúčastněných občanů</li> <li>▪ možnost navázat na program a získat zpětnou vazbu od poučené veřejnosti</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ omezená kapacita takovéto akce</li> <li>▪ nároky na zajištění přednášejících a programu konference nebo vedení semináře</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pořádejte akce co nejbližší občanům a v časech, kdy je možné je zastihnout</li> <li>▪ dbejte na speciální potřeby veřejnosti, uzpůsobte program laikům, vyhýbejte se zbytečně technickému jazyku</li> <li>▪ seminář či konferenci je možné spojit s dvoustupňovým hlasováním. Hlasování nebo šetření postojů k navrhovaným řešením proběhne jednak před zahájením konference a po její absolvování. To umožní identifikovat případné sporné body projektu a pokusit se o jejich řešení</li> </ul> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>INTERNETOVÁ DISKUSNÍ FÓRA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Krátký popis:   | <p>Internetový portál je možné využít i k obousměrné komunikaci s veřejností. Nejčastějšími případy jsou internetové chaty a diskusní fóra. V případě chatu se zpravidla jedná o komunikaci v reálném čase, kdežto u diskusních fór je obvyklá prodleva mezi otázkou a odpovědí. Otevírá se tím prostor pro vyjádření i nejširší laické neorganizované veřejnosti</p> <p>Diskuse/fórum se zřizuje vždy k jednomu konkrétnímu tématu nebo materiálu.</p> <p>Zaslané příspěvky do diskuse jsou zobrazovány automaticky na webových stránkách, současně jsou zasílány do e-mailové schránky moderátora diskuse. Příspěvky, které nekorespondují s tématem nebo jsou urážlivé a výsměšné, mohou být moderátorem diskuse odstraněny. Je rovněž na zvážení moderátora, zda odpoví zasilateli příspěvku přímo e-mailem.</p> |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nízké provozní náklady</li> <li>▪ přehlednost a transparentnost (vše zůstává na internetu)</li> <li>▪ portál a záznam diskuse je dostupný v kteroukoliv dobu</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ omezený přístup k internetu, zvláště pro určité skupiny obyvatel</li> <li>▪ případná manipulovatelnost (vymazání některých příspěvků apod.)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Praktické rady: | Diskusní fórum je možné doplnit třeba o orientační internetové hlasování či ankety, kde se na webové stránky umístí on-line formulář s libovolným počtem dotazů i odpovědí, ty mohou uživatelé internetu kdykoliv zodpovědět. Představuje to rychlý a levný způsob jak zjistit názor uživatelů internetu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |



## V. METODY A TECHNIKY VHODNÉ PRO **PARTNERSTVÍ**

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>WORKSHOPY</b>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Krátký popis:   | Česky také dílny. Vytvářejí dočasný prostor, kdy občané společně s odborníky tvoří návrhy budoucích řešení. Workshop je specifická technika, kterou lze uplatnit také v rámci konzultativních metod (konferencí, happeningů)                                                       |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ přímá komunikace a spolupráce zúčastněných stran</li> <li>▪ umožňují důkladné zhodnocení variant řešení</li> </ul>                                                                                                                        |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ omezená kapacita a časová náročnost</li> <li>▪ potřeba zkušeností s přípravou a vedením workshopu</li> </ul>                                                                                                                              |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ workshopy mohou probíhat i paralelně na různá témata. Občané si pak mohou vybrat, jaké téma je zajímavé nejvíce</li> <li>▪ Vždy je dobré prezentovat výstupy workshopu. Upevní se tak konsenzus účastníku o tom, k čemu došli.</li> </ul> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>PRACOVNÍ SKUPINY</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Krátký popis:   | Skupina, která se věnuje řešení určitého tématu nebo dílčí části projektu. Danému tématu se věnuje dlouhodobě a koncepčně, stanovuje si cíle a způsoby řešení. Pro svou činnost často využívá externích služeb analytiků, hodnotitelů ale také facilitátorů jednání.                                                                       |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pracovní skupina umožňuje věnovat se komplikovaným tématům do hloubky</li> <li>▪ její výstupy závěry je možné přímo aplikovat či použít při řešení projektu</li> <li>▪ analytické podklady potřebné pro činnosti pracovní skupiny jsou dále využitelné pro kvalitní realizaci projektů</li> </ul> |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relativně vysoké náklady na fungování pracovních skupin</li> <li>▪ činnost v pracovních skupinách klade velké časové nároky na účastníky procesu</li> <li>▪ potřeba zajistit nezávislé vedení a vyhodnocení výstupů pracovních skupin</li> </ul>                                                  |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ snažte se do pracovní skupiny zapojit zejména ty objekty, kterých se dané téma nejvíce týká. Kromě občanů, kteří projeví zájem se na pracovní skupině podílet, oslovte také další klíčové hráče v dané oblasti</li> </ul>                                                                         |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>PLÁNOVACÍ VÍKENDY</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Krátký popis:   | Bývají jedno až dvoudenní setkání, na kterém se společně vytvářejí písemné i grafické podklady toho, jaká je představa budoucí podoby veřejného prostranství (park, hřiště, náměstí apod.)                                                                                                                                                                                    |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Všem aspektům řešení může být věnován velký prostor</li> <li>▪ umožňují lépe poznat motivace protagonistů jednotlivých návrhů</li> <li>▪ posilují vztahy v komunitě a vytvářejí předpoklad pro další společnou práci a diskuzi</li> </ul>                                                                                            |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ použitelné spíše pro menší společenství případně úzce vymezené cílové skupiny (například obyvatelé určitého okrsku, lidé žijící kolem určitého parku etc.)</li> <li>▪ velká časová a organizační náročnost</li> <li>▪ v případě velmi konfliktního prostředí je obtížné přivést účastníky do společně sdíleného prostředí</li> </ul> |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ předem si ujasněte, jaké jsou mantinely využití daného území a včas je také prezentujte – nenechte lidi navrhovat něco, o čem předem víte, že je nereálné.</li> <li>▪ Myšlenka plánovacího víkendu se dá použít i na tvorbu různých koncepcí či programů.</li> </ul>                                                                 |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>PORADNÍ SBOR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Krátký popis:   | Je skupina náhodně vybraných občanů daného okrsku či lokality, případně vybraná na základě sociodemografické charakteristiky oblasti. Při rozhodování mezi variantami pak společně s rozhodovateli vybírá případně doporučuje finální řešení. Snahou je, aby v poradním sboru byli i odborníci na dané téma.     |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ efektivní přenos názorů veřejnosti do rozhodování</li> <li>▪ získání reprezentativního názoru veřejnosti</li> <li>▪ možnost upozornění na nové nezamýšlené důsledky řešení</li> </ul>                                                                                   |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ochota občanů účastnit se Poradního sboru</li> <li>▪ kvalifikovanost náhodně vybíraných členů Poradního sboru</li> </ul>                                                                                                                                                |
| Praktické rady: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ odborníkem na dané není nutně jen někdo odjinud. Občané, kteří v dané lokalitě žijí, obvykle dobře znají problémy daného místa</li> <li>▪ účast v poradním sboru může být časově náročná. Zvažte možnost ohodnocení členů sboru (finančně, materiálně apod.)</li> </ul> |

## VI. METODY A TECHNIKY VHODNÉ PRO ROZHODOVÁNÍ V RUKOU OBČANŮ

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>REFERENDUM dle zákona</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Krátký popis:   | Místní referendum se řídí zákonem o místním referendu č. 22/2004 Sb.. Občané rozhodují pouze o konkrétně položených otázkách, na které lze odpovědět "ano" nebo "ne". Tyto otázky musí patřit do samostatné působnosti obce.                                                                    |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rozhodování se mohou účastnit všichni občané obce oprávněni volit</li> <li>▪ jasná a vysoce transparentní metoda rozhodování</li> </ul>                                                                                                                |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ omezené možnosti formulování otázek referenda</li> <li>▪ referendum se může týkat pouze v otázkách samostatné působnosti obce</li> <li>▪ nákladné na přípravu a vyhodnocení výsledků</li> <li>▪ volební účast pokud se jedná o velký okrsek</li> </ul> |
| Praktické rady: | Referendum je často důkazem toho, že daná komunita není schopná dojít k výslednému řešení konsenzuální cestou. Z tohoto pohledu může být referendum vnímáno i jako výsledek selhání nižších stupňů zapojování. Nemusíte proto za každou cenu směřovat k referendu.                              |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>KVAZIREFERENDUM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Krátký popis:   | Řeší zásadní nedostatek klasického referenda, které umožňuje účastníkům pouze souhlasit či nesouhlasit. Veřejnost opět hlasuje, pouze způsob hlasování umožňuje větší výběr. Je možné použít škálu. Jednotlivým variantě hlasující přidělí body podle vlastní preference. Nejvíce bodů znamená nejlepší hodnocení. Méně požadovaná varianta dostává o bod méně až k té nejméně žádoucí. Jednoduchým součtem lze potom určit pořadí jednotlivých variant. |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rychlé stanovení preferencí občanů pro to, kterou variantu zvolit</li> <li>▪ jasná a vysoce transparentní metoda rozhodování</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nákladné na přípravu a vyhodnocení výsledků</li> <li>▪ volební účast pokud se jedná o velký okrsek</li> <li>▪ jedná se o poslední krok v rozhodování, varianty pro rozhodování již musí být předem pečlivě připraveny</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| Praktické rady: | Kvazireferendum není závazné. Zastupitelstvo MČ se ale může zavázat, že bude respektovat názor veřejnosti vyjádřený v kvazireferendu, pokud bude realizováno dostatečně transparentně.                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>DELEGOVÁNÍ ODPOVĚDNOSTI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Krátký popis:   | Řešení dané situace je plně v rukou občanů. Na základě ujednání a dohody s politickým vedením MČ jsou rozhodovací pravomoci delegovány na vybraný subjekt, který nese odpovědnost za řešení dalších kroků. Tímto subjektem zpravidla může být sdružení občanů či podobná občanská iniciativa.                                                   |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ odpadá nezbytná agenda a pracovní zatížení úřadu, který slouží pouze jako monitorovací orgán</li> <li>▪ převzetí odpovědnosti vede k vysoké míře samostatnosti v péči o „své“ území či oblast</li> <li>▪ zvýšení zájmu o věci veřejné</li> <li>▪ posilování funkčních vazeb ve společenství</li> </ul> |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hrozba převládnutí partikulárních zájmů</li> <li>▪ společenství musí mít již na počátku vytvořený dostatečně fungující komunikační vazby a vybudovanou dostatečnou míru vzájemné důvěry, tzv. sociální kapitál</li> <li>▪ většinou je možné aplikovat u menších společenství</li> </ul>                |
| Praktické rady: | Snažte se občanskou iniciativu vzdělat v otázkách, které se bezprostředně týkají řešeného tématu. Uspadněte jim tak jejich práci.                                                                                                                                                                                                               |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název:          | <b>OBČANSKÁ POROTA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Krátký popis:   | Je inspirována anglo-saským soudním systémem s porotou, která na závěr řízení vydává verdikt. Skupina 12 – 24 občanů vybraných náhodně podle sociodemografických charakteristik rozhoduje o přijetí či odmítnutí nějakého návrhu (rozhodnutí, zákoně, vyhlášce atd.). Za svou činnost dostávají malý honorář. Po 3-4 dny naslouchají vyjádřením expertů. Skupina je vedena nezávislou organizací (facilitátorem). Na závěr vydána zpráva v podobě doporučení |
| Výhody použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rozhodnutí veřejné autority je podrobováno kontrole běžných občanů (členů poroty)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Limity použití: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V podmínkách ČR nemá tradici</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Praktické rady: | Možno využít v některých projektech jen jako nezávaznou zpětnou vazbu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |



# Kontrolní seznam – před tím než začneme-

Aneb průvodce nastolováním témat  
pro participační procesy pracovníky ÚMČ Praha 14

Příloha C.

## ÚVOD

Systém pro komunikaci a zapojování veřejnosti má sloužit k efektivní a intenzivní spolupráci MČ Praha 14 s občany této části Prahy a dalšími stakeholdery. Přímo „Systém“ předpokládá několik, možností, jak nastolit nějaké téma pro participační proces. Jednou z oněch možností jsou sami pracovníci ÚMČ Praha 14 a také členové Komise a Výborů. V praxi lze předpokládat, že to budou právě úředníci, kdo bude navrhopvat různá témata pro zapojení a komunikaci s veřejností.

Krátký návod uváděný v této příloze jako „kontrolní seznam“ jim má pomoci (a přeneseně i voleným představitelům MČ Praha 14, členům Komise Rady či Výborům Zastupitelstva) v identifikaci vhodných témat pro zapojení a komunikaci s veřejností. Obsahuje sadu několika otázek, důležitých pro iniciační fázi participačního procesu. Seznam pochopitelně nemůže postihnout danou oblast vyčerpávajícím způsobem. Jeho úkolem vždy je upozornit na zásadní aspekty, podmínky či úkoly, které musí být splněny či dosaženy. Zároveň je třeba tento nástroj vnímat jako živý nástroj, který si může MČ Praha 14 dopracovat dle vlastních potřeb a zohlednit v něm i výsledky z fungování systému (např. za 1 až 2 roky využívání „Systému“).

Konečně ÚMČ Praha 14 může tento návod využít a zapracovat jej do dosavadních rozhodovacích mechanismů (např. jeho vyplnění jako povinné pravidlo před zahájením jakéhokoliv rozhodovacího procesu).

Pracovníci by měli tento kontrolní seznam projít před tím, než začnou řešit většinu svých agend. V záležitostech zabývajících se samosprávnými činnostmi by pracovníci ÚMČ měli projít kontrolním seznamem vždy. V případě výkonu státní správy všude tam, kde to neodporuje zákonu.

Kontrolní seznam je určen zejména pro realizaci projektů „středního“ a „malého“ rozsahu. Pokud při jeho vyplňování získáte dojem, že řešení daného tématu vyžaduje spíše projekt „velkého“ rozsahu, obraťte se přímo na Komisi Strategického řízení, resp. na vedení MČ Praha 14. Pokud při vyplňování Kontrolního seznamu naopak dospějete k tomu, že se jedná o menší akci než je projekt „malého“ rozsahu, postupujte dle standardních správních postupů.

Parametry „velkých, středních a malých“ participačních projektů jsou pro přehlednost uvedeny na další straně.

Celý postup identifikace problému či tématu pro zapojení veřejnosti se pak dá shrnout do těchto kroků:

1. Pracovník vyplní část A. kontrolního seznamu (základní určení) a zjistí, že dané téma je nebo není vhodné pro zapojení veřejnosti.
2. Následně začne vyplňovat i část B. kontrolního seznamu (podrobná specifikace) a pokud by si s něčím nevěděl rady může požádat pracovníky vybraného odboru<sup>9</sup> o odbornou pomoc.
3. Vyplněný kompletní seznam předá svému nadřízenému, který jej dále předá pracovníkům ÚMČ Praha 14 odpovědným za realizaci participačních procesů (v budoucnu bude vytvořen orgán speciálně za tímto účelem – viz též kap. V „Systému“).
4. Zástupci vybraného odboru a pracovníci příslušného odboru společně téma zpracují a připraví již konkrétní návrh komunikace a zapojení veřejnosti do řešení daného problému/tématu.
5. Rozhodnutí o realizaci a samotná realizace pak již bude probíhat tak, jak vyplývá ze „Systému“.

---

<sup>9</sup> Jedná se o odbor, který v rámci organizační a rozhodovací struktury bude poskytovat podporu při zpracování návrhů a realizaci participačních projektů. V současném návrhu Systému se jedná o KS OUR.

Následující tabulka nabízí souhrnný přehled parametrů participačních projektů velkého, středního a malého rozsahu

| Příklad |                                                              | Územní pokrytí                            | Čas na realizaci výstupů | Čas na realizaci procesu | Předpokládaná investice | Vliv na obyvatele Praha 14 |                                 | Typ procesu |
|---------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------------|-------------|
|         | Tvorba strategického plánu, Komunitní plán sociálních služeb | celá MČ + vliv i na okolí                 | roky až desetiletí       | více než rok             | milióny Kč              | přímý                      | tisíce až desetitisíce obyvatel | velký       |
|         |                                                              |                                           |                          |                          |                         | nepřímý                    | všichni obyvatelé Praha 14      |             |
|         | Rekonstrukce Parku v Pilské ul.,                             | jednotlivé části Prahy 14, event. celá MČ | několik let              | zpravidla do roka        | statisíce až milióny Kč | přímý                      | řádově stovky obyvatel          | střední     |
|         |                                                              |                                           |                          |                          |                         | nepřímý                    | tisíce obyvatel                 |             |
|         | Řešení nebezpečné křižovatky ulic X a Y                      | konkrétní místa v Praze 14                | ideálně do 1 roku        | týdny až měsíce          | statisíce až milióny    | přímý                      | desítky až stovky lidí          | malý        |
|         |                                                              |                                           |                          |                          |                         | nepřímý                    | stovky až tisíce                |             |

Dělení na velké, střední a malé participační projekty je jen přibližné a v praxi zřejmě nebudou konkrétní případy odpovídat všem kritériím. Například přímým vlivem se bude jednat o malý rozsah (jen několik desítek občanů), ale časem na realizaci to bude projekt středního rozsahu (realizace v řádech několika let). V takovém případě je vždy na posouzení konkrétního pracovníka (event. jeho nadřízeného + osoby pověřené realizací participačních projektů), kam dané téma zařadí.

## KONTROLNÍ SEZNAM – PŘED TÍM, NEŽ ZAČNEME

TENTO FORMULÁŘ JE URČEN PRO PRACOVNÍKY ÚMČ PRAHA 14.  
POVINNĚ BY MĚL BÝT VYPLNĚN V PŘÍPADĚ AGEND ŘEŠENÝCH V SAMOSTATNÉ PŮSOBNOSTI.  
VE VÝKONU PŘENESENÉ STÁTNÍ SPRÁVY JE POUŽÍVÁN VŠUDE TAM, KDE JE TO MOŽNÉ.

### STRUČNĚ POPIŠTE PROBLÉM/TÉMA:

#### A. ZÁKLADNÍ URČENÍ (NE)VHODNOSTI PRO ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI

##### I. MÁ ÚMČ PRAHA 14 KOMPETENCE DANÉ TÉMA/PROBLÉM ŘEŠIT?

- ☐ Ano  
☐ Ne, uveďte proč:

##### II. DOTÝKÁ SE TÉMA OBYVATEL PRAHY 14, BUDOU MÍT ZÁJEM JEJ PROTO ŘEŠIT?

- ☐ Ano  
☐ Ne, uveďte proč:

##### III. NABÍZÍ TÉMA MOŽNOST RŮZNÝCH ŘEŠENÍ (TZN. NENÍ MOŽNÉ JEN JEDNO JEDINÉ ŘEŠENÍ)?

- ☐ Ano  
☐ Ne, uveďte proč:

**POKUD JSTE NA NĚKTEROU Z VÝŠE UVEDENÝCH OTÁZEK ODPOVĚĎELI „NE“ DÁLE NEVYPLŇUJTE A PŘEDEJTE FORMULÁŘ SVÉMU NADŘÍZENÉMU.**

##### IV. EXISTUJE NĚJAKÁ PRÁVNÍ PŘEKÁŽKA (PŘEDPIS, ZÁKON ATP.) KTERÁ BY ZAKAZOVALA ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI DO ŘEŠENÍ DANÉHO PROBLÉMU?

- ☐ Ano, vypište jaká: . Dále nevyplňujte a předejte formulář svému nadřízenému.  
☐ Ne, pokračujte dále

#### B. PODROBNÁ SPECIFIKACE TÉMATU PRO ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI

##### 1. ODHADNĚTE, KOLIK OBYVATEL JE DANÝM PROBLÉMEM/TÉMATEM OVLIVNĚNO:

|          | jednotlivci<br>(do 10 lidí) | menší skupiny<br>(10 až 100) | větší skupiny<br>(100 a více) | významné množství<br>obyvatel (1000 a více) |
|----------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|
| PŘÍMO:   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>                    |
| NEPŘÍMO: | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>                    |

##### POPIŠTE DOTČENÉ CÍLOVÉ SKUPINY:

☐ Nedokáží posoudit – obraťte se na pracovníky odboru určeného pro konzultaci tématu zapojování veřejnosti

##### 2. JAK VELKÉHO UZEMÍ SE DANÝ PROBLÉM/TÉMA TÝKÁ?

- ☐ jedno izolované místo (např. jen jedno místo, ulice), uveďte jaké:

- ☐ lokální charakter (např. okolí obchodního centra, několik ulic), popište:
- ☐ týká se několika izolovaných míst, ale na různých částech Prahy 14, popište:
- ☐ ovlivňuje téměř celou část Prahy 14 (např. Hloubětín, Kyje), uveďte jakou:
- ☐ má vliv na celou MČ Praha 14, popište:
- ☐ zasahuje i mimo hranice MČ Praha 14, popište:
- ☐ nedokáží posoudit – obraťte se na pracovníky odboru určeného pro konzultaci tématu zapojování veřejnosti

3. JAKÁ JE PŘEDPOKLÁDANÁ FINANČNÍ NÁROČNOST BĚŽNÉHO ŘEŠENÍ VYBRANÉHO TÉMATU?

- ☐ Řešení nemá finanční vyjádření
- ☐ Řešení by mělo stát řádově do 10 tisíc Kč
- ☐ Řešení by mělo stát řádově do 100 tisíc Kč
- ☐ Řešení by mělo stát řádově do 1 mil. Kč
- ☐ Řešení by mělo stát více než 1 mil. Kč

4. JSOU JIŽ NA ŘEŠENÍ ALOKOVÁNY FINANČNÍ PROSTŘEDKY?

- ☐ Ano, specifikujte: ☐ Ne

5. KOLIK ČASU JE POTŘEBA K VYDÁNÍ PŘÍSLUŠNÉHO ROZHODNUTÍ UMOŽŇUJÍCÍHO REALIZACI ŘEŠENÍ?

- |                                                   |                                              |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> přibližně několik dní    | <input type="checkbox"/> minimálně jeden rok |
| <input type="checkbox"/> přibližně několik týdnů  | <input type="checkbox"/> nedokáží posoudit   |
| <input type="checkbox"/> přibližně několik měsíců |                                              |

6. KOLIK ČASU ZABERE REALIZACE ROZHODNUTÍ?

- |                                                   |                                              |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> přibližně několik dní    | <input type="checkbox"/> minimálně jeden rok |
| <input type="checkbox"/> přibližně několik týdnů  | <input type="checkbox"/> nedokáží posoudit   |
| <input type="checkbox"/> přibližně několik měsíců |                                              |

8. POKUSTE SE VYJMENOVAT VŠECHNY STAKEHOLDERY, KTERÍ BY MĚLI BÝT DO ŘEŠENÍ ZAPOJENY (VČETNĚ DOTČENÝCH ORGÁNŮ):

vypište:

9. POKUSTE SE IDENTIFIKOVAT VŠECHNY MOŽNÉ PŘEKÁŽKY (ADMINISTRATIVNÍ, TECHNICKÉ, FINANČNÍ ATD.), KTERÉ BY MOHLY OMEZIT ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI:

vypište:

10. BYLO V TÉTO ZÁLEŽITOSTI JIŽ DŘÍVE ROZHODNUTO?

- ☐ Ano, popište jak, a jak byla příp. zapojena veřejnost:  
☐ Ne

11. EXISTUJE JIŽ SOUHLAS VEDENÍ MČ PRAHA 14 (NAPŘ. USNESENÍ ZASTUPITELSTVA) S ŘEŠENÍM DANÉHO PROBLÉMU/TÉMATU FORMOU ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI?

- ☐ Ano, popište:  
☐ Ne

**VYPLNĚNÝ FORMULÁŘ ODEVZDEJTE SVÉMU NADŘÍZENÉMU/PRACOVNÍKŮM ODBORU  
POSKYTUJÍCÍM PODPORU TÝMU PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ MČ PRAHA 14**



# Metodika pro monitoring a hodnocení „Systému“

Příloha D.

## ÚVOD

Tato metodika logicky uzavírá sérii všech dokumentů<sup>10</sup>, které vznikly v rámci přípravy Systému pro komunikaci a zapojování veřejnosti v MČ Praha 14 (dále jen „Systém“). Svým významem, resp. pozicí v rámci rozhodovacích procesů, má ale zásadní roli a to zejména s ohledem na budoucnost (budoucí úpravy, ukončení, stagnaci či rozvíjení atd.) celého „Systému“. Vše, co je v této metodice uvedeno se přitom dá vztáhnout k dvěma odlišným procedurálním úrovním. Za prvé, k zavádění „Systému“ jako takového. To znamená k pohledu na to, zda „Systém“ jako obecný přístup je v MČ Praha 14 uplatňován. Pokud tomu tak není, tak by měla tato metodika pomoci odhalit příčiny a důvody. Za druhé, je metodika navržena jako praktický pomocník pro monitoring a hodnocení jednotlivých procesů a projektů, do kterých je zapojena veřejnost a další stakeholdeři.

V této metodice vycházíme z monitoringu a hodnocení tak, jak bylo definováno v ostatních dokumentech. Hodnocení lze obecně chápat jako nadřazený termín a lze jej definovat například jako systematické a objektivní zkoumání a formulaci závěrů či doporučení o probíhajících či dokončených projektů, programů či politik. Monitoring pak lze chápat jako průběžnou úlohu založenou zejména na systematickém sběru dat. Monitoring i hodnocení jsou logicky úzce spjatý. Pouhé zaznamenávání změny proměnných (monitoring) by byl bez objektivního zhodnocení bezcenný a naopak evaluace se bez dat z monitoringu neobejde.

Při hodnocení a monitoringu si musíme uvědomovat minimálně následující aspekty, na které se na dalších stránkách zaměřuji i tato metodika:



1. Proč vůbec hodnocení a monitoring potřebujeme
2. Co je cílem hodnocení a monitoringu
3. Kdo by měl monitoring a hodnocení provádět
4. Jaké metody lze použít
5. Zdroje a organizační zázemí
6. Využití získaných poznatků

<sup>10</sup> Jedná se o:

- Systém pro komunikaci a zapojení veřejnosti
- Metodiku pro komunikaci a zapojování veřejnosti v MČ Praha 14
- Přehled metod a technik



## 1.PROČ HODNOCENÍ A MONITORING POTŘEBUJEME

Důvodů, proč začít s hodnocením a monitoringem je více než dost a zřejmě zde nevystačíme s pouhým (i když klíčovým) tvrzením, obojí je třeba k tomu, abychom

**ověřili, že dosažené výsledky naplňují stanovené cíle.**

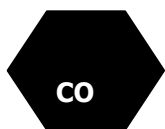
Obecným cílem hodnocení a monitoringu je poskytnutí tzv. užitečné zpětné vazby. Objekt monitoringu a hodnocení (projekt, program, akce atd.) tak přestává být vnímán jako „černá skříňka“ automaticky transformující vstupy na výstupy (např. návrh nějakého opatření na vstupu a připomínky k tomuto návrhu na výstupu), ale je vnitřně analyzován.

V praxi se setkáváme různými praktickými důvody, proč je hodnocení a monitoring potřeba. Každý z těchto důvodů zároveň znamená jiný přístup a očekávání od hodnocení i monitoringu.

Předtím, než se samotným monitoringem a hodnocením začneme, musíme mít jasno, jestli chceme:

- A. Dosáhnout pouze **evidence a kontroly**. Hodnocení a monitoring v takovém případě má spíše charakter auditu. Jsou zpravidla sledována tvrdá, kvantitativní data (realizace jednotlivých akcí, účast na těchto akcích, počet distribuovaných pozvánek, počet výtisků letáků atd.). V podstatě se také jedná o nejčastější formu monitoringu a hodnocení, která je obvykle přímo vztažena k realizaci konkrétního projektu. Zpravidla se tvoří pro jasného zadavatele nebo poskytovatele dotace či grantu. Na jejím základě je pak ověřováno, že využití prostředky byly využity správně a v souladu s projektem. Výstupy z monitoringu a hodnocení jsou obsahem závěrečných zpráv apod.
- B. Získat **dodatečné informace pro řízení nebo podporu pro rozhodnutí**. Zatímco hodnocení a monitoring za účelem evidence či kontroly je zpravidla uložen zvnějšku (např. poskytovatelem dotace), v tomto případě je jedná převážně o interní důvody. Hlavním motivem pro tento typ hodnocení a monitoringu je systematické zvyšování kvality řízení a v našem případě tedy komunikace a zapojování veřejnosti. Primárně se přitom nehodnotí jen výsledek, ale i proces jako takový. Zaměřujeme se na to, co fungovalo skvěle, i co by se mělo pro příště zlepšit. Sledujeme atmosféru, nálady a nepřímé efekty celého procesu. Častěji jsou volena data a metody kvalitativní povahy (např. rozhovory).

**C. Shromažďovat předávat znalosti a dovednosti.** I vytváření a dokumentování příkladů dobré praxe může být důvodem pro monitoring a hodnocení. Dokumentace toho, co se nám povedlo a proč (jak, za jakých podmínek atd.) může být dobrým vodítkem a inspirací pro naši další práci. Dobrá zkušenost například z procesu komunitního plánování sociálních služeb tak může být následně využita v úplně jiné oblasti. Sdílení takto získaných a zaznamenaných zkušeností ale nemusí být pouze uvnitř MČ Praha 14, ale i mimo ni (např. v rámci Národní sítě zdravých měst).



## 2. CO JE CÍLEM HODNOCENÍ A MONITORINGU

Je zřejmé, že cíl, resp. objekt hodnocení a monitoring je do velké míry určen již samotným účelem hodnocení (viz, předchozí kapitola). Stejně tak v Metodice pro komunikaci a zapojování veřejnosti v MČ Praha 14 jsou v kapitole 5. Zmíněny obvyklé cíle hodnocení a monitoringu (zde je již nebudeme opakovat). Ať už jsou naše důvody pro realizaci monitoringu a hodnocení jakékoliv (evidence a kontrola, zlepšení řízení a podpora rozhodnutí, shromažďování a předávání znalostí), je třeba cíle hodnocení vztáhnout k plánovaným stupňům zapojení veřejnosti a sledovat jejich (ne)dosažení. Níže uvedené otázky mohou pomoci, pokud chceme hodnotit dosažení jednotlivých úrovní participačního žebříku. Otázky obsažené v následujícím přehledu představují pouze ilustrativní výčet a zjednodušené vodítko. Jsou seřazeny do tabulky a u každé otázky je označeno pro jaký stupeň zapojení stakeholderů se hodí nejvíce, Je přitom přirozené, že jednu otázku lze použít ve více případech.

| Možné otázky                                                                                                            | INFORMOVÁNÍ | ZPĚTNÁ VAZBA | KONZULTACE | PARTNERSTVÍ | ROZHODOVÁNÍ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|------------|-------------|-------------|
| Jak a kým byly definovány cílové skupiny a proč?                                                                        | X           | X            | X          | X           | X           |
| Jaké informační nástroje (plakáty, brožury, spoty v místní TV tisková prohlášení apod.) byly zvoleny a v jaké struktuře | X           |              |            |             |             |

|                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| (počet atd.)?                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
| Jaký byl způsob doručení informací (např. osobní dopisy, vyhlášení v místním rozhlasu, reklama v dopravních prostředcích atd.)? | X |   |   |   |   |
| Dostaly se potřebné informace k cílové skupině? Pokud ano, jak na ně cílová skupina reagovala?                                  | X | X | X | X | X |
| Kdo a proč navrhl právě dané způsoby zapojení veřejnosti?                                                                       | X | X | X | X | X |
| Jaké akce pro zapojení stakeholderů byly realizovány (množství, počet zapojených atd.)?                                         | X | X | X | X | X |
| Jaký (jak velký) byl rozsah nabídnuté zpětné vazby/konzultací/partnerství/rozhodnutí?                                           |   | X | X | X | X |
| Jaké byly hlavní výstupy z realizovaných akcí (např. bylo dosaženo konsenzu)?                                                   |   | X | X | X | X |
| Jak samotní účastníci vnímali celý proces?                                                                                      |   | X | X | X | X |
| Zůstal někdo opominut, nezapojen? Jaký je jeho/její pohled na celý proces nebo řešené téma?                                     | X | X | X | X | X |
| Jaké jsou reakce zúčastněných (přip. i nezúčastněných) na výsledné rozhodnutí?                                                  | X | X | X | X | X |
| Jaká jsou očekávání zapojených zástupců cílových skupin? S čím do celého procesu vstupují?                                      |   | X | X | X | X |
| Jak zapojené osoby vnímají svoji roli v celém procesu?                                                                          |   | X | X | X | X |
| Jak hodnotí zapojení účastníci celý proces? Jak hodnotí dosažené výstupy i jak hodnotí proces zapojení?                         |   | X | X | X | X |
| Co na participačním procesu zejména oceňují a co by si přáli zlepšit?                                                           |   | X | X | X | X |
| Navrhují sami účastníci nějaké další změny a úpravy podobných procesů? Pokud ano, jaké?                                         |   | X | X | X | X |
| Jak na celý proces nahlíží veřejné rozhodovatelé (politici, úředníci atd.)?                                                     | X | X | X | X | X |
| Jaký měl realizovaný proces vliv na konečné rozhodnutí? Do jaké míry vzali rozhodovatelé názory zapojených skupin v potaz?      |   | X | X | X | X |
|                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |

Dobře specifikované cíle hodnocení a monitoringu pomáhají at' už poptáváme hodnocení či monitoring z vnějšku (využijeme je pro formulaci zadání), nebo pokud si pomoci tento proces zajistíme z vlastních zdrojů<sup>11</sup>.



### 3. KDO BY MĚL MONITORING A HODNOCENÍ PROVÁDĚT

Tradičně se rozděluje interní a externí způsob realizace monitoringu a hodnocení. Zvláště pro téma komunikace a zapojování veřejnosti je třeba zmínit další typ a to tzv. participativní hodnocení. Rozhodněte, zda:

- A. Monitoring a hodnocení budou provádět **sami zaměstnanci ÚMČ Praha 14**. Může se jednat přímo o pracovníky, kteří samotný proces komunikace a zapojení veřejnosti realizují, nebo může být realizován pracovníky z odborů přímo nezapojených do realizace daného projektu. Výhodou tohoto přístupu je, že veškerá znalost a získané informace zůstávají uvnitř MČ Praha 14, stejně tak je i snazší přístup k relevantním informacím a konečně se zpravidla neliší osoby, které informace sbírají a vyhodnocují od těch, kteří je mohou obratem uplatnit v praxi (třeba v dalších projektech). Na druhou stranu se nemusí jednat o nezávislé hodnocení a kompetence hodnotitelů zřejmě nebudou takové, jako u profesionálních externích hodnotitelů.
- B. Bude využito externích odborníků. **Externí monitoring a hodnocení** s sebou sice nese růst nákladů, který se ale snaží vyvážit profesními zkušenostmi, nezávislostí a mnohdy i rychlostí práce. Externí hodnocení (zvláště od renomovaných a uznávaných expertů) je obvykle lépe přijímáno a respektováno. Velkým problémem ale je, že veškerá znalost a proniknutí do hodnoceného tématu zůstává u externích hodnotitelů, kteří jej jen těžko mohou předat.
- C. Přistoupíte ke kompromisní variantě. **Kombinace externího a interního** hodnocení a monitoringu je možnou cestou jak využít výhody obou přístupů a částečně eliminovat jejich nevýhody. Nejčastěji to znamená, že externí odborník má roli konzultanta či poradce a navrhne rámec a jednotlivé aktivity hodnocení a monitoringu. Samotný sběr dat a další

<sup>11</sup> Více o tom, kdo by měl hodnocení a monitoring realizovat, je uvedeno v následující kapitole.

rutinní činnosti pak bude na samotných pracovnících ÚMČ Praha 14. Externí konzultant pak ze získaných dat formuluje závěry, které nejprve konzultuje s pracovníky ÚMČ, kteří data sbírali.

D. Využijeme relativně nového a náročnějšího participativního hodnocení. **Zúčastněné hodnocení a monitoring** jednoduše znamená, že ti, kteří byli subjekty (byli přímo zapojeni) daného projektu, programu, aktivity apod. jsou zároveň zapojeni do samotného hodnocení. Participativní hodnocení je samo o sobě procesem učení. Zapojení stakeholderů do hodnocení a monitoringu má mnoho podob:

- Využití stakeholderů jako respondentů či dotazovaných. Klíčovým stakeholderům je předán hodnotící dotazník, nebo jsou požádáni o rozhovor. Vždy je ale dotčným jasný účel – tedy získat od nich zpětnou vazbu a hodnocení (proběhlé akce, celého procesu atd.). Je lepší pokud nezjišťujeme „pouze“ zpětnou vazbu (nespokojenost/spokojenost), ale je třeba dát zúčastněným možnost přijít i s vlastními nápady, co na příště dělat jinak a lépe.
- Využití stakeholderů pro konzultace formy a obsahu hodnocení. Pokud je monitoring a hodnocení zcela v rukou externího hodnotitele, nemusí stakeholderi akceptovat metody hodnocení či kritéria pro posuzování různých aspektů tak, jak se stanoví externista. Je proto vhodné minimálně konzultovat s vybranými zástupci klíčových stakeholderů postup a formu hodnocení. Mohou být například zapojeni i do formulace otázek a kritérií pro hodnocení, neboť samotný proces nastavení rámce pro monitoring a hodnocení pro ně může být přínosný. Sami si mohou lépe uvědomit, co všechno od procesu komunikace a zapojení očekávají.
- Využití stakeholderů při interpretaci a využití výsledků hodnocení. Vše, co hodnocení odhalí, by mělo být zpětně prodiskutováno s klíčovými stakeholdery. Právě oni mohou pomoci se správnou interpretací předkládaných zjištění a zároveň mohou i zdrojem inspirace pro jejich další využití (např. při plánování další podobných aktivit v budoucnu). Zkrátka v tomto případě nejde už jen o to, co se vyzkoumá, ale i to, jak se s tím dále naloží, co se změní apod.
- Systematické zapojení stakeholderů do hodnocení a monitoringu. Hovoříme o specifickém případě, kdy stakeholderi vytvoří za podpory ÚMČ Praha 14, stálou hodnotící skupinu, jejím úkolem bude průběžné hodnocení všech participačních aktivit v MČ Praha 14 a jejími členy budou hlavně lidé „mimo radnici“ (zástupci místních NNO, různých specifických cílových skupin, drobní místní podnikatelé, význační místní obyvatelé atd.). Tato skupina<sup>12</sup> (třeba nazvaná poradní sbor starosty) by pak mohla každoročně vyžadovat informace od všech odborů o participačních aktivitách a na jejich základě by připravila pro vedení MČ Praha 14 hodnotící zprávu.

---

<sup>12</sup> Nezaměňovat s tzv. Strategickým týmem, kterém hovoří „Systém“ například ve schématu na str. 24.

Přehledně jsou výhody a nevýhody různých přístupů podchyceny v následující tabulce.

| Forma                                 | Výhody                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Nevýhody                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Interní hodnocení a monitoring        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalost zůstává uvnitř organizace</li> <li>• Snazší přístup k informacím</li> <li>• Vyšší šance získané poznatky promítnout do praxe</li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omezené znalosti a zkušenosti s hodnocením</li> <li>• Riziko ohrožení nezávislosti a objektivity</li> </ul>                                                                                                            |
| Externí hodnocení a monitoring        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalita a kompetentnost</li> <li>• Mnohdy rychlejší</li> <li>• Zajištění objektivity a nezávislosti</li> <li>• Lepší přijímání i kritických závěrů</li> <li>• Mohou přinášet nové pohledy</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší náklady</li> <li>• Důkladná znalost problému nezůstává v organizaci</li> <li>• Výsledky se hůře šíří uvnitř organizace</li> </ul>                                                                                |
| Participativní hodnocení a monitoring | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximalizuje se vzájemné učení a budování kapacit</li> <li>• Mohou se objevit nové pohledy a nápady, co dál</li> <li>• Rychlé využití získaných poznatků v praxi</li> <li>• Veškerá znalost zůstává v komunitě (nejen v organizaci)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpravidla delší</li> <li>• Riziko přehlížení či skrývání nepříjemná zjištění</li> <li>• Závazek investovat čas a energii do hodnocení a monitoringu</li> <li>• Nedostatečné kompetence (znalost metod atd.)</li> </ul> |

Obecně platí, že externí hodnocení je lepší využít v případě, kdy chceme zejména objektivně dokumentovat a kontrolovat realizované akce. V takovém případě, je přítomnost vnějšího nezávislého hodnotitele důležitá a dodává potřebnou míru legitimacy (někdy je dokonce poskytovatelem dotace či grantu taková nezávislá kontrola vyžadována, či ji provádí osoba pověřená právě tímto poskytovatelem). Naopak, pokud má většina znalostí a dovedností zůstat v komunitě či instituci, je lepší hledat interní zdroje, resp. participativní přístup (třeba s občasnou externí konzultací či metodologickou podporou).



#### 4. JAKÉ METODY LZE POUŽÍT

Popis různých metod a technik je uveden v příloze B. – Přehled metod a technik. Významnou část z nich lze využít i pro hodnocení a monitoring (více metod lze využít zejména při

participativním přístupem hodnocení). V této kapitole se podrobněji podíváme na několik metod a popíšeme jejich využití právě pro hodnocení a monitoring. Konkrétně se zaměříme<sup>13</sup> na:

- Dotazníky
- Rozhovory
- Pozorování
- Studium dokumentů

## Dotazníky

Asi každý již někdy viděl nějaký hodnotící dotazník, či dotazník zjišťující zpětnou vazbu. Dotazování obecně patří k levnějším a velmi často využívaným metodám. Zkrátka každý si myslí, že není nic snazšího než dát na papír několik otázek a je to. Realita je ale poněkud jiná a je třeba dodržet základní pravidla, mezi která patří:

- Otázky musí odpovídat potřebám a přáním respondenta (toho, kdo dotazník vyplňuje). Lidé odpovídají ochotněji, pokud pocítují, že se jich daná věc týká.
- Dotazník nesmí být moc dlouhý. Obecně platí, že čím je dotazník delší, tím méně lidí na něj odpoví.
- Otázky musí být jasné a všemi stejně pochopitelné. Pokud například dva respondenti pochopí jednu otázku rozdílně, odpovídá vlastně každý na jinou otázku a jejich odpovědi nelze nijak spojit. Můžeme se ptát i na složité věci, ale než jednu dlouhou a nesrozumitelnou otázku, je lepší zvolit několik jednodušších otázek.
- Každému musí být jasný smysl a využití získaných dat. Nejlepší je vložit na úvod dotazníku krátké úvodní slovo (ve kterém např. starosta žádá občany o vyplnění dotazníku) a instrukce k vyplnění.
- Dotazník musíme přizpůsobit místu a dalším aktuálním podmínkám. Důležitý je vzhled samotného dotazníku – atraktivní forma pobídne respondenty, aby dotazník skutečně vyplnili.
- Respondent by také měl vědět, co se s výsledky stane a kdy a kde se s nimi bude i on moci seznámit (v případě participativního hodnocení je vhodné, aby respondenti/stakeholderi měli možnost výsledky hodnocení konzultovat a vyjádřit se k nim).

Nebudeme se zde dále zabývat podrobnostmi o formulaci otázek – s tím nakonec stejně musí pomoci odborník-sociolog. Jen si stručně přiblížíme, jaké typové otázky lze v dotaznících využít:

- Otázky zjišťující znalosti a skutečnosti- Zaměřují se na sběr faktických informací a skutečností. Můžeme se například ptát, jak se dotyčný dozvěděl o dané akci, Kolikrát již byl v minulosti někým osloven, aby se zapojil do podobného procesu apod.
- Otázky zjišťující pocity a nálady – Směřují spíše k subjektivnímu a mnohdy emotivnímu vnímání situace. Subjektivní vnímání určitého problému (např. zkorumpovanost

<sup>13</sup> Popis jednotlivých metod, který je uveden dále, není vyčerpávající. Obecně se různými sociologickými výzkumy zabývá celý vědní obor. V této metodice proto jen upozorňujeme na to nejdůležitější.

veřejných činitelů) je mnohdy důležitější než objektivní realita (např. fakticky k žádné korupci na dané instituci nedochází). Lidé se zkrátka neřídí podle toho co je, ale podle toho jak to vnímají. V takových případech se často ptáme na (ne)spojenost a zároveň se snažíme odhalit i důvody.

- Otázky zjišťující postoje a názory – Jednoduše můžeme říci, že zjišťují to, co si lidé myslí. Postojové otázky nám hodně říkají o tom, jak lidé uvažují, jaké mají přání, priority, potřeby či hodnoty.
- Otázky směřující k činům a konkrétnímu chování – Takovými otázkami se ptáme, co respondent udělal, či dělá a proč. Lidé častokrát deklarují nějaký postoj či názor, ale v reálném životě se tak nechovají. Například můžeme postojovou otázkou zjistit, že obyvatelé vidí velkou neochotu představitelů místní správy s nimi diskutovat o veřejných problémech. Na druhou stranu se ale zjistíme, že se nezúčastnili konkrétní veřejné diskuse, ačkoliv o ní věděli.

## Rozhovory

Rozhovory se v mnohém podobají dotazníkům (zvláště některé případy, viz dále). Na rozdíl od nich, ale mají spíše kvalitativní charakter. Tzn. jdou více do hloubky, poskytují detailnější informace a vzhledem k danému problému a umožňují pochopení souvislostí. Zkrátka dotazníky (jako převážně kvantitativní technika) zkoumá méně informací, resp. méně podrobně, od větší počtu respondentů, kdežto rozhovory jdou do hloubky problému, na který se zevrubně dotazují menšího počtu lidí.

U rozhovorů si v první řadě musíme uvědomit, jaký způsob rozhovoru zvolíme. K dispozici máme:

- Standardizovaný rozhovor s dotazníkovým archem – všem dotazovaným jsou kladeny stejné otázky (ve stejném pořadí), které jsou zaznamenávány do formuláře. Vhodné zejména tehdy, když se zaměřujeme na jasně definovanou a vnitřně homogenní cílovou skupinu – z hlediska stylu, kultury, zkušeností, postavení atd.- a také když přesně víme, co chceme zjišťovat. Tato forma rozhovoru je nejvíce podobná dotazníkovému šetření. Tazatel má v podstatě k dispozici jakýsi dotazník, ze kterého čte otázky a zaznamenává do něj informace. Tento způsob dotazování klade relativně nízké nároky na kvalitu tazatelů.
- Částečně standardizovaný (polostrukurovaný) rozhovor– víme, co je chceme zjistit (jaké informace), ale dotazovaní nejsou homogenní. S ohledem na charakteristiku dotazovaných osob měníme formulaci otázek i jejich pořadí. Vyšší nároky na kvalitu tazatelů a na další zpracování výsledků.
- Nestrukurovaný rozhovor– nic není předem stanoveno, rozhovor se odvíjí s ohledem na dotazovaného- Využívá se ojediněle a zejména v prvních fázích monitoringu, abychom takto volným rozhovorem lépe pochopili danou situaci a tomuto základě pak třeba připravili cílené otázky.

Existuje celá řada různých typů rozhovorů. V této metodice se zmíníme pouze o dvou a to individuálních rozhovorech a ohniskových skupinách.

Při individuálních rozhovorech vede tazatel rozhovor pouze s jedním dotazovaným. Je vhodné usnadnit dotazovanému celý rozhovor a nejlépe přijít za ním (domů, do kanceláře apod.). Každý rozhovor se má držet určité struktury. Představíme se a vysvětlíme smysl rozhovoru. Dále připomeneme, kolik času rozhovor zabere (obvykle to jsou desítky minut) i jakým způsobem budeme provádět záznam rozhovoru (nahrávat na diktafon, psané poznámky atd.) i jak bude s výsledky naloženo. Poté volíme „lehčí“ úvodní otázky, na které dotazovaný snadno odpoví. Za ně můžeme zařadit klíčové otázky –to, co nás hlavně zajímá- a na závěr můžeme dát respondentovi možnost říci i cokoli dalšího, na co jsme se neptali a vztahuje se to k tématu. Tazatel musí být proškolen a stejně tak musí být pečlivě vybrán a osloven vzorek dotazovaných.

Ohniskové skupiny (angl. focus group) jsou příkladem skupinového rozhovoru. Jedná se o určitou moderovanou diskusi ve skupině cca 6-12 osob. Často se využívá toho, že je skupina heterogenní (různé cílové skupiny, profese atd.), a lidé na sebe reagují (při homogenní skupině si často jen přizvukují a všichni vidí situaci podobně). Je třeba mít připravený scénář (mít k dispozici základní otázky, či okruhy, příklady, časový plán, zázemí atd.). Výhodou je, že se diskuse občas lehce odchýlí od tématu (s cílem získat zajímavé interakce členů na sebe navzájem). Jinak platí obdobná pravidla jako u individuálních rozhovorů. Obvyklá doba trvání je cca 1-2 hodiny a vedení ohniskové skupiny by mělo být svěřeno odborníkovi.

## **Pozorování**

Jak jsem již řekli, lidé se občas chovají jinak, než jak tvrdí (v rozhovorech, dotaznících atd.). Pozorování jako odborná technika pomůže tento rozpor odhalit a navíc se může zaměřit na další aspekty, které nejsou postihnutebné ani dotazníky ani rozhovory. Tato technika se zvláště hodí k hodnocení různých veřejných akcí a aktivit, kde dokáže např. sledovat chování a práci diskusních skupin, řešení konfliktních situací, či obecně chování různých stakeholderů. Taková forma pozorování navíc nemusí být příliš finančně náročná a navíc může poskytovat relativně rychlé výstupy–hned po skončení veřejného setkání je možné poskytnout první zpětnou vazbu apod.

## **Studium dokumentů**

V rámci hodnoceného procesu je zpravidla vytvořena celá řada různých dokumentů (část z nich dokonce i jako součást monitoringu). Může se jednat o průběžné a závěrečné zprávy, tisková prohlášení, články v novinách, rozhodnutí volených představitelů, vyplněné formuláře z různých veřejných setkání, finanční rozvahy apod. Všechny tyto dokumenty je možné rovněž využít při hodnocení a to zejména v případě, že informace v nich obsažené jsou jinak nedostupné (pokud jsme se neúčastnili jednání pracovní skupiny, využijeme zápisu z tohoto jednání). Navíc je jedná o velmi levnou metodu sběru informací a lze takto zkoumat i dlouhé časové řady (např.

vyhodnotit úspěšnost zavádění „Systému“ díky analýze závěrečných zpráv z projektů za posledních X let). Nevýhodou je skutečnost, že dokumenty jsou zpravidla pořizovány za jiným účelem než je hodnocení, což pochopitelně snižuje jejich využitelnost.



## 5. ZDROJE A ORGANIZAČNÍ ZÁZEMÍ

Zdroje k realizaci účelného hodnocení a monitoringu se obvykle hledají ještě hůře, než na samotnou realizaci procesu zapojení stakeholderů. Dokonce i zkušení praktici na poli práce s veřejností mnohdy upřednostňují samotnou realizaci kroků, než pečlivé hodnocení a monitoring.

Pokud hovoříme o zdrojích, máme tím na mysli jak finanční, tak personální, materiální, a časové Kapacity. Podívejme se na ně podrobněji:

Finanční zdroje – jsou nezbytné, ale dají se rozumně snížit, pokud využijeme ostatních kapacit uvnitř organizace. Budou zejména potřeba na úhradu nákladů externích hodnotitelů (nižší budou náklady, když externí hodnotitel bude jen konzultantem a většinu práce v terénu zastanou pracovníci úřadu nebo dobrovolníci). V některých případech je ale možné náklady na monitoring a hodnocení zahrnout mezi uznatelné náklady daného projektu a poskytovatel dotace či grantu určitě nebude mít problém s jejich proplacením v rozumné výši. Ona rozumná výše se jen velmi těžko posuzuje. Obecně se ale říká, že finanční náklady na evaluaci by neměly přesáhnout cca 5% z celkových nákladů dané akce.

Personální kapacity - představují je zejména sami pracovníci organizace (ÚMČ Praha 14). Pokud hledáme lidi, kteří by se hodnocením a hlavně monitoringem měli zabývat, podávejme se nejprve „u sebe doma“ a teprve potom hledejme pracovníky zvenčí. Častou chybou je, že se pro monitoring nějakého velkého projektu přijme nová pracovní síla. Daný pracovník sice zřejmě chut' a nadšení svůj úkol zvládnout, nezná ale prostředí uvnitř organizace a bude mu trvat jistou dobu, než si získá důvěru svých kolegů. Pokud se podíváme na různé projekty, pak i pro velké a zásadní projekty (např. tvorba strategického plánu města/městské části) lze počítat max s ½ pracovní úvazkem na pracovníka odpovědného za monitoring a hodnocení.

**Materiální zdroje** – úzce souvisí s finančními. Jistě bude potřeba výpočetní technika, prostředky k zaznamenávání zvuku a obrazu, prostory pro společná jednání (např. ohniskové skupiny).

**Časové kapacity** – nutno říci, že hodnocení a monitoring nijak zvlášť neprodlužují participační procesy. Úkolem hodnocení a monitoringu je se naopak jednotlivým participačním krokům přizpůsobit a sledovat celý proces. Zvláště důležité je načasování odevzdání hodnotících zpráv. Musí být k dispozici včas – tedy před tím než se rozhodne o dalším kroku (nebo o finálním řešení).



## 6. VYUŽITÍ ZÍSKANÝCH POZNATKŮ

V první řadě je třeba říci, že závěry z hodnocení nemusí vždy pro všechny vyznívat příliš lichotivě. Role hodnotitele nekončí jen sepsáním závěrečné zprávy. Měl by snažit výsledky své práce dobře a správně prezentovat zadavateli a tak zajistit, že s dosaženými výsledky bude dále pracováno. Průběžná komunikace se všemi stakeholdery, příprava vhodných argumentů pro obhajobu dosažených závěrů i vhodné načasování samotné prezentace výsledků hodnocení velmi ovlivní celkové přijetí či odmítnutí práce hodnotitele/týmu hodnotitelů.

Komunikace se stakeholdery a zadavatelem hodnocení zejména je předpokladem k tomu, aby naše práce nevyšla na prázdno. Předtím, než budete svoji závěrečnou zprávu z hodnocení a monitoringu prezentovat uvědomte si:

- Komu zprávu z hodnocení prezentujete (počet a složení skupiny, ke které bude hovořit?)
- Jakou pozici mají dotyční stakeholderi v celém procesu i v rámci instituce, pro kterou hodnocení připravujete?
- Jaké je jejich předpokládaná reakce na závěry vašeho hodnocení?
- Jak připravíte prezentaci, aby odpovídala přáním a očekáváním stakeholderů, ke kterým budete hovořit?
- Jakou od těchto stakeholderů Vy očekáváte reakci a zpětnou vazbu?

Komu své závěry z hodnocení a monitoringu budete předávat je jen jedna z podmínek usnadňující využití získaných poznatků. Druhá část je, co a jak hodláte prezentovat. I když to není závazným pravidlem, výstup z Vaší práce je nejčastěji nějaká psaná zpráva o určitém

rozsahu<sup>14</sup>. Ať už budete výstupy své práce prezentovat formou psané zprávy, mluveného přednesu, ppt prezentace, rozhovoru s novinářem apod., vždy byste měli mít na paměti některá pravidla a tipy pro podobné činnosti:

- Používejte jasné a stručné formulace, ale vyhněte se lidovému nebo žoviálnímu stylu
- Omezte technické, odborné či úřednické výrazy na nezbytně nutné minimum
- Používejte citací, zajímavých ukázek či příkladů, které jste nasbírali při monitoringu
- Využívejte grafy, schémata, fotografie, krátká videa apod.
- Snažte se využívat kvantitativních i kvalitativních dat, odvolávejte se na ně (resp. Buďte připraveni se na ně odvolat)
- Pokuste se do prezentace aktivně zapojit auditorium (už jenom tím, že je přimějete nad některými závěry přemýšlet)
- Volte atraktivní formu (přebal zprávy, šablona ppt prezentace atd.)

Díky monitoringu a hodnocení různých participačních procesů získá MČ Praha 14 pravděpodobně velké množství různých doporučení, typů a nápadů na průběžné zkvalitňování komunikace a zapojování veřejnosti. Tato doporučení budou obsahem různých závěrečných hodnotících zpráv, což znamená, že nebudou dostupné v různých dokumentech a souborech. Práce s nimi pak může být komplikovaná. V ideálním případě by bylo vhodné jednotné místo, kde budou všechna doporučení k dispozici. Pravděpodobně by se mohlo jednat o určitou elektronickou databázi, do které by se zapisovali doporučení, nápady a postřehy po skončení každého participačního procesu. Lze předpokládat, že těchto doporučení bude vznikat velké množství a bude třeba databázi vnitřně strukturovat, aby zůstala přehledná a použitelná. Jedna strukturace je možná dle rozsahu projektu. Zvláště by se tak zaznamenávaly nápady pro projekty velkého, středního a malého rozsahu. V rámci každého typu projektu by se pak mohly řadit například dle fáze rozhodovacího procesu, ke které se vztahují, nebo dle úrovně zapojení, které bylo/mělo být dosaženo.

---

<sup>14</sup> v případě některých grantů a dotací je dokonce přímo stanoveno, kolik stránek má taková zpráva mít a co všechno musí reagovat