



PARTICIPACE
KOMUNIKACE
TRANSPARENTNOST



Metodika participace

aneb jak zapojit občany do rozhodování

Metodika participace

aneb jak zapojit občany do rozhodování



Metodika participace aneb jak zapojit občany do rozhodování

Vydal: Agora CE, o. p. s., Petra Rezka 12, Praha 4, 140 00
Vydání II. (elektronické) 2016

Editor: Pavel Mička
Autorský kolektiv: Roman Haken, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová
Grafická úprava a sazba: František Eliáš, www.f-e.cz

© Agora CE, o. p. s., 2016

PAKT je projektem koalice nestátních organizací: Agora CE, Centrum pro komunitní práci střední Čechy (CpKP), Partnerství, o. p. s., Zelený kruh a Stiftelsen IdéBanken (Norsko).



Podpořeno grantem z Islandu, Lichtenštejska a Norska v rámci EHP fondů.
www.fondnno.cz, www.eeagrants.cz

Program „Fond pro nestátní neziskové organizace“, jenž je financován z EHP fondů 2009–2014, se zaměřuje na podporu nestátních neziskových organizací prosazujících veřejný zájem. Hlavním cílem programu je posílení rozvoje občanské společnosti a zvýšení příspěvku k sociální spravedlnosti, demokracii a udržitelnému rozvoji. Program se konkrétně zaměřuje na podporu demokracie, lidských práv a genderové rovnosti a na posilování kapacit nestátních neziskových organizací stejně jako na specifické potřeby minoritních skupin, včetně Romů. Program se také zaměřuje na ochranu životního prostředí a klimatické změny.

OBSAH

ÚVOD ___ 4

Participace, komunikace, transparentnost – k čemu další závazky? ___ 4

Prohlášení, standardy a metodika – smysl, propojení, fungování ___ 4

Úskalí metodik a návodů ___ 4

Kdo by z metodiky mohl mít užitek ___ 6

CO JE OBČANSKÁ PARTICIPACE? ___ 7

Kolik „participace“ vlastně potřebujeme? ___ 7

Shora nebo zdola? ___ 8

A co na to zákon? ___ 9

PARTICIPAČNÍ PROCES KROK ZA KROKEM ___ 11

1. PROČ? ANEB CO SI UVĚDOMIT PŘEDTÍM, NEŽ SE PUSTÍME DO PRÁCE ___ 12

Limity občanské participace ___ 13

Výhody občanské participace ___ 14

Přínosy participace pro různé aktéry – co z toho budeme mít? ___ 15

Politická podpora jako základ úspěchu ___ 16

Participace – Městský marketing – Public relations ___ 16

2. CO? ANEB ČEHO CHCEME DOSÁHNOUT ___ 19

O čem participační projekt bude? ___ 19

Jak intenzivně chceme veřejnost a další aktéry zapojit? ___ 22

Intenzita zapojení veřejnosti v každé fázi řešení problému ___ 24

3. KDO? ANEB AKTÉŘI NA PRVNÍM MÍSTĚ ___ 26

Kdo musí být u toho? ___ 26

Analýza aktérů – způsob jak identifikovat většinu hráčů ___ 30

Management participačního procesu – jaké pozice a role potřebujeme? ___ 32

4. KDY A JAK? ANEB JAK MŮŽE VYPADAT KVALITNÍ PARTICIPAČNÍ PROCES ___ 35

Příprava participačního procesu ___ 36

Realizace procesu participace ___ 39

Rozhodování ___ 44

Implementace výsledků ___ 46

5. JAK HODNOTIT? PRŮBĚŽNÝ MONITORING A HODNOCENÍ ___ 47

Monitoring celého procesu ___ 47

Hodnocení procesů participace ___ 47

Hodnocení kvality participativního procesu dle standardů PAKT ___ 50

PŘÍLOHY ___ 53

Příloha č. 1: Seznam použité literatury a užitečných odkazů ___ 54

Příloha č. 2: Prohlášení o participaci PAKT ___ 56

Příloha č. 3: Standardy úspěšné občanské participace ___ 57

Příloha č. 4: Přehled základních participačních technik ___ 60

Příloha č. 5: Příklady realizovaných projektů ___ 72

ÚVOD

Participace, komunikace, transparentnost – k čemu další závazky?

V dnešní době je každý text, metodika nebo závazek na pováženu. Jsme přesyrceni doporučeními, metodickými postupy, stejně jako úkoly a plány. Přesto se odvažujeme do tohoto nepřehledného českého kotle přinést něco, co u nás opravdu chybí. Slova participace a zapojování veřejnosti se zde sice skloňují již od devadesátých let, jsou však spojena s řadou falešných očekávání, zklamání, nedorozumění, ale i s nedůvěrou, zesměšňováním a podceňováním. Na druhou stranu za nimi lze najít přirozený zájem občanů o život kolem sebe a snahu tento život brát do svých rukou a přispívat se svými bližními k budování toho, co z nedostatku jiných slov můžeme nazvat komunitou nebo společenstvím.

Participace není nic nového, co by tady dříve nebylo. Není to nějaký další výmysl, nástroj odněkud ze zhýčkaného západu, třešnička na pomyslném dortu zastupitelské demokracie, či naopak snaha uzurpovat si pravomoci náležející zastupitelské demokracii. Občané dnes a denně přispívají k formulování toho, co bychom mohli nazvat každodenní politikou. A přispívají více nebo méně strukturovaně. Participace není spasitelským nástrojem, jak tu přirozenou vůli občanské společnosti usměrnit. Strukturace a nastavení určitých pravidel komunikace mezi veřejnou správou a obyvateli obce ale může vnášet jistou míru řádu. Pomáhá nám určit (či alespoň tušit) kdy, kde, jak, s kým, proč a o čem se můžeme společně poradit. V nastavování, ladění a rozvíjení těchto pravidel vidíme určitou naději pro dlouhodobé zlepšování vztahu veřejné správy a občanů.

Proto se v rámci projektu PAKT spojily organizace, které se participaci věnují dlouhodobě a participativním způsobem připravily nástroje, které mohou při dobré vůli prostředí veřejného rozhodování kultivovat. Ta dobrá vůle je nezbytná. Věřme totiž tomu, že novým věcem se učíme zejména tehdy, máme-li zájem, chceme-li sami něco měnit. Zkušenosti z poslední doby našťěstí ukazují, že tato dobrá vůle u nás existuje, a dokonce se postupně šíří mezi městy, obcemi, regiony, veřejností, různými organizacemi atd.

Prohlášení, standardy a metodika – smysl, propojení, fungování

Metodika, kterou právě začínáte číst, je součástí balíčku tří propojených nástrojů. **Prohlášení PAKT** je vyjádřením dobré vůle. Vedení obce, města, či regionu jeho podpisem veřejně prohlašuje, že respektuje a uznává potřebu veřejného dialogu a chce vytvářet taková pravidla své práce, která tento dialog usnadní. **Standardy PAKTu** jdou o něco dále. Snaží se definovat bezpečné prostředí pro všechny, kteří chtějí participaci využívat systematictěji. Konkretizují dobrou vůli do hmatatelnější podoby, která je v jistém slova smyslu kontrolovatelná. Standardy jsou kritéria, jejichž (ne)plnění dává občanům určitý signál o tom, jak se dobrá vůle projevuje v konkrétních postupech, procesních pravidlech a každodenním provozu radnice. Standardy zároveň definují mantinely efektivní participace a spolupráce všech aktérů. **Metodika PAKTu** je nejpodrobnější a více než jako kontrola slouží jako inspirace, mapa k uvažování pro každého, kdo nastavuje nějaký proces komunikace a aktivního zapojení, nebo pro toho, kdo je jeho aktivní součástí. Metodika se nesnaží jít do podrobností a neposkytuje konkrétní a detailní návody. Chce ale zdůraznit, co je těmto procesům společné. Jedině při takovém chápání se bude participace propojovat s reálným chodem města a reálným životem, ve kterém je například diskuze o nové výstavbě neoddelitelně spojena s diskuzí o urbanismu, životním prostředí, kultuře, mezigeneračním soužití apod. Mezisektorovost nebo spíše nesektorové chápání života v obci je třeba vnášet do řízení obce stejně jako do participačních procesů.

Úskalí metodik a návodu

Jak již bylo naznačeno výše, tato metodika nepatří k těm, které je možné automaticky následovat. Lidská komunikace a komunita jsou natolik specifické fenomény, že je kolem nich třeba našlapovat po špičkách. Pravidla úspěšně aplikovaná na jednom místě mohou jinde vzbudit vlnu nevole. Myslíme si ale, že následování metodiky formou kladení si naznačených otázek a odpovídání si na ně v týmu, který má v dané obci projekt na starost, je přesně tím, co pomoci může. Zkrátka, otvírat rozhodovací procesy občanům může být lákavé, ale nevládnuté

Prohlášení PAKT

PROHLÁŠENÍ PAKT

město:
[Občanský Hradec]

Město [Občanský Hradec] se přihlašuje k iniciativě **Participace, komunikace, transparentnost** (dále jen PAKT) s vědomím, že podpora účasti občanů v rozhodovacích procesech je nedílnou součástí kvalitních a udržitelných rozhodnutí při řešení problémů života ve městech.

Město [Občanský Hradec] tímto uznává neopomenutelnou roli občanů, strukturálního, širokého a transparentního dialogu mezi všemi účastníky rozhodovacích procesů v rámci kompetencí městské samosprávy. Tento dialog obzvláště realizovat na úrovni informování, konzultací a přímého zapojení občanů do plánování, rozhodování a realizace činností. Participaci chápeme jako sítivý proces využívající prostředky komunikativních a participativních technik, které jsou vzájemně ovlivňovány různými skupinami a pro participaci neobavíme se metod a které jsou inovativní podle příkladů dobré praxe uplatňované v České republice i v zahraničí.

Při své každodenní práci se město [Občanský Hradec] hodlá řídit Standardy PAKTU, které chápeme jako součást tohoto prohlášení a přijímáme je jako základní vodítko pro naše město.

Prohlášení PAKT vyjadřuje základní hodnotové postoje města [Občanský Hradec], jeho konkrétní naplnění se bude vyvíjet a proměňovat s rozvojem participativních postupů a nástrojů. Nové trendy v participaci hodláme sledovat a využívat je při vzdělávání účastníků rozhodování i v samotné praxi participace.

Přihlášení se k PAKTU chápeme nejen jako výzvu směřující dnovň fungování našeho města, ale také jako výzvu směřující k občanům, kterých vlastní aktivizace a iniciativě a ke společnému uvážení prostředí pro efektivní participaci.

[Toto prohlášení schválila Rada města Občanský Hradec na svém zasedání dne 31. 12. 2015]

Občanský Hradec

Standardy úspěšné občanské participace

Standardy úspěšné občanské participace

Principy

Principy vyjadřují základní hodnotovou orientaci, za které participativní přístup jako takový. Lze je tedy chápat i jako širší morál akceptované všichni, kteří chtějí do participativních vstupů (v různých rolích).

Transparentnost a důvěryhodnost – Všichni aktéři participativních vstupů, včetně a do zejména občanů, mají povinnost transparentně komunikovat.

Respekt a rovnost – Všichni účastníci participativního procesu je považujeme, když je stejný význam jakéhž dotazu. Aktéři vstupující do dialogu skupiny a kolektivní procesy jsou přirozeně rozdílní. Každý účastník má právo být slyšen a být slyšen ve skupině a participativních procesech. Aktéři a jejich zástupci mají povinnost být rovněž slyšeni a být slyšeni v rámci participativních vstupů.

Občanská odpovědnost – Participativní vstupní procesy pro občanskou odpovědnost jsou v první řadě určeny na konkrétní, více či méně dlouhodobé problémy a problémy – Každý má právo na svůj názor a stejně tak jsou respektovány i ostatní názory. Každý účastník je odpovědný za své rozhodnutí.

Komunikace a znalosti – Každý proces je navržen tak, aby metody a postupy byly v době, kdy procesy byly zahájeny, dostupné všem účastníkům. Každý účastník má právo být slyšen a být slyšen v rámci participativních vstupů.

Společný zájem – Každý participativní proces má své vlastní cíle a cíle účastníků. Každý účastník má právo být slyšen a být slyšen v rámci participativních vstupů.

Standardy úspěšné občanské participace

I. Cíle participace

1. Město [Občanský Hradec] se přihlašuje k iniciativě Participace, komunikace, transparentnost (dále jen PAKT) s vědomím, že podpora účasti občanů v rozhodovacích procesech je nedílnou součástí kvalitních a udržitelných rozhodnutí při řešení problémů života ve městech.

2. Město [Občanský Hradec] uznává roli občanů, strukturálního, širokého a transparentního dialogu mezi všemi účastníky rozhodovacích procesů v rámci kompetencí městské samosprávy.

3. Město [Občanský Hradec] chápeme jako sítivý proces využívající prostředky komunikativních a participativních technik, které jsou vzájemně ovlivňovány různými skupinami a pro participaci neobavíme se metod a které jsou inovativní podle příkladů dobré praxe uplatňované v České republice i v zahraničí.

4. Při své každodenní práci se město [Občanský Hradec] hodlá řídit Standardy PAKTU, které chápeme jako součást tohoto prohlášení a přijímáme je jako základní vodítko pro naše město.

5. Prohlášení PAKT vyjadřuje základní hodnotové postoje města [Občanský Hradec], jeho konkrétní naplnění se bude vyvíjet a proměňovat s rozvojem participativních postupů a nástrojů. Nové trendy v participaci hodláme sledovat a využívat je při vzdělávání účastníků rozhodování i v samotné praxi participace.

6. Přihlášení se k PAKTU chápeme nejen jako výzvu směřující dnovň fungování našeho města, ale také jako výzvu směřující k občanům, kterých vlastní aktivizace a iniciativě a ke společnému uvážení prostředí pro efektivní participaci.

II. Procesní standardy

Vztahují se k samostatnému participativnímu procesu a definují konkrétní postupy. Jejich naplnění vede ke kvalitativnímu participativnímu procesu.

1. Definování cíle a rolí účastníků – Cíle participativního procesu je třeba, než je zahájeno, jasně definovat a jasně sdělit účastníkům a ostatním zúčastněným stranám. Účastníci musí být jasně definováni a jejich role jasně vymezeny.

2. Poslední participativní proces – Cíle participativního procesu je třeba jasně definovat a jasně sdělit účastníkům a ostatním zúčastněným stranám. Účastníci musí být jasně definováni a jejich role jasně vymezeny.

3. Analýza situace – Na začátku participativního procesu je třeba analyzovat situaci, která má být řešena participativním procesem. Účastníci musí být jasně informováni o situaci a o možnostech participativního procesu.

4. Jasně definovaný harmonogram – Proces participativního procesu je třeba jasně definovat a jasně sdělit účastníkům a ostatním zúčastněným stranám. Účastníci musí být jasně informováni o harmonogramu a o možnostech participativního procesu.

5. Pravidelná výměna informací a komunikace – Účastníci musí být jasně informováni o průběhu participativního procesu a o možnostech participativního procesu.

6. Komunikace mezi účastníky – Účastníci musí být jasně informováni o průběhu participativního procesu a o možnostech participativního procesu.

7. Závěrečné vyhodnocení – Účastníci musí být jasně informováni o průběhu participativního procesu a o možnostech participativního procesu.

8. Průběh a závěrečné vyhodnocení – Účastníci musí být jasně informováni o průběhu participativního procesu a o možnostech participativního procesu.

9. Evaluace výsledků – Účastníci musí být jasně informováni o průběhu participativního procesu a o možnostech participativního procesu.

PARTICIPACE KOMUNIKACE TRANSPARENTNOST

Metodika participace

aneb jak zapojit občany do rozhodování

Metodika občanské participace

procesy se obrací nejen proti jejich iniciátorům, ale i proti diskuzi jako takové. Znáte ty poznámky „příliš demokracie škodí“. Ano, příliš nezvládnuté demokracie, na nesprávných místech, v nesprávném čase, nesprávnými nástroji může způsobit dlouhodobé škody.

Kdo by z metodiky mohl mít užitek

Metodika je primárně vytvářena pro představitele veřejné správy. Pokud hovoříme o veřejné správě, máme tím v metodice na mysli zejména místní a regionální úroveň, a zejména samosprávnou část výkonu veřejné moci. Cíleně je tedy metodika určena pro **volené představitele veřejné správy** (politiky) a **pracovníky veřejné správy** (úředníky). Politikům může sloužit jako nástroj hlubšího pochopení pravidel, nástrah a nástrojů participace a jako nástroj pro poučenější a vědomější rozhodování o tom, zda a jak v daném rozhodnutí veřejnost přizvat a politicky tento proces zodpovědně zaštitit. Úředníci v ní mohou vidět nástroj umožňující si dobře rozvrhnout konkrétní proces, zvážit možnosti zapojení veřejnosti včetně toho, zda si k takové práci přizvat externí konzultanty či nikoliv, a jak posoudit jejich odbornost.

Kromě toho mohou být uživateli metodiky i všichni další potenciální účastníci, iniciátoři či organizátoři participačních procesů.



Participační postupy mohou někdy působit neobvykle, za zdánlivým chaosem se ale často tvoří vztahy a zkušenosti, které jsou pro komunitu nenahraditelné.

(Fotoarchiv CpKP)

CO JE OBČANSKÁ PARTICIPACE?

O participaci dnes slyšíme na každém kroku. V některých případech je termínu participace užíváno tak hojně, že se začíná vytrácet jeho obsah a za participaci je pak vydáváno téměř cokoliv. Často slyšíme, že participace občanů na vládnutí je základním kamenem demokratického zřízení. Problém ale nastává v okamžiku, kdy se snažíme termín „participace“ definovat. Co jeden chápe jako vrchol participace, bere druhý jen jako základní předstupeň ke skutečné participaci. Nehodláme se v této kapitole podrobně věnovat teoretickému rozboru občanské participace a jeho různým významům, k tomu slouží jiné publikace (viz také doporučené odkazy a zdroje).

Pro potřeby této metodiky znamená participace sdílení vlivu či moci přijímat veřejné rozhodování, a to mezi politickými a správními institucemi na jedné straně a občany a dalšími aktéry na stranách dalších. Participaci označujeme jako „občanskou“, neboť:

1. zejména občané (ať už jako neorganizovaná veřejnost, či členové různých občanských uskupení) jsou ti, s kým veřejní činitelé vliv či moc sdílejí. Toto tvrzení nijak nezmenšuje roli a důležitost dalších aktérů, které je třeba vzít v úvahu v různých participačních procesech.
2. Nejedná se pouze o formální procedury podílení se na tvorbě veřejných rozhodnutí, ale i o neformální účast na chodu celé společnosti (obce, města, regionu atd.). Důležitý je právě „lidský“ rozměr participačních procesů, tedy snaha přiblížit (jinak běžně obtížně srozumitelné) úřední postupy veřejnosti.

// Je zásadní rozdíl mezi účastí v prázdných rituálech participace a získáním skutečné moci ovlivnit výsledek procesu.

S. Arnstein, 1969

Kolik „participace“ vlastně potřebujeme?

Základní otázku, kterou si představitelé veřejné správy musí klást, je: „*Kolik moci/vlivu na veřejné rozhodování chceme sdílet s občany?*“ Odpověď není jednoznačná a rozhodně zde neplatí jednoduché tvrzení, že více participace je vždy lépe. Vždy totiž záleží na konkrétní situaci. Pro lepší pochopení využijeme následující typologii. Tzv. participační žebřík^[1] je standardní přístup, který umožňuje odlišit různou míru sdílení moci či vlivu mezi veřejnou správou a občany. Každý vyšší stupeň žebříku znamená větší vliv občanů na veřejné rozhodování.

PARTICIPAČNÍ ŽEBŘÍK



(Zdroj: CESES FSV UK, upraveno)

- > Nejnižším stupněm participace je **informování**, které představuje jednosměrný komunikační tok od orgánů veřejné správy směrem k občanům a dalším aktérům. Informování je nezbytným předpokladem pro dosažení jakékoliv vyšší úrovně. Fakticky nedochází k žádnému sdílení moci mezi veřejnými rozhodovateli a občany.

[1] Původní tzv. participační žebřík představila S. Arnstein v 60. letech a od té doby se používá v různých modifikovaných podobách (S. Arnstein, 1969).

- > I druhý stupeň, **připomínkování**, je založen na jedno-
směrném komunikačním toku, a to od aktérů směrem
k veřejné správě. Aktéři mohou tímto způsobem předávat
své nápady, potřeby, přání, požadavky či kritiku, a to
bez toho aniž by získali okamžitou odezvu od veřejných
činitelů. Sdílení moci je zde minimální a spíše než umožnit
zpětnou vazbu od občanů je jejím cílem naplnit formál-
ní požadavky minimální míry participace na veřejném
rozhodování.
- > **Konzultace** představují obousměrnou komunikační
vazbu. Dochází při nich k dialogu, vyjasňování situace,
předkládání argumentů, vzájemnému vysvětlování atd.
Konzultace se mohou odehrávat přímo (ve stejném čase,
místě atd.) nebo i nepřímo (např. využitím moderních
informačních technologií). Ani zde nedochází k faktické-
mu podílení se na rozhodovacích procesech. Na druhou
stranu, bezprostřední kontakt všech zúčastněných aktérů
(včetně představitelů veřejné správy) vytváří větší společ-
čenský tlak a veřejná správa by se měla výstupy z konzul-
tací vážně zabývat.
- > Předchozí stupně vycházely pouze z výměny informací
s tím, že zůstávalo čistě na orgánech veřejné správy,
zda zohlední (či nezohlední) získané nápady, podněty
a připomínky při samotné přípravě rozhodnutí. V případě
partnerství již ale dosahujeme kvalitativně vyšší formy
spolupráce. Pro partnerství je typické rovnocenné po-
stavení všech zapojených aktérů (např. všichni společně
připravují návrh řešení). Partnerství již také klade vyšší
nároky na kapacitní připravenost zúčastněných. Zapojení
aktéři mohou přímo ovlivňovat, co bude nakonec předlo-
ženo k rozhodnutí.

- > V určitých situacích může dojít k delegování **rozhodování**
do rukou aktérů. Veřejná správa tak nechá přímo aktéry
v dané věci rozhodnout. V participační praxi k tomuto
nedochází příliš často (typickým příkladem může být
místní referendum).

V dalších kapitolách budeme s participačním žebříkem dále
pracovat a ukážeme si, jak jej využít v praxi, a na co si dát při
jeho aplikaci pozor.

// Je vážnou chybou předpokládat, že více participace je lépe.

P. Burton, Iniversity of Bristol [2]

Shora nebo zdola?

Bez ohledu na to, jaké je rozložení moci či vlivu na veřejné roz-
hodování mezi občany a veřejnou mocí, je vždy důležitá role
iniciátora participačních procesů. Pokud jsou iniciátorem sami
občané (např. prostřednictvím různých občanských iniciativ,
watchdogových organizací apod.) hovoříme o přístupu „zdola“
(angl. bottom-up). Naopak, pokud je iniciátorem orgán veřejné
moci, jde o přístup „shora“ (angl. top-down). Oba dva přístupy
jsou stejně důležité, jsou vhodné pro různé situace a v běžné
praxi se mohou prolínat nebo doplňovat. Ačkoli se v této me-
todice zaměříme zejména na představitele a orgány veřejné
správy jako iniciátory participačních procesů, nikterak tím nelze

[2] Citováno dle *Involve*, 2005

Občanská participace je o aktivní
účasti na veřejném životě, nikoliv
o formálních rozhodovacích proce-
durách.

(Fotoarchiv Agora CE a CpKP)



snížovat důležitost aktivit iniciovaných jinými aktéry. Cílem této metodiky je motivovat právě orgány veřejné moci, aby otevřely své rozhodovací procesy a sdílely moc či vliv při přípravě rozhodnutí s dalšími účastníky. Ať už se jedná o participaci iniciovanou shora či zdola, jsou pro úspěšný participační proces potřeba nezbytné znalosti a dovednosti. Naší snahou je pomoci představitelům veřejné správy tyto znalosti a dovednosti získat. Obecně totiž platí, že špatná participace je škodlivější než žádná participace. Pokud budeme vést participační procesy nevhodně a neprofesionálně, nedůvěra veřejnosti se prohloubí a jen obtížně ji budeme v budoucnu obnovovat.

A co na to zákon?

Požadavek vyššího zapojení občanů a dalších aktérů do veřejného rozhodování rezonuje v celé řadě dokumentů mezinárodních organizací (OECD, Rada Evropy, EU) a stejně tak je veřejně deklarován i Vládou ČR. Náš právní řád ale přímo termín participace nezná, i když lze identifikovat celou řadu zákonných norem, které předpokládají určitou míru participativního rozhodování. V zásadě lze v českém právním uspořádání najít tři situace:

- a) Participace je zákonem přímo vyžadována (byť se zpravidla jedná o nižší stupně účasti na veřejném rozhodování, které lze jednoduše formálně naplnit).
- b) Participace je možná, ale nikoliv nutná. Je tedy na veřejném rozhodovateli, zda a jak intenzivně přistoupí k zapojení veřejnosti a dalších aktérů.
- c) Participace není možná vůbec^[3] (jedná se ale spíše o výjimečné případy).

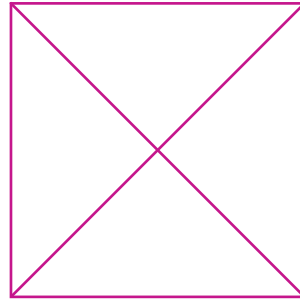
Obecně lze najít jen velmi málo právních překážek znemožňujících větší účast veřejnosti na rozhodovacích procesech. Zároveň ale nelze říci, že by náš právní řád participaci přímo podpořoval a nutil veřejné představitele efektivně zapojit do tvorby rozhodnutí i veřejnost a další aktéry. Zejména samosprávná působnost obcí a krajů je svojí podstatou ideálním prostorem pro využití různých způsobů participativního rozhodování.

[3] Někdy se pro takové rozhodování používá termín „vrchnostenská rozhodování“.

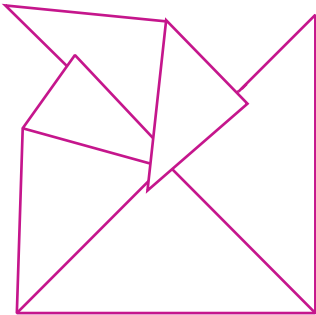
1. PROČ?



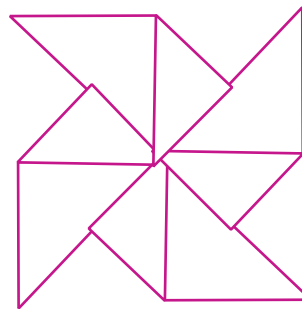
2. CO?



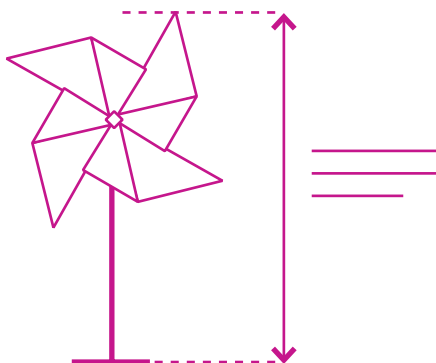
3. KDO?



4. KDY A JAK?



5. JAK HODNOTIT?



PARTICIPAČNÍ PROCES

KROK ZA KROKEM

Brzy zřejmě tuto knížku odložíš ti, kteří chtějí získat jednoduché a připravené návody, jak postupovat při vedení participačního procesu. Tato metodika jednoduše není kuchařkou, která by popisovala konkrétní a neměnný postup krok za krokem. Každý participační proces je svébytný a musí respektovat místní specifika a jedinečnost daného prostředí a řešeného problému. V této metodice nabízíme čtenářům různé přístupy, doporučení a tipy, jak se chovat v různých situacích. Hlavně je ale snahou metodiky pomoci všem, které téma participace zajímá, formulovat správné otázky a společně na ně hledat odpovědi. Formulace otázek a hledání odpovědi na ně je přirozeným projevem lidské zvědavosti. Tento princip je využit v celé metodice. Hledat odpovědi musí uživatelé metodiky sami, a to ve svém vlastním okolí, při rozkrývání potenciálu pro participaci v jejich vlastní obci, městě, regionu. Zároveň nechceme bagatelizovat vážnost a důležitost participace tím, že ji zarámujeme do několika triviálních otázek. Jenže bez zodpovězení základních otázek „PROČ?“, „CO?“, „S KÝM?“, „KDY?“ a „JAK?“ a doplňkové otázky „JAK HODNOTIT?“ se neobejde žádný participační proces a měli bychom si je opakovaně klást v každé fázi procesu. Proto i v této metodice budeme respektovat logiku těchto otázek a v dalších kapitolách se zaměříme na:

1. PROČ? Aneb co si uvědomit předtím, než se pustíme do práce

Cílem kapitoly je vysvětlit smysl participace a její obecné principy. Rovněž se zamyslíme nad přínosy participace pro různé aktéry i jejími limity.

2. CO? Aneb čeho chceme dosáhnout

Kapitola se zabývá možnými cíli, a to jak obsahovými (jaká témata jsou vhodná pro participaci), tak i procesními (jak intenzivně hodláme jednotlivé aktéry zapojit).

3. KDO? Aneb aktéři na prvním místě

Kapitola zdůrazňuje roli aktérů a potřebu rozdílného přístupu k jednotlivým skupinám aktérů. Jsou představeny způsoby analýzy aktérů a podrobně popsány nezbytné organizační struktury celého procesu.

4. KDY a JAK? Aneb jak může vypadat kvalitní participační proces

Kapitola nabízí postupy, tipy a doporučení, jak prakticky připravit a vést celý participační proces. Ukázky různých participačních metod ilustrují širokou paletu možností, jak zapojit veřejnost a další aktéry do veřejného rozhodování.

5. JAK HODNOTIT? Průběžný monitoring a hodnocení

Poslední kapitola pojednává o tom, jak si ověřit, že postupujeme správně. Nabízí postup, jak zajistit základní monitoring a hodnocení participativního procesu.

V dalším textu budeme někdy volně přecházet mezi označeními participační proces a participační projekt. Pro potřeby metodiky je vnímáme jako synonyma v tom smyslu, že oba termíny popisují postupný tok dějů, aktivit či kroků, které na sebe logicky navazují. Uvědomujeme si přitom, že označení proces je obecnější, zatímco projekt už má konkretizovanou podobu (jedinečný proces) s jednoznačně konkretizovanými cíli, vstupy, časovým určením, řídicími strukturami, financováním atd.

1. PROČ? Aneb co si uvědomit předtím, než se pustíme do práce



Významná část českých obcí a měst si stále neuvědomuje přínosy i rizika, která s sebou občanská participace nese. Mezi politiky i úředníky je často rozšířen názor, že s laickou veřejností není možné vést smysluplný dialog či ji dokonce přímo vtáhnout do rozhodovacích procesů. Občané si na druhou stranu myslí, že jejich názory nejsou brány příliš vážně a sami nemohou nic ovlivnit. Ani jeden z těchto názorů není zcela pravdivý a dobře vedený participační proces nás o tom může přesvědčit. O přesvědčování bude i tato kapitola. Jejím cílem je získat dostatek argumentů pro diskusi s ostatními (politiky, úředníky, zástupci dané komunity atd.) o smyslu participace. Ukážeme zde, co může participace přinést různým aktérům i jak cíleně motivovat místní politiky a úředníky k tomu, aby s kvalitní participací začali. Zároveň ale poukážeme i na omezení a rizika, která jsou s participačním přístupem spojena.

Na začátek se pokuste odpovědět na následující otázky:

- > Chcete dlouhodobě zlepšit vztahy mezi představiteli veřejné správy a občany vašeho města/regionu/vaší obce?
- > Domníváte se, že veřejnost se příliš nezajímá o řešení veřejných problémů a rádi byste ji povzbudili k vyšší angažovanosti (příp. i přijetí spoluodpovědnosti za kvalitu života v daném místě)?
- > Máte pocit, že nějaká skupina obyvatel vašeho města/regionu/vaší obce, nemá dlouhodobě možnost zapojit se do řešení veřejných problémů?
- > Existuje nějaká legislativně uložená povinnost zapojit veřejnost a další aktéry do řešení konkrétního tématu?
- > Byli již v minulosti občané do stejného nebo podobného procesu zapojeni?
- > Bude mít plánované rozhodnutí významný dopad na veřejnost (environmentální, sociální, ekonomický apod.)?
- > Ovlivní řešená témata kvalitu života obyvatel vašeho města/regionu/vaší obce?
- > Může se zvýšit kvalita rozhodnutí díky příspěvku zainteresovaných zájmových skupin a občanů?
- > Veřejnost či média se již o proces rozhodování zajímají, či se brzy začnou zajímat? Jedná se tak o téma, které veřejnost trápí?
- > Bude se projednávat komplexní a problematické rozhodnutí, ke kterému je třeba získat alternativní pohledy?

Pokud jste si alespoň na jednu otázku odpověděli „ANO“, pak pro Vás budou následující stránky inspirativní a měli byste o zapojení veřejnosti vážně uvažovat.

Limity občanské participace

Občanská participace není univerzální všelék na řešení všech veřejných problémů a témat. Participace má své limity a nevýhody. Některé z nich jsou naprosto reálné, jiné jsou spíše otázkou ideologického pohledu na fungování lidského společenství. Většinu lze různým způsobem eliminovat, či jim předcházet (být na ně připraveni). K nevýhodám a limitům participace se snažíme i uvádět (kurzívou) i možnosti, jak jim čelit. Často se setkáme s následujícími argumenty proti širšímu uplatnění participace:

Nahrazení/narušení zastupitelské demokracie

Zastupitelská demokracie je založena na výběru reprezentantů lidu, kteří pak po stanovenou dobu mají právo rozhodovat. Nárůst participace pak může být vnímán jako ohrožení role volených představitelů.

Čí role či důvěryhodnost je ve skutečnosti více ohrožena? Je to politik či úředník, který dlouho předtím, než rozhodne, diskutuje široce možná řešení s těmi, které rozhodnutí ovlivní? Nebo je to spíše představitel veřejné správy, který rozhoduje čistě na základě svého vlastního (politického) uvážení? Není nakonec určitá krize nedůvěry ve veřejnou moc způsobena právě jejím odcizením a minimálními kontakty s adresáty různých rozhodnutí (myšleno veřejnost)? Na mnoha případech se tak ukazuje, že lze nalézt funkční propojení participace a zastupitelského principu demokracie. Koneckonců v případě participačního žebříku dochází k faktickému přesunu rozhodovacích pravomocí až na nejvyšším stupni.^[1]

Hrozba zneužití procesu a problém reprezentativnosti

Tato hrozba je reálně spojena s reprezentativností zapojených aktérů. Koho vlastně reprezentují ti, kdo do participačního procesu vstoupí? Nelze předpokládat, že všichni mají zájem a schopnosti být zapojeni. Některé (zvláště dobře organizované) nátl-

kové skupiny či názorové proudy mohou v procesu dominovat a vydávat svůj pohled na věc za názor celé veřejnosti. Naproti tomu nízkopříjmové skupiny obyvatel, lidé s nižším vzděláním či různě hendikepované skupiny obyvatel (sociálně vyloučení, etnické minority a cizinci, zdravotně či duševně postižení atd.) mohou mít omezenější přístup k rozhodovacím procedurám, nebo nemají primární zájem být zapojeni.

Smyslem participačního procesu proto musí být důkladně analyzovat všechny potenciální aktéry a poté se soustředit na ty, kteří si takovou pozornost zaslouží. Kombinace různých participačních metod, či vhléd vnějšího nezávislého experta může podobné hrozby také eliminovat.

PRAKTICKÉ RADY

Zneužití participačního procesu můžeme předejít i tak, že vedení či dohled nad participačním procesem svěříme skupině (komisi, týmu), v níž budou zastoupeni představitelé všech názorových proudů. Navzájem se budou kontrolovat a včas upozorní, pokud by některá strana chtěla proces zneužít.

Efektivita rozhodování

Je zřejmé, že otevřený participační proces je delší a nákladnější než tradiční uzavřené rozhodovací postupy. Navíc není nikdy zaručeno, že dospějeme k obsahově kvalitnějším výstupům. Dokonce hrozí i situace, že se lidé zkrátka nedohodnou na výsledném kompromisním řešení nebo že bude veřejnost frustrována z času, po který se dané téma řeší.

Náročnost (finanční i časová) je určitou daní, kterou vyvažují pozitiva participace. Pokud se zaměříme pouze na samotný rozhodovací proces, znamená zapojení veřejnosti obvykle jeho prodloužení a prodražení. Je ale třeba zvážit náklady spojené s obhajobou již přijatých rozhodnutí a dalších dodatečných nákladů (např. pozastavení stavebních prací kvůli protestům občanů apod.). V takovém srovnání vychází participativní rozhodování levněji než tradiční způsob tvorby rozhodnutí.

[1] Například referendum je mechanismus, který je v našem právním řádu zastupitelské demokracie běžně užíván. Stále mějme na paměti, že více participace nemusí být nutně lepší a že není třeba využívat vždy nejvyšší stupně participativního žebříku.



Emoce v rámci participace ukazují často na nezbytnost dané téma řešit a správně zvolené metody je umožní transformovat do využitelných výstupů.

(Fotoarchiv Agora CE)

Kapacity hlavních aktérů

Zejména laická veřejnost nemá dostatek informací a znalostí. Sleduje pouze své krátkodobé či dílčí zájmy a její pohled by narušil promyšlené a dlouhodobé koncepce, které připravují volení zastupitelé či úředníci. Navíc běžný občan není zpravidla odborníkem na řešenou oblast a jeho podněty jsou často technicky neproveditelné a veskrze amatérské. Je tedy lepší obrátit se rovnou na odborníky, kteří pro lidi navrhnou to nejlepší řešení.

Běžný občan určitě podrobně nezná různé předpisy a nařízení nebo technické podrobnosti. Rozhodně je ale schopen říci, co se mu ve městě líbí, co by se mělo změnit, nebo jak si představuje budoucnost města. To jsou pro nás velmi cenné informace. Mladá rodina s dětmi nebude navrhovat technické řešení opravy místního hřiště. Je ale schopná říci, jak by podle jejího názoru mohlo toto hřiště vypadat. Také je třeba všem občanům prosazované řešení přinejmenším řádně vysvětlit.

Neuniverzálnost užití participace

Existují oblasti a témata, ve kterých je zapojení veřejnosti do rozhodování vyloučeno zákonem (obrana státu využívající znalost utajovaných skutečností, odvracení živelných katastrof, rozhodování nezávislých soudů apod.). Vedle toho existuje celá řada témat, kde je intenzivnější participace velmi problematická (např. v situaci, kdy se již rozhořel otevřený konflikt a zúčastněné strany nejsou ochotny společně jednat – v takových případech se hodí spíše techniky mediace či řešení konfliktních situací).

S tím nelze než souhlasit, participace není lékem na vše. Před tím, než se rozhodneme dané téma řešit ve spolupráci s občany, ujistíme se, že je pro participaci vhodné.

Bezpečné a efektivní prostředí pro společnou diskusi pomáhá překonávat bariéry v komunikaci.

(Foto J. Bělohuby)



foto: Jan Bělohuby (www.belohuby.cz)

Výhody občanské participace

Výše uvedené limity či rizika participace není možné podceňovat. Jsme ale přesvědčeni, že níže uvedené přednosti participačního přístupu případná rizika dostatečně převáží:

Budování kapacit a občanská angažovanost

Participační proces je procesem učení a získávání nových zkušeností a dovedností pro všechny zúčastněné aktéry. Účastníci otevřeného rozhodovacího procesu (veřejnost, politici, úředníci, odborníci, podnikatelé atd.) si vzájemně vyměňují informace, učí se od sebe navzájem. Obecně participace přispívá k vyšší občanské angažovanosti (vznikají různé občanské iniciativy, které se mohou stát partnerem veřejné správy).

Posilování pocitu sounáležitosti a vytváření funkčního místního společenství

Zástupci veřejné správy, běžní občané, organizace, experti, podnikatelé a další se vzájemně setkávají a společně hledají řešení. Proces participace znamená především komunikaci s lidmi, sdílení emocí, předkládání argumentů, respektování názorů druhých, ale také navázání přátelství. Dochází tak k vytváření nových vazeb a vztahů v rámci místního společenství (komunity v širším slova smyslu). Zároveň roste i pocit spoluzodpovědnosti za místo, kde všichni společně žijí.

Kvalitnější a efektivnější rozhodovací proces

Hledání řešení se účastní více aktérů, čímž se zvyšuje možnost objevovat nová řešení. Běžný občan má navíc tu nejlepší znalost místního prostředí a často dovede upozornit na zásadní dopady zamýšleného rozhodnutí, o kterých by například externí odborníci neuvažovali.

Včasná participace také pomůže identifikovat námitky, či vyjasnit možná nedorozumění dříve, než přerostou v konflikt.

Výsledkem otevřeného rozhodovacího procesu je řešení, které má výraznou veřejnou podporu, zároveň je minimalizována možnost vzniku občanských protestů (demonstrace, petice). Veřejnost bere kvalitně projednané rozhodnutí více za své a má daleko větší zájem kontrolovat jeho naplnění či se na něm spolupodílet.

Transparentnost a legitimita

Participační proces vytváří podmínky pro otevřenost a transparentnost. Každý se může dozvědět, jak bylo s jeho podněty, nápady či námitkami naloženo. Zároveň jsou sdělovány důvody, proč některé podněty nebyly zohledněny. Výsledná řešení mají vyšší legitimitu v očích veřejnosti, neboť při jejich přípravě byly zohledněny právě i názory a podněty od občanů.

Důvěra v demokratický systém

Všechna výše uvedená pozitiva posilují důvěru veřejnosti v demokratický systém jako celek. Ukazuje se tak, že kvalitní proces zapojení veřejnosti je v souladu s principy zastupitelské demokracie a každý občan se stává rovnocenným partnerem pro veřejné představitel. Kromě obecné důvěry v demokratické zřízení tak roste i důvěra v konkrétní představitel veřejné správy (politiky a úředníky, kteří jsou otevření zapojení veřejnosti).^[2]

Přínosy participace pro různé aktéry – co z toho budeme mít?

Podívejme se na přínosy podrobněji a to optikou vybraných aktérů. Co jim může občanská participace přinést?

Běžní občané (neorganizovaná veřejnost)

- > Příležitost říci zástupcům veřejné správy i dalším aktérům své názory, nápady a podněty v méně formálním prostředí.
- > Možnost ovlivnit změny v bezprostředním okolí bydliště, ve svém městě/ regionu/ ve své obci atd.
- > Navázání nových osobních vazeb, přátelství či jen kontaktů na zajímavé lidi ve svém okolí.
- > Nové informace, zkušenosti a dovednosti. Lidé se postupně učí jak novým komunikačním dovednostem, tak i získávají mnoho nových informací o fungování veřejné správy, o konkrétních tématech.

Nevládní neziskové organizace (organizace občanské společnosti)

- > Presentovat hodnoty a cíle, které daná organizace obhájí, a získat pro ně širší podporu i mezi dalšími aktéry.
- > Zviditelnit svoji činnost vůči veřejnosti (např. i získat nové členy, dobrovolníky, podporovatele atd.) i veřejné správě.
- > Navázat kontakty a případně i dlouhodobou spolupráci s orgány veřejné správy.

Podnikatelé (drobní místní podnikatelé, investoři...)

- > Předcházet konfliktům a nepochopením, které mají negativní vliv na obchodní aktivity.
- > Presentovat svá přání a potřeby s dalším aktérům.
- > Budovat si dobré jméno a pověst (jako firma, která je otevřená a nesnaží se o maximalizaci zisku za každou cenu).

Úředníci veřejné správy

- > Předcházet konfliktům, nedorozuměním a kritice práce veřejné správy ze strany občanů.
- > Redukce administrativy v delším časovém horizontu. Dočasně je sice potřeba zvýšené úsilí ze strany pracovníků veřejné správy, to je ale obvykle vyváženo nižší administrativní zátěží při implementaci finálních rozhodnutí.
- > Nastavení nových komunikačních toků a způsobů spolupráce mezi různými aktéry, které jsou použitelné i do budoucna.
- > Možnost presentovat své odborné znalosti a dovednosti. Pracovníci se na veřejnosti mohou ukázat jako profesionálové a odborníci na různá témata, a nikoliv jako byrokraté, kteří bezmyšlenkovitě lpějí na formálních procedurách.
- > Vytvoření bezpečného prostředí. Administrativa je odpovědná za výkon politických rozhodnutí v souladu s platnou legislativou. Transparentní participací proces zpravidla ústí v jasně definovaná rozhodnutí s danými úkoly, odpovědností a časovým určením. Díky tomu mají pracovníci veřejné správy k dispozici přesný a závazný postup své práce.

Volení představitel

- > Příležitost naslouchat přáním a nápadům občanů v bezpečném prostředí.
- > Prosazovat taková řešení, která více odpovídají potřebám lidí a byla prodiskutována či navržena hlavními aktéry.
- > Včas identifikovat a předejít konfliktům a nedorozuměním ze strany veřejnosti i dalších aktérů.
- > Možnost vysvětlit předchozí rozhodnutí i limity, která se vážou k řešeným tématům.
- > Přispět ke zvýšení kvality života obyvatel.
- > Presentovat své názory široké veřejnosti a dalším aktérům.
- > Posílit důvěru občanů v sebe sama i zastupitelské orgány.

[2] Naopak, při neuskutečněném, nedostatečném či organizačně nezvládnutém participacím procesem může klesnout legitimita konkrétního rozhodnutí, ale nespokojenost se může projevit i v poklesu důvěry veřejnosti v celé zastupitelstvo a další orgány veřejné správy.

PRAKTICKÉ RADY

Zahajovat participační projekty v předvolebním období není vhodné. I dobře míněnou snahu politiků mohou lidé vnímat jako součást předvolební kampaně bez reálných dopadů na kvalitu života ve městě. Participativní procesy je naopak lepší realizovat co nejdříve po volbách, aby politická reprezentace, která je iniciuje, mohla i uvést do života dohodnuté výsledky. Ukáže tak veřejnosti nejen ochotu naslouchat přáním občanů, ale i dohodnutá řešení realizovat.

Politická podpora jako základ úspěchu

Zůstaňme na chvíli u role volených představitelů. Politická podpora a garance je mnohdy klíčovým faktorem úspěšnosti participačního procesu. Překvapivě velký počet participačních projektů skončí dříve, než začnou, právě proto, že mezi volenými představiteli není nikdo, kdo by se za participaci postavil a přesvědčil o její účelnosti i ostatní.^[3] O politické vůli a podpoře tudíž budeme hovořit v této metodice ještě několikrát. Zde se zaměříme jen na možnosti přesvědčování a motivace volených představitelů. Politici mohou odmítat či nepoužívat participaci z různých důvodů. Ačkoliv skutečné důvody, proč tak činí, zůstávají často skryté^[4], uvádíme na protější straně několik nejčastějších a typických argumentů, proč participace není možná v jejich městě/obci/regionu atd.

Participace – Městský marketing – Public relations

Každý z nás už se s těmito pojmy setkal a zřejmě i tušíme, co znamenají. Je také pravdou, že v určitých aspektech si jsou všechny tři pojmy blízké (např. se zaměřují na vztah veřejnost–veřejná správa, používají podobné metody atd.), resp. jejich působení se v mnoha situacích prolíná.

Základní rozdíly mezi participací, městským marketingem a public relations jsou v cílech, které sledují.

- > **Participace** se skutečně snaží vtáhnout veřejnost a další aktéry do veřejného rozhodování. Rozhodovatelé pak mohou více reagovat na jejich přání, potřeby i nápady. Snahou participace je vytvořit bezpečné prostředí, kde jsou nestranně a nezávisle předkládány a diskutovány různé argumenty a snahou je (v ideálním případě) nalézt řešení akceptovatelné všemi zúčastněnými. Větší důraz je kladen na obousměrnou komunikaci a zejména aktivní zapojení všech aktérů.
- > **Městský marketing** vnímá komunikaci a participaci spíše jako prostředek k vytváření pozitivního obrazu města u občanů a dalších aktérů. Ti všichni jsou vnímáni jako klienti, se kterými je třeba pracovat. Participační metody jsou ale voleny úzce selektivně (jsou zaměřeny zejména na zlepšování image).
- > **Public relations** (vztahy s veřejností) jsou cíleně zaměřeny na budování a udržování vztahů firmy či města s okolím a občany. Běžnou součástí PR je ale i snaha ovlivňovat mínění veřejností, utvářet je a případně je ovlivňovat dle potřeb zadavatele. Extrémním případem zneužití PR je propaganda.

Pro iniciátory a organizátory participačních procesů je důležité uvědomit si rozdíl v cílech participace, marketingu i public relations. Toto vědomí nám pomůže vyhnout se situacím, kdy naše dobře míněná snaha řešit konkrétní téma za účasti veřejnosti může být využita (či zneužita) jako součást PR nebo marketingové kampaně.

[3] Někdy také končí projekty do ztracena a téměř nic z toho, co se dohodlo, se nerealizuje.

[4] Může to být strach z ohrožení jejich vlastní pozice, snaha podržet si všechny rozhodovací pravomoci pod kontrolou, obava ze vzniku konkurence či z objevení se schopnějších leaderů, strach z kritiky při veřejných diskuzích, neschopnost veřejně vystupovat a komunikovat, sledování vlastních zájmů či osobního prospěchu atd.

Důvody nevyužití participace	Možná reakce – argumenty pro participaci
Není kapacita vše probírat s občany.	Je jasné, že kapacity jsou omezené. Zvýšené náklady na začátku se ale vrátí později. Navíc veškerá práce nemusí zůstat jen na bedrech veřejné autority. Zapojením dalších aktérů se mohou rozdělit úkoly a odpovědnosti.
Už jsme to zkoušeli a lidé nepřišli – vůbec nemají zájem o veřejné dění.	I zde platí, že když dva dělají totiž, není to totéž. Lidé skutečně nemají příliš zájem o tradiční způsoby komunikace s veřejnými představiteli a už vůbec ne o nadměrně formalizovaná a zdoluhavá jednání, kde jsou spíše pasivními diváky (proto např. nechodí na jednání zastupitelstva města). Pokud ale použijeme metody, které jsou vstřícné k potřebám a limitům veřejnosti (např. setkání ve večerních hodinách, velký prostor pro diskusi a nikoliv pouhé informování atd.), uvidíme, že veřejnost zájem má.
Veřejní činitelé vědí, co je třeba dělat, není potřeba se na to ptát znovu lidí.	Nelze vždy očekávat, že veřejnost překvapí nečekanými potřebami, prioritami či originalitou řešení. Tušené problémy ale mohou díky participaci získat svoji kvantifikovanou podobu (např. víme, že lidé se necítí ve městě bezpečně, v dotazníku ale zjistíme, kolik procent tento pocit zažívá). Důležitá je ale legitimita přijímaných rozhodnutí a jejich „vlastnictví“. Například u řešení, se kterým pomáhala veřejnost, bude ze strany obyvatel města velký zájem o jeho realizaci. Pokud by o tom samém řešení lidé nic nevěděli, budou jeho realizaci zaskočení a rozhodně jej nepřijmou za své.
K čemu participace? Stačí lidi informovat a již teď jsou všechny informace na úřední desce.	Informování je jen nejnižším stupněm participace. V současném otevřeném a propojeném světě už nevystačíme s tím, že veřejnost pouze informujeme. Lidé nechtějí být jen pasivními příjemci rozhodnutí jiných. Chtějí spolurozhodovat zejména o problémech, které se jich dotýkají v každodenním životě.
Politik byl zvolen se svým programem a ten by teď měl prosazovat.	Neexistuje volební program, který by předem odsuzoval participaci. Pokud se politik zaváže řešit dané problémy města, zapojení veřejnosti a dalších aktérů mu jen pomůže najít vhodnější a obecně přijatelná řešení. Nemůžeme občany vnímat jen jako voliče, kteří mohou projevit svůj názor pouze ve volbách.
Lidé si jen stěžují a jinak nemají zájem o veřejné dění.	I stěžování je projevem zájmu o určitou oblast. Chronickým stěžovatelům berou participativní procesy spíše vítr z plachet. Praxe ukazuje, že naprostá většina lidí má zájem o problémech přemýšlet a hledat možná řešení, nikoli si „jen stěžovat“. Musí ale vědět, že jejich snažení bude mít smysl.
Každý se snaží prosadit jen svůj vlastní zájem.	To je jistě často pravda a je to i důvodem, proč musí být plánovací proces otevřený každému. Na základě diskuse širokého spektra individuálních názorů lze hledat kompromisní řešení. Nesmí převážit názor určité skupiny, a právě proto musíme dobře identifikovat a zapojit klíčové aktéry.
Lidé nejsou odborníci, nerozumí technickým detailům.	Určitě, ale chceme opravdu po veřejnosti, aby posuzovala technické detaily různých řešení? Svá přání a představy o řešení určitého tématu má přesto každý a je dobré tato přání lidí znát a snažit se třeba přetvořit do zadání pro odborníky. Navíc znáte lepší odborníky na život na sídlišti než rodinu, která tam 20 let bydlí? Lidé mají neocenitelné znalosti místního prostředí, využijme jich.
Participace a podobné aktivity (třeba Akce „Z“) byly typické pro minulý režim. Nyní se každý může svobodně rozhodovat a nemůžeme lidi k ničemu nutit.	Je zvláštní, že participaci se daří zejména v zemích na západ od našich hranic. Západní demokratické společnosti si zkrátka uvědomují, že trh nevyřeší vše. Participace navíc nenahradí na jednotlivé aktéry jako na konkurenty, ale jako na spoluhráče na jednom hřišti (všem jde přeci o to, vyřešit daný problém, nikoliv prosadit vlastní názory). Do participace skutečně nemůžeme nikoho nutit. Rozhodnutí být veřejně aktivní je na každém občanovi (stejně jako třeba rozhodnutí jít k volbám). Výhodou participace je, že se snažíme pomoci těm, kteří by jinak svůj názor projevit nemohli (např. děti a mládež).
Participace je drahá, raději peníze na zapojení přímo investujeme.	Je skutečně plýtváním veřejných prostředků, pokud chceme získat názory na opatření, které třeba ovlivní životy lidí na dlouhou dobu? Mnohé investiční akce jsou navíc tak nákladné, že participace v celkovém rozpočtu představuje jen mizivou položku.

PRAKTICKÉ RADY

Existuje celá řada konkrétních kroků a metod, které mohou přispět k motivaci politiků začít s participací:

Ukažte v praxi, co lze změnit – někdy stačí jen komentovaná procházka po městě. Cílem je politiky vytáhnout ven, aby skutečně viděli, jaká je situace (pozitivní i negativní), a jak by ji bylo možno měnit, a to nejen na území jejich města, ale i v okolních městech či zemích (využijte zkušenosti z partnerských měst v zahraničí).

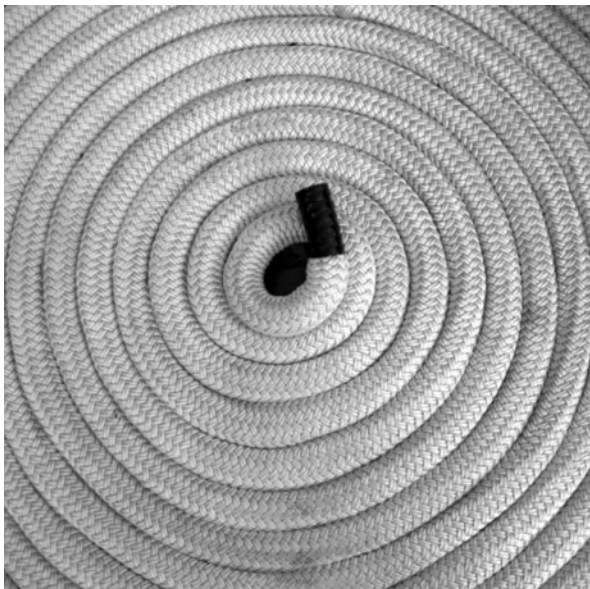
Zapojte místní uznávané osobnosti – pokud právě tyto osobnosti budou veřejně obhajovat zapojování veřejnosti do řešení problémů města/obce/regionu, začnou se o něj zajímat i místní politici.

Hovořte o jasných a prokazatelných přínosech participace – stačí jich vybrat jen několik. Rozšíření participační praxe pak budou moci politici prezentovat navenek jako úspěch města, který vznikl za jejich působení.

Seznamte politiky s dobrými i špatnými příklady – připravte si ukázkou toho, kde participace pomohla, a zároveň i příklady z měst, ve kterých neřešené problémy komplikují život obyvatelům. Někdy pomůže i zdravá rivalita (když se to podařilo v sousedním městě, tak to přeci musí jít i u nás, ukažme okolí, že jsme lepší a otevřenější než sousední města).

Připravte motivační seminář na téma participace – v ideálním případě jej propojte s nějakou významnější společenskou událostí, abyste měli jistotu, že si na Vás politici udělají čas. Externí odborníci (uznávané osobnosti v oboru) mohou např. v jeho průběhu vysvětlit, co vše může participativní přístup přinést.

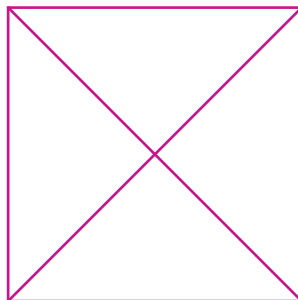
Pozn. připraveno a upraveno na základě K. Vojtíšková a kol., 2014



Komunikaci s veřejností je třeba uchopit za správný konec, pak to jde lehce.

(Foto Ondřej Marek)

2. CO? Aneb čeho chceme dosáhnout



Úvaha o cílech participačního procesu by měla sledovat minimálně dvě základní linie vymezené klíčovými otázkami. Nejprve si musíme uvědomit a jasně vymežit „O čem náš projekt bude?“ a následně se zamyslíme nad tím „Jak intenzivně chceme veřejnost a další aktéry do rozhodování zapojit?“ Obě dvě otázky spolu bezprostředně souvisí a rozhodně je nelze podcenit.

O čem participační projekt bude?

Participativně můžeme řešit celou řadu témat a problémů, nemá smysl zde tedy nabízet vyčerpávající výčet případů, v nichž lze participaci úspěšně využít.^[1] Spíše si musíme uvědomit některé obecné charakteristiky témat, do jejichž řešení chceme veřejnost a další aktéry zapojit. Pokud dané téma tímto obecným kritériím nevyhovuje, je zapojení veřejnosti riskantní.

Kompetence

Projekt řeší témata, která spadají do kompetencí veřejné správy (obvykle samospráva obce či kraje). Znamená to, že představitelé veřejné správy, která má pravomoci v dané věci rozhodnout, se participačního procesu účastní. Pokud do procesu zapojení nejsou (nebo se jej odmítají zúčastnit), lze předpokládat, že výsledné řešení nakonec odmítnou a celé naše

úsilí bude zbytečné. O tom, jak motivovat představitele veřejné správy k aktivní účasti v participačním procesu, jsme již hovořili v předchozí kapitole.

Zájem veřejnosti

Nenahližejme na dané téma pouze optikou představitelů veřejné moci. Pro úředníky a politiky jsou někdy prioritní jiná témata, než pro obyvatele daného místa. Pokud veřejnost a další aktéři nemají zájem dané téma či problém řešit, nelze předpokládat jejich úspěšné zapojení. Největší zájem je vždy o témata, která souvisí bezprostředně s kvalitou života občanů a jejich každodenním životem. Naopak témata zabývající se vzdálenější budoucností, dotýkající se života obyvatel jen okrajově či nepřímo nezbuzují příliš velkou pozornost. To ovšem neznamená, že taková témata nemůžeme pro participační projekt použít. Smyslem participace je také posilovat znalost o vzájemných vazbách mezi tématy každodenními a strategickými a vzbuzovat zájem veřejnosti o veřejné dění. Dobře vedená komunikační kampaň přitáhne k procesu velké množství zájemců, kteří pak budou motivovat další a další.

[1] Připomínáme, že o určitých omezeních participace jsme hovořili v předchozí kapitole, kde také byla zmíněna některá témata, která pro participační přístup nejsou vhodná.

PRAKTICKÉ RADY

Účinným způsobem, jak zvýšit pozornost veřejnosti, je zapojení dětí a mládeže. Nejen že jejich účast je mnohdy důležitá sama o sobě, děti navíc přitáhnou k řešenému tématu své rodiče, prarodiče apod. Například můžete uspořádat výtvarnou soutěž k danému tématu mezi menšími dětmi na školách. Nejlepší autory pak veřejně odměníte a jejich dílka budou veřejně přístupná. Pokud předání ocenění proběhne jako součást veřejného setkání či diskuse o daném tématu, je účast dospělých zaručena. Starší děti a mládež asi nenalákáme na výtvarnou soutěž. Můžeme pro ně ale připravit třeba soutěž fotografickou. Na své mobilní telefony budou náctiletí fotit vše, co se vztahuje k danému tématu (pozitiva i negativa). Nejlepší fotografie budou opět oceněny a všechny snímky mohou být vystaveny třeba na webu města.

Motivovat lze různými způsoby i dospělé. Osvědčily se například slosovateľné návratky u dotazníkových šetření. Na dotazníku je prostor, kam mohou obyvatelé uvést své kontaktní údaje. Tato část je při zpracování od dotazníku oddělena a následně slosována. Několik výherců získá věcné ceny (např. volný vstup do městského bazénu). Podpoříme tím nejen větší počet vrácených dotazníků, ale i zájem o dané téma a projekt.

Nezájem veřejnosti o dané téma nemusí nutně plynout z podstaty daného tématu, ale třeba i z nedostatku informací. Zkrátka, když lidé o tématu nic neví (nebo neví dost), nezajímá je. Nezbytná je proto informovanost a vysvětlování tématu.

Reálný vliv na výsledek

V průběhu participačního procesu musí mít jeho účastníci možnost reálně ovlivnit řešené téma. Nelze nabízet již hotová řešení, kde nelze nic měnit. V takovém případě se na participačním žebříku pohybujeme maximálně na úrovni připomínek, o kterých předem víme, že nebudou (nemohou být) zohledněny. Takové chování je také velmi riskantní do budoucna. Ztrácíme tím důvěru a zájem lidí o další zapojení klesá. Vždy proto musí existovat možnost různých řešení a výběru mezi nimi. Z logiky tématu ale často nelze nabídnout k diskusi a změnám úplně vše. Úkolem veřejné správy je definovat rozsah možných změn a témat k diskusi. Častým příkladem je včasné stanovení určitých limitů, v jejichž rámci se veřejnost může pohybovat při hledání řešení.

PRAKTICKÉ RADY

Předejděte budoucím komplikacím a nepochopením tím, že na začátku jasně stanovíte limitující faktory budoucího řešení. Nenechte veřejnost a další aktéry pracovat na návrzích, o kterých dopředu víte, že je nebude možné realizovat. Mezi takové limity lze zařadit například:

Finanční omezení – Dopředu stanovme, kolik finančních prostředků bude k dispozici na realizaci navrženého řešení.

Právní a administrativní omezení – Realizace některých řešení by mohla být v rozporu s existujícími zákony a nařízeními. Stejně tak mohou různé orgány státní správy (památkáři, ochrana zeleně atd.) předem stanovit limity.

Technické – Technicky lze dnes vyřešit téměř vše, přesto je často nutné hledat technicky jednoduchá a účelná řešení.

Sledování veřejného zájmu – Nepodléhejme populismu, předem stanovme, že budoucí řešení musí zahrnovat i takové funkce, které veřejnost příliš nevídá. Zároveň ale otevřeme diskusi pro hledání způsobů, jak takové negativní dopady co nejvíce zmírnit.

Časové možnosti – Vždy je potřeba jasně říci, kdy budou dohodnutá řešení realizována a jaká jsou časová omezení realizace procesu (doba na sběr podnětů, diskusi atd.).

Vlastnická omezení – Nemůžeme rozhodovat o majetku třetích osob. Respektujme ochranu soukromého vlastnictví, ale zároveň se musíme snažit zapojit všechny, jejichž vlastnická práva mohou být procesem a jeho výstupy dotčena.

Výsledkem participačního projektu by měla být konkrétní činnost, což se obtížněji naplňuje například u dlouhodobých strategií. V takovém případě se snažíme v průběhu procesu sbírat připomínky a podněty, které lze realizovat rychle. Lidé pak nemusí čekat roky, než se bude realizovat něco z toho, co sami navrhli, a mohou se radovat z prvních drobných výsledků.

Stejně tak se nevyhýbejme ani tématům, u kterých lze předpokládat různé názory a náměty na řešení. Rozdílné názory často pramení z velkého zájmu o dané téma a předtím, než bude přijato výsledné řešení, je potřeba názory všech dobře zvážit.

PRAKTICKÉ RADY

Častým argumentem proti zapojení veřejnosti je vysoce odborný či technický charakter řešeného problému. Většinou ale lze nalézt adekvátní prostor pro účelné zapojení veřejnosti. Pokud technická náročnost nedovoluje přímé zapojení veřejnosti do samotného návrhu řešení, je vhodné zapojit občany ještě dříve při formulaci zadání. Lidé vyjádří své postoje a očekávání od budoucího řešení, které již připraví odborníci.

Dostupné zdroje a kapacity

Participační proces vyžaduje vyčlenění potřebných kapacit (finančních, materiálních, lidských, časových atd.), a to od všech aktérů. Nejvíce zdrojů a kapacit bude zřejmě muset investovat veřejná správa.

Kromě finančních nároků na veřejné rozpočty je třeba počítat i s kapacitami personálními (úředníků a politiků, kteří se projektu musí osobně aktivně účastnit), materiálními (např. pronájem sálů na jednání, zajištění energií na různé veřejné akce atd.), znalostními (využití znalostí místních expertů vs. získání expertních pohledů zvenčí) a časovými (práce mimo běžnou pracovní dobu).

PRAKTICKÉ RADY

Personální kapacity v rámci veřejné správy není možné omezit jen na manažery či koordinátory participačního procesu. Musíme si být jisti, že ve veřejné instituci existují lidé, kteří jsou participačnímu přístupu nakloněni. Nezbytná je aktivní účast volených představitelů. Jejich přítomnost je pro veřejnost důležitým signálem, že veřejní činitelé budou názory občanů a dalších aktérů brát v potaz. Velká část participačních aktivit se odehrává mimo běžnou pracovní dobu (veřejná setkání, workshopy, happeningové akce atd.). Představitelé veřejné správy si musí tento čas vyčlenit.

Finanční zdroje přitom nemusíme hledat jen přímo v rozpočtu dané obce či města. Můžeme využít různé dotace a granty, stejně tak jako finanční spoluúčast dalších klíčových aktérů.

Nesmíme také zapomínat na dobrovolnickou pomoc, kterou je ale potřeba patřičně veřejně ocenit, stejně jako různé formy pomoci od dalších místních aktérů, např. místních iniciativ. Nesnažme se vždy vše přepočítávat na peníze. Čas, energie a nadšení, které lidé (neorganizovaná veřejnost i občanské iniciativy) investují do participačního procesu, jsou neocenitelné, a to hlavně proto, že tak činí na základě svého dobrovolného a svobodného uvážení.



Nenabízejme participativní řešení u témat, u kterých nemáme pravomoci rozhodnout.

(Foto Ondřej Marek)

PRAKTICKÉ RADY

Na otázku „Kolik stojí participace?“ nelze jednoduše odpovědět. Obecně je ale možné počítat s tím, že náklady na dobře vedený participační proces dosáhnou řádově desítek až statisíců korun. Je ošidné hodnotit, zda je to hodně či málo. Musíme posoudit jak kvantitativní faktory (například u velkých investic ve městě jsou náklady na participaci stále v několika procentech z celkových nákladů), tak kvalitativní (jak lze ocenit zvýšení důvěry ze strany veřejnosti?).

Stejně tak je obtížné stanovit obecně časovou náročnost participačních projektů. Dobře naplánovaný participační proces trvá řádově měsíce. Výjimkou ale nejsou participační projekty v trvání 1–2 let. Musíme vzít totiž v úvahu čas, kdy běžní obyvatelé nejsou příliš aktivní (prázdniny, dovolené, svátky atd.), což celý proces prodlužuje.

Jak intenzivně chceme veřejnost a další aktéry zapojit?

V druhé kapitole byl představen tzv. participační žebřík, který ukazuje různou míru sdílení moci či vlivu na veřejné rozhodování mezi veřejnými představiteli a občany. Vyšší stupně žebříku byly spojeny větším vlivem na řešení daného tématu a také s intenzivnějším zapojením občanů a dalších aktérů. Jak intenzivně chceme zapojit veřejnost a další aktéry nám pomůže identifikovat i níže uvedené schéma. V něm jsou různé otázky, jejichž zodpovězení vám napoví, jaký stupeň zvolit.^[2]

Postup řešení problému

Rozhodování o veřejných záležitostech představuje relativně složitý a komplexní systém. Cesta od uvědomění si potřeby řešit nějaký problém či téma až po jeho vyřešení a zhodnocení se dá znázornit jako sled na sebe navazujících kroků či fází. Ačkoliv je v praxi každý rozhodovací proces unikátní, můžeme u každého z nich najít určité podobnosti. Při stanovování optimální míry zapojení veřejnosti je potřeba vzít v úvahu právě složitost samotného rozhodovacího procesu a jeho rozhodova-

[2] Pozor, výčet otázek není vyčerpávající, slouží spíše jako ukázka a inspirace při navrhování participačního procesu.

Otázka – čeho chceme dosáhnout?	Stupeň
<ul style="list-style-type: none"> > Chceme delegovat pravomoc rozhodnout na občany? > Nepodařilo se nám dosáhnout obecně přijatelného řešení, a proto přenecháme konečné rozhodnutí na veřejnosti? 	ROZHODOVÁNÍ
<ul style="list-style-type: none"> > Chceme spolupracovat a pomoci při realizaci řešení? > Chceme vytvořit širokou platformu aktérů, která navrhne možná řešení? > Chceme vytvořit kritéria hodnocení mezi vybranými alternativami řešení? 	PARTNERSTVÍ
<ul style="list-style-type: none"> > Chceme dosáhnout konsenzu nad vybraným řešením? > Chceme zmapovat a odstranit problémy vyplývající z předkládaných řešení? > Chceme identifikovat sdílené hodnoty, potřeby a podněty od široké veřejnosti a dalších aktérů předtím, než začneme připravovat první návrhy? 	KONZULTACE
<ul style="list-style-type: none"> > Chceme shromáždit informace a různé úhly pohledu na dané téma? > Chceme zmapovat námitky a znepokojení z možných dopadů konkrétních řešení? > Chceme zjistit reakci na alternativy řešení? 	PŘIPOMÍNKOVÁNÍ
<ul style="list-style-type: none"> > Chceme informovat veřejnost o tom, že dané téma či problém budeme řešit a jakým způsobem? > Chceme pouze informovat o připraveném rozhodnutí? 	INFORMOVÁNÍ

cích fází. Pro potřeby této metodiky definujeme šest základních fází rozhodovacího cyklu, a to: identifikace a uznání problému, analýza problému, návrh řešení, rozhodování, implementace a hodnocení.

Graficky lze sled těchto fází znázornit takto:



V každé fázi můžeme uvažovat o určitém zapojení veřejnosti a dalších aktérů a musíme si uvědomit výhody a nevýhody, které jsou s tím spojeny.

PRAKTICKÉ RADY

Kvalitní rozhodovací proces by měl respektovat logiku a provázanost rozhodovacího cyklu. Nelze tak zkrátka „skočit“ s participací doprostřed rozhodovacího procesu, ale je třeba průběžně zapojovat veřejnost a další aktéry do všech fází procesu (byť s různou intenzitou).

PRAKTICKÉ RADY

Včasnou identifikaci možných problémů k řešení mohou odhalit i různé systémové nástroje, které daný úřad využívá. Například se osvědčila pravidelná setkání s občany v různých částech města, kde lidé mohou navrhnout témata k řešení. Stejně tak mohou posloužit i dotazníková šetření, diskusní panely apod., ať už realizované ad hoc, nebo pravidelně. Zpravidla je lepší, pokud identifikace problémů vzejde přímo od občanů, a to i v případě, že veřejné správa daný problém vnímá také intenzivně. Celý proces tak od začátku získává větší legitimitu (řeší se to, co si lidé sami určili).

Identifikace a uznání problému

V první fázi se snažíme popsat podstatu problému, rozhodujeme se, jaké téma a jak podrobně budeme řešit. V této fázi tak dochází ke stanovování cílů našeho následujícího snažení. Možností nastolování témat k řešení je celá řada. S nápady a podněty může přijít sama veřejnost. Dalším velkým zdrojem

Analýza problému

I na ten nejjednodušší problém jsou obvykle navázány další problémy či otázky, které je třeba zohlednit a prozkoumat. Diskuse s veřejností i s odborníky jsou zpravidla vedeny s cílem po-



Při veřejném setkání mohou občané vyjádřit své priority nalepováním barevných samolepek. Je to rychlé, efektivní a přehledné.

(Fotoarchiv Agora CE)

drobně problém popsat, odhalit jeho příčiny a širší souvislosti. Je zřejmé, že veřejnost se s řešeným problémem pravděpodobně potýká v každodenním životě. Je tedy třeba právě s tímto problémem popsat a více rozebrat.

PRAKTICKÉ RADY

Při analýze problému si uvědomujeme navazující kroky projektu a snažíme se vytvářet proaktivní a tvůrčí atmosféru. Nepoužívejme jen negativní analytické otázky typu: Co je špatně? V čem je problém? Co Vám vadí? Naopak zkusme klást také otázky konstruktivně: Co je třeba zlepšit? Co byste dělal jinak? Na co je potřeba se soustředit? Pomůže nám to všechny aktéry připravit na další fázi procesu – tedy návrh řešení.

Návrh řešení

Pohled běžných obyvatel (coby nejčastějších uživatelů či adresátů konečných rozhodnutí) na možná řešení je cenný a nenahraditelný. Často mohou přijít s novými alternativními způsoby řešení, o kterých by profesionálové vůbec neuvažovali. Tzv. profesní slepota může vést i uznávané odborníky k opakování stále stejných řešení. Na druhou stranu není obvykle potřeba objevovat již vymyšlené a trápit tak veřejnost detailním návrhem řešení. Navíc v této fázi snad nejvíce potřebujeme pomoc odborníků na dané téma.

Rozhodnutí

Nejčastěji je tento krok v rukou politiků a veřejnost nemůže jejich 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.

Implementace

Z pohledu zapojování veřejnosti je i implementace poměrně komplikovanou fází. Zpravidla dochází k implementaci v průběhu několika let (dopravní stavby, velká veřejná prostranství apod.). Výsledné řešení je veřejností očekáváno a jeho implementace je podporována. Někdy dokonce veřejnost „tlačí“ na představitele veřejné správy, aby dohodnuté změny realizovali co nejdříve.

Hodnocení^[3]

Hodnocení je přirozenou součástí rozhodovacího procesu. Pomáhá zjistit, nakolik bylo předešlé snažení úspěšné. Hodnocení může být realizované buď přímo zapojenými aktéry (tzv. participativní hodnocení), 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.

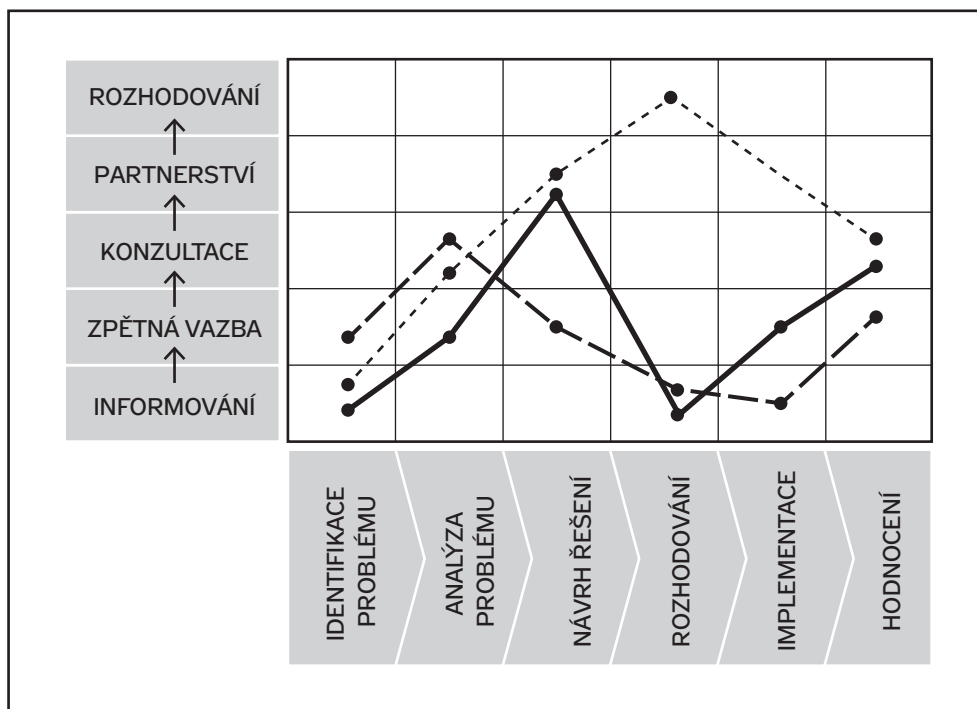
Intenzita zapojení veřejnosti v každé fázi řešení problému

Jak jsme si ukázali, veřejnost a další aktéry lze zapojit v každé fázi rozhodování. Různá míra zapojení veřejnosti a fáze rozhodovacího cyklu tak nejsou na sobě nezávislé proměnné. Naopak, obojí je možno chápat jako dvě strany téže mince, neboť v každé fázi rozhodování je možné dosáhnout určité míry zapojení obyvatel. Otázky směřující k intenzitě zapojení veřejnosti tak můžeme vztáhnout ke každé fázi řešení daného tématu či problému. V každém kroku se můžeme ptát „Jak intenzivně chceme veřejnost a další aktéry zapojit?“ a je pravděpodobné, že v každém kroku (a pro různé aktéry) bude míra zapojení různá.

Propojením úrovní zapojování (participační žebřík) a fází řešení problému (rozhodovací cyklus) získáme jednoduchou matici, kde jsou na vertikální ose uvedeny jednotlivé úrovně zapojování veřejnosti a na horizontální ose pak fáze rozhodovacího cyklu. S ohledem na řešené téma a další souvislosti (časové, materiální apod.) lze vždy navrhnout originální proces zapojení veřejnosti do řešení daného tématu. Při návrhu participačního procesu si pro každou fázi určíme potřebnou míru zapojení veřejnosti, čímž získáme základní kostru vlastního participačního procesu, kterou pak graficky můžeme vyjádřit jako křivku vedoucí od úvodní fáze až po hodnocení.

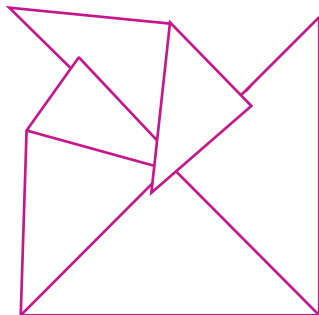
[3] V této metodice věnujeme hodnocení samostatnou kapitolu.

GRAF: INTENZITA PARTICIPACE V RŮZNÝCH FÁZÍCH ŘEŠENÍ PROBLÉMU



Pozn. jednotlivé křivky ve schématu představují různé typy projektů.

3. KDO? Aneb aktéři na prvním místě



Označením aktér^[1] (nebo též účastník) se pro potřeby metodiky rozumí každý (jedinec, skupina osob, organizace či instituce), kdo projevuje zájem o dané téma, chce dané téma či proces ovlivnit a/nebo jím může být ovlivněn. Za cílové skupiny pak označujeme ty aktéry, kterým je proces, resp. jeho výstupy určeny.

Kdo musí být u toho?

Pokud jsme si v předchozí kapitole správně a jasně odpověděli na otázku „CO?“, tedy na otázku po předmětu, obsahu participativního procesu (konkrétního projektu), a na otázku „PROČ?“, tedy co chceme od občanů zjistit, jaká jejich znalost je pro daný projekt důležitá, otázka „KDO?“ se nám bude zodpovídat dobře. Jasně vymezené téma nebo řešené území poměrně jasně vymezuje i aktéry, kterých se projekt bude týkat. Ať už jde o zástupce veřejné správy z hlediska jejich kompetencí a zodpovědností, tedy těch, kdo obvykle stojí v roli koordinátora procesu, těch, kdo do procesu dočasně vstupují jako externí experti, nebo těch, kterých se projekt týká a budou jím ovlivněni.

Aby byla participace úspěšná, tyto role musí být jasně čitelné a nesmí se mísit a zaměňovat. Zástupce veřejné správy by neměl nahrazovat politickým tlakem expertní roli tam, kde jeho znalosti nestačí. Stejně jako by politický názor neměl být vydáván za hlas většiny. Naopak je jasné, že konečné rozhodnutí o řešení tématu je většinou v rukou politiků. Role experta by měla být specifikována jednoznačným zadáním.

PRAKTICKÉ RADY

Ačkoliv je v každém projektu zapojena celá řada aktérů, téměř nikdy v ní nechybí veřejná správa, experti a veřejnost. Vždy se musíme snažit o vyvážené působení a zapojení těchto aktérů. Jde o to, aby se trojúhelník veřejná správa–expert–veřejnost neohýbal například v extrémním případě do podoby, kdy starosta probere svůj názor se spřáteleným členem zastupitelstva, bude ho vydávat za názor většiny a nechá si ho potvrdit kamarádem projektantem v narychlo zpracované studii. Opačným pólem nerovnováhy by pak bylo například chování spolku, který by uspořádal veřejnou debatu bez expertů a zástupců veřejné správy a automaticky by předpokládal, že výsledky debaty jsou závazné pro rozhodování samosprávy.

Podívejme se podrobněji na vybrané aktéry různých participativních procesů.

[1] Pro potřeby metodiky je výraz „aktér“ synonymem k anglickému výrazu „stakeholder“.

Politici – jen dobrá vůle nestačí

Politici (zastupitelé, radní, starostové atd.) vystupují v participačních procesech v různých rolích. Může to být zejména role iniciátora procesu participace, (spolu)tvůrce návrhů řešení, osoby odpovědné za schválení výsledného řešení a jeho realizaci. Zejména ale má roli politického garanta. Politik je v dobrém i zlém tvář, která je s procesem spojena.

Jaké jsou motivace, se kterými politici do participačních procesů vstupují? Je primárním zájmem politika (jako zadavatele) mít čistě svědomí v tom, že jsme „lidem dali slovo“? Nebo je to strach, aby se to „nezvrtlo“, zvláště třeba v případě projektu financovaného z dotací? Nebo politik proces chápe jako zefektivnění a zkvalitnění poskytované služby (realizovaného projektu)? Je postoj politické reprezentace spíše orientován tržně a hledá silnou objednávku formou průzkumu zájmu? Nebo politik projekt chápe jako příležitost budování partnerství, posilování vztahů a vazeb v komunitě, rozvíjení občanské společnosti na místní úrovni? Celý projekt také může vnímat jako v jistém smyslu novou výzvu pro všechny, kteří se chtějí spolu učit nejen rovnou věci řešit, ale hlouběji přemýšlet o tom, jak se v dané komunitě žije. Jasná formulace postoje k participaci usnadní mnohá nedorozumění a zklamání z nenaplněných očekávání.

Z takto jasně definovaných postojů může také vyplývat zvolená míra participace a realistické nastavení celého procesu (viz. kap. 2. *CO? Aneb čeho chceme dosáhnout*). Nepřímo pak z něj také vyplývá intenzita zapojení politických představitelů obce.

PRAKTICKÉ RADY

Chci-li si jako starosta ověřit správnost svých úvah a uspořádám k tomu jednoduchou anketu, není mé angažmá nijak intenzivní a je to tak v pořádku. Vyskytne-li se ale v nějaké lokalitě dlouhodobě sociální napětí, vandalismus a jiné problémy, budu o celém procesu komunikace s veřejností jako starosta uvažovat úplně jinak a i mé angažmá a účast v různých pracovních skupinách a na veřejných setkáních bude mít pravděpodobně jinou intenzitu a podobu.

Politická podpora participace je jednoznačně nezbytná součástí důvěryhodnosti procesu. Tato důvěryhodnost roste s tím, jakou zkušenost daný reprezentant s participací má. Zažil-li v rámci participačních projektů kreativitu, vyřešení konfliktu, sblížení a porozumění, mezigenerační sounáležitost apod., bude participační přístup zřejmě více podporovat.

Úředníci místní správy – role úřadu, rozdělení rolí na úřadě

V případě, že existuje politická vůle, je obvykle jednodušší participační proces rozpohybovat. Participace vyžaduje kromě dobré vůle také konkrétní kapacity konkrétních lidí na úřadě a tak by se k tomu i ze strany politického vedení mělo přistupovat. Úředníci veřejné správy jsou velmi často koordinátory či manažery participačních procesů. Jsou pak odpovědní za plnění většiny organizačních úkolů a kromě toho mohou vystupovat i v roli odborníků. Mají na starost určitou oblast, které rozumí jak po obsahové (odborné) stránce, tak mají dobrou znalost všech administrativních procedur.

Úkoly související s administrací participativního projektu by ale neměly být tím, co se dělá tehdy, až když náhodou zbyde čas. Za management projektu musí být zodpovědná jedna osoba, která i když dílčí úkoly deleguje, má zároveň přehled o jednotlivých krocích procesu a je tím, kdo v případě nutnosti mění plán, konzultuje postup s politickou reprezentací stejně jako s externími experty.

Důležité je mezisektorové chápání participačních procesů. Je nezbytné, aby o daném projektu věděli když ne všichni, tak alespoň ti, jichž se téma může (byť okrajově) týkat. Problém interní komunikace uvnitř úřadu obvykle narůstá s velikostí města či radnice. V případě velkých městských úřadů či magistrátů je potřeba nastavit jasně a závazně informační toky projektu uvnitř úřadu, jinak se záhy ukáže, že levá ruka neví, co dělá pravá. Nespolutřeba uvnitř úřadu samotného může mít za následek, že k projektu v určité fázi chybí klíčové informace (limity rozpočtu, technické nebo legislativní limity) nebo se ideální a konsensuální řešení v závěrečné fázi projednávání ukáže jako nepůchozí z pohledu sektoru, který nebyl projektu účasten (dopravní inženýr, policie apod.). Tento systémový vhléd obvykle má pouze člověk zevnitř, který zná specifika a přesné kompetence jednotlivých úředníků a měl by je v nastavení procesu participace zohlednit.

PRAKTICKÉ RADY

Omezit riziko nedostatečné komunikace uvnitř úřadu lze mnoho způsoby. Zástupci různých odborů by pochopitelně měli být součástí pracovních a řídicích týmů, které jsou v rámci participačního projektu ustanoveny.

Ideální také je, pokud jsou součástí rozhodovacích struktur lidé z vedení města (včetně tajemníka či ředitele úřadu). Ti mohou z pozice své nadřazené funkce úkolovat příslušné odbory, aby na projektu spolupracovaly a poskytl potřebnou součinnost.

Experti – místní i přespolní

Jak se někdy říká v kontextu participace, občané jsou experty na svůj život. O tuto roli, pozici, osobní jedinečnou zkušenost a postoj nám jde především. Tam, kde občané obvykle experty nejsou (i když se to samozřejmě nevylučuje), existují nejrůznější odborné profese, které jsou pro řešení daného projektu nebo problému důležité. Může jít obvykle o architekta, urbanistu, zahradního architekta, dopravního inženýra, sociologa, antropologa, psychologa, sociálního pracovníka, experta na oblast znečištění životního prostředí a mnoho dalších profesí.

PRAKTICKÉ RADY

Jak správně vybrat vhodného odborníka?

Výběr expertů je vždy důležitý. Věnujme mu proto dostatek času a zejména se předem snažme co nejlépe formulovat zadání (kritéria) výběru. Je jasné, že důležitým kritériem je vždy cena, za kterou odborník své služby nabízí. Cena ale nic neříká o kvalitách a přednostech experta a jím nabízených služeb. Zaměřme se proto i kvalitativní kritéria. Při výběru vhodného kandidáta můžeme zvažovat:

Zkušenosti s obdobným typem expertní práce –

Relevantní zkušenosti (např. řešení 2–3 obdobných úkolů) s daným typem služeb jsou klíčové. Oslovený expert by měl být schopen nabídnout zkušenosti s daným typem za několik let (obvykle 3 roky) nazpět. Nemusí se ale jednat vždy o úplně stejný typ práce. Výhodou může být práce v různých pozicích a při řešení různých témat. Stejně tak jsou cenné i informace ze zahraničí (neměly by ale převažovat).

Doporučení a reference – Vždy od kandidátů vyžadujeme reference na předchozí působení. Kontakty na minulé klienty a zadavatele služeb nejsou jen formální záležitosti. Kontaktujme předchozí klienty a získejme lepší obrázek o dotyčné osobě.

Vzdělání a profesní průprava – Většina odborné práce vyžaduje specifické znalosti. Jindy je známkou kvality i členství v různých profesních uskupeních (pokud není přímo vyžadováno zákonem). Často jsou experti aktivní i v akademické oblasti (např. se účastní výzkumných projektů, publikují na dané téma atd.). Mnohdy jsou aktivní kontakty do akademického prostředí, či profesní komunity dalším zdrojem informací o dotyčné osobě.

Pozice experta je obvykle definována zadavatelem a pohybuje se často v roli zpracovatele nějakého projektu, studie, koncepce, politiky apod., dodavatele dílčí služby nebo externího konzultanta. Jak jsme zmínili výše, experty jsou samozřejmě i pracovníci institucí, kteří do procesu musí (dotčené orgány státní správy) nebo mohou vstoupit v důsledku své pozice, postavení apod.

V případě expertů si musíme uvědomit, kterými experty disponujeme v rámci místního společenství a koho musíme získat z vnějšku. Nelze jednoznačně říci, že místní expert je vždy lepší než odborník mimo naše město. Oba přináší řešení tématu určitou přidanou hodnotu. V obou případech bychom si také měli jasně stanovit kritéria, podle kterých budeme experty vybírat.

V procesu participace je velmi důležité, jak je role experta definována ve vztahu ke komunikaci s veřejností. Po expertech sice vyžadujeme odbornou práci, ale mnohdy také potřebujeme, aby svá zjištění a odborné názory prezentovali veřejnosti.

PRAKTICKÉ RADY

Při rozhodování mezi místním a externím odborníkem musíme zvážit tato pozitiva a negativa:

Místní odborník:

- + zřejmě zná dané prostředí a téma detailněji a v širších souvislostech
- + práci na zadaných úkolech může vnímat jako svoji osobní záležitost ve snaze pomoci místu, kde žije
- + pravděpodobně je k dispozici více informací o jeho dosavadní činnosti a odborné úrovni,
- nemusí být objektivní, může zohlednit i osobní zájmy
- může být ostatními vnímán jako nedůvěryhodný a zaujatý (díky starým záštitám, příslušnosti k jedné názorové skupině, přátelským vztahům ve městě atd.)

Externí expert:

- + lépe si udržuje nezávislou a nestrannou pozici v projektu
- + přináší pohled zvenčí
- vnímá práci jako zakázku a jeho motivací je finanční odměna
- nezná místní souvislosti a specifika

Neorganizovaná veřejnost – běžní občané a domácnosti

Na veřejnost nemůžeme nahlížet jen jako na cílovou skupinu (tedy jako na pasivní příjemce výstupů participačních projektů). Naopak naše úsilí směřuje k větší aktivizaci a zapojení právě těch, kteří jinak příliš aktivní nejsou a nevyužívají tradičních způsobů vyjádření občanských postojů. S ohledem na participační žebřík jsou způsoby zapojení veřejnosti různé.

Pokud hovoříme o neorganizované veřejnosti, máme tím na mysli každého občana, který do participačního procesu nevstupuje jako jiný (více organizovaný) aktér. Přesto tuto skupinu nelze chápat jako anonymní masu obyvatel. Vždy můžeme hovořit o specifických skupinách, pro které je typický nějaký určující znak. Ten je pro nás také důležitý z hlediska jejich role (způsobů oslovení, komunikace, přímého zapojení atd.) v procesu. S ohledem na charakter projektu můžeme například neorganizovanou veřejnost vnitřně členit například takto:

- > Předškolní a školní mládež
- > Dospívající mládež
- > Maminky na mateřské dovolené
- > Rodiny s dětmi
- > Senioři
- > Lidé s omezenou pohyblivostí
- > Minority, etnický odlišné skupiny apod.
- > Nezaměstnaní
- > Bezdomovci
- > Turisté
- > Obyvatelé nájemních bytů (např. v určité lokalitě)
- > Majitelé psů
- > Sportovci (např. cyklisté, in-line bruslaři, ...)
- > atd.

PRAKTICKÉ RADY

V průběhu procesu se snažte získávat od všech zapojených aktérů (a od veřejnosti obzvláště) aktuální kontakty. Pomůže Vám to budovat si databázi (při splnění všech zákonných podmínek na ochranu osobních dat atd.) aktivních lidí, které můžete oslovit i v dalších projektech. Je velmi pravděpodobné, že pokud někdo již jednou projevil zájem podílet se na řešení veřejných záležitostí, bude chtít být zapojen i v budoucnu.

Ideální je získávat tzv. „rychlé“ kontakty (e-mail, číslo mobilního telefonu, uživatelská jména na sociálních sítích apod.). Jejich použití je nejen rychlé, ale obvykle i levné.

Organizovaná veřejnost

Je tvořena zejména různými neziskovými nevládními organizacemi, které jsou zpravidla územně nebo tematicky zaměřené na obsah projektu. Je nepochybné, že různé nadace, spolky, obecně prospěšné společnosti, církevní organizace a další typy nestátních organizací mají v moderní společnosti stále výraznější místo. Jsou mnohdy hybateli místního dění, iniciátory veřejného dialogu i experty ve svém oboru. Z toho také vychází jejich široké využití a zapojení do participačního procesu. Jejich zástupce je proto dobré zvat ať už jako místní názorové lídry nebo experty v oblasti, které se projekt týká. Navíc obvykle mají velkou schopnost aktivizovat významnou část neorganizované veřejnosti.

Další veřejné instituce

Do této skupiny můžeme zahrnout nejen orgány státní správy, v jejichž gesci je téma řešené participačním procesem. Tito aktéři představují sami o sobě velmi početnou a důležitou skupinu zahrnující různé dozorující orgány (hygienu, památkovou ochranu, ochranu životního prostředí atd.), ale třeba i Policii ČR či stát jako vlastníka dotčených nemovitostí apod. Účast orgánů státní správy je nezbytná – již mnoho projektů skončilo fiaskem proto, že tyto orgány nakonec nepovolily připravené řešení (pokud by byly včas zapojeny, mohly by na různá omezení a limity včas upozornit a pomoci hledat akceptovatelné řešení).

Patří sem ale také další veřejné instituce. Například veřejné vzdělávací instituce (školy, muzea, knihovny, sportovní zařízení atd.) mohou být aktéry participačních procesů jak z důvodu dopadů projektu na jejich chod nebo činnost (výstavba sportovního hřiště, budování naučné stezky) tak z pohledu jejich kapacity pomáhat procesu (místnosti pro veřejná setkání, asistence při akcích, doplňkové činnosti procesu – výtvarné soutěže, studentské soutěže architektonických návrhů apod.)

Podnikatelská sféra – místně nebo tematicky relevantní

Podnikatelský sektor se v procesu obvykle ocitá ve dvou odlišných rolích. V roli investora, developera, tedy aktéra, který celý projekt iniciuje, nebo v roli „pasivního“ aktéra, který může být projektem ovlivněn. V případě prvním je jeho role samozřejmě klíčová. Drží jak velkou moc (určuje základní záměr projektu), tak velkou zodpovědnost (vznikají mu finanční závazky). V případě druhém je podnikatelský sektor tím, kdo může být výsledným projektem ovlivněn jak pozitivně (úprava prostranství v blízkosti restaurace), tak negativně (zvýšení hluku, odliv zákazníků apod.). Podnikatelé jsou skupinou s velmi omezenými časovými možnostmi, proto je třeba vždy pečlivě vážit rozsah a způsob jejich oslovení. Zároveň jsou ale často důležitým prvkem prosperující místní ekonomiky (jako tvůrci pracovních míst).

Analýza aktérů – způsob jak identifikovat většinu hráčů

Výše uvedený výčet nejběžnějších skupin aktérů pochopitelně není vyčerpávající. Pro každý proces si musíme definovat okruh všech potenciálních aktérů. Možností, jak identifikovat a následně i více analyzovat aktéry, je celá řada.

Pokud by měl identifikaci analýzy aktérů připravit sám manažer projektu či konzultant procesu (o jednotlivých organizačních rolích pohoovoríme v následující podkapitole), může být zdrojem informací pro rozklíčování aktérů v první úrovni rozhovor se zadavatelem, dále internet, místní tisk atd. Obvykle je ale nutné identifikovat skupiny přímo v terénu, obvykle skrze rozhovory s již identifikovanými aktéry. Je třeba vyvarovat se efektu nálepkování a kontaktovat i ty, kteří jsou některou ze stran identifikováni jako neužiteční, zbyteční, konfliktní, problémoví apod.

PRAKTICKÉ RADY

Pro identifikaci aktérů v terénu se často využívá tzv. metoda sněhové koule či nabalování, při které nás každý nový aktér postupně odkazuje na další aktéry a ti opět odkáží na nové aktéry. Tak to jde do té doby, než se začneme vracet k již identifikovaným aktérům.

Častějším a vhodnějším případem je stav, kdy identifikaci a analýzu aktérů provádí širší tým lidí (v němž již jsou zastoupeny různé názorové skupiny ve městě). Při diskusi o aktérech se mohou lidé navzájem inspirovat a také kontrolovat, že nejsou záměrně vynechávány určité zájmové skupiny.

Ať už se nad aktéry budeme zamýšlet sami, či v širší skupině, vždy je třeba hovořit o konkrétních aktérech. Nestačí např. určit jako aktéra městský úřad, ale je potřeba definovat konkrétní odbory či přímo pracovníky. Stejně je potřeba postupovat i u dal-

ších skupin aktérů. Pro identifikaci možných aktérů si můžeme klást tyto otázky:

- > Pro koho má projekt největší potenciální užitek?
- > Koho může projekt potenciálně ohrozit?
- > Kdo může být nejvíc pasivní a nejvíc aktivní skupina?
- > Je nebo může být mezi některými skupinami konflikt?
- > Jaké mají skupiny specifické potřeby z hlediska komunikace (typ médií, vhodné dny a čas pro setkání apod.)?
- > Jsou ve skupinách výrazní jednotlivci (neformální lídři)?

PRAKTICKÉ RADY

V řadě projektů není reálné aktivně zapojit všechny potenciální účastníky procesu. V takových případech je možné delegovat určité pravomoci lidem, kteří zastupují určitou instituci nebo zájmovou skupinu. Takto delegovaná pravomoc by měla být jasně formulována a měly by s ní být spojeny jasné kompetence a zodpovědnost přenášet informace a rozhodnutí k těm, které osoba zastupuje.

Podívejme se nyní podrobněji alespoň na dva způsoby identifikace a analýzy aktérů. Obě metody byly opakovaně s úspěchem uplatněny v českém prostředí a jsou založeny na skupinové práci, nikoliv na práci jednotlivce.

Rychlé mapování aktérů

Realizuje jej širší tým (ideálně různorodá skupina 10–15 osob). Nejprve se skupina snaží vyjmenovat co nejvíce možných aktérů. Může k tomu užít otázky uváděné výše a snaží se být maximálně konkrétní (vyjmenovávají se osoby, nikoliv instituce). Každý potenciální aktér je uveden na kartičku (platí pravidlo 1 karta = 1 aktér). Pro zjednodušení je také možné připravit si několik skupin aktérů (např. politici, úředníci, veřejnost, podni-



Mapování aktérů začíná tím, že jsou všichni potenciální aktéři napsáni na kartičky, a ty jsou umístěny na vnější kruh. Posouváním se pak kartičky rozvrství do různých vzdáleností od středu.

(Fotoarchiv Agora CE)



katelé, aj., přičemž pro každou skupinu lze vyčlenit jinou barvu kartiček) a v jejich rámci aktéry postupně definovat. V tomto kroku je důležité množství – je lepší uvést více potenciálních aktérů (i za cenu, že je později vyřadíme), než někoho opominout.

Pro druhý krok si připravíme velké plátno se soustřednými kružnicemi, které položíme na velký stůl (viz foto). Všechny kartičky se jmény aktérů umístíme na vnější okraj. Každý člen týmu může posunout libovolného aktéra (kartičku s jeho jménem) a přesunout ji o jeden kruh ke středu, pokud daného aktéra vnímá jako důležitého. Zároveň platí tato pravidla:

- > Každý může posunout každou kartičku (všechny aktéry), ale pouze jednou.
- > Vždy se posouvá jen o jeden kruh (bez ohledu na to, jak blízko středu daná kartička leží).
- > Nikdo nesmí posunout žádnou kartičku zpět.
- > Posouvání kartiček provádí všichni členové týmu naráz a nesmí při tom hovořit (vzájemně se ovlivňovat).

Ve chvíli, kdy všichni přemístí kartičky, které posunout chtěli, je analýza u konce. Při pohledu na kartičky různě rozestě mezi kružnicemi získáváme konečný obrázek o důležitosti zapojení jednotlivých aktérů. Ty, kteří jsou nejbliže středu, ohodnotil daný tým jako nejdůležitější. Než mapování aktérů uzavřeme, můžeme diskutovat o umístění některých kartiček (nesmíme je ale měnit). Vzdálenost od středu nám indikuje, jakým aktérům věnovat největší pozornost (jsou nejbliže středu a zřejmě je budeme chtít zapojit velmi intenzivně) a kterým se věnovat méně (např. od nich budeme zjišťovat jen zpětnou vazbu).

Podrobná analýza aktérů

První fáze je v zásadě stejná jako u předchozí metody. Je tedy opět cílem vygenerovat co největší množství aktérů.

V druhé fázi se ale skupina musí zamyslet nad dvěma kritérii. Nejprve hodnotí, jak velký je reálný vliv (či moc) každého aktéra. Máme tím na mysli formální i neformální nástroje a kompetence ovlivnit řešení daného problému. Dále se pak musí skupina u každého aktéra zamyslet nad tím, do jaké míry se o dané téma zajímá. Tedy jak moc (či málo) bude ochoten do daného rozhodovacího procesu vstoupit. Spojením těchto dvou kritérií můžeme aktéry rozdělit do čtyř skupin s ohledem na jejich zájem (do jaké míry se jich procesy dotýkají a zajímají se o ně) a moc (resp. vliv, který mohou uplatnit při prosazování či blokování daných procesů). Graficky to lze znázornit v následující tabulce.



Jak je patrné z tabulky, zajímáme se o všechny aktéry v různých kvadrantech tabulky. Pochopitelně nejdůležitější jsou pro nás aktéři obsažení v horním pravém kvadrantu. Ty můžeme označit jako klíčové hráče a snažíme se o jejich maximální zapojení. Právě oni mají moc či vliv daný problémem řešit a zároveň se o něj velmi intenzivně zajímají. Tyto aktéry můžeme například zahrnout do řídicích struktur procesu a nebo je jinak aktivně zapojit. Neznamená to, že bychom rezignovali na spolupráci s dalšími skupinami aktérů. Například je možné zvýšit zájem o dané téma (vhodnou informační kampaní, vysvětlováním procesu a jeho smyslu atd.) u těch aktérů, kteří sice mohou ovlivnit řešení daného tématu, ale moc se o něj nezajímají. Právě u nich musíme budovat podporu pro participační proces, příp. se je snažit zapojit alespoň v oblastech, o které se zajímají. Stejně tak aktéři, kteří se o dané téma intenzivně zajímají, ale mají nízký vliv na budoucí rozhodnutí, jsou pro nás důležití i proto, že o daném tématu zřejmě hodně vědí a mohou nám poskytnout zajímavé informace a data. Pozornost, kterou jim v rámci participačního procesu věnujeme, se nám vyplatí také v tom, že právě oni budou šířit informace o procesu a řešeném tématu dále.

PRAKTICKÉ RADY

Pokud nám to čas a kapacity dovolí, můžeme u aktérů sledovat i celou řadu dalších kritérií. Samozřejmě jsou aktuální kontaktní údaje na jednotlivé aktéry. Kromě již dříve uvedeného můžeme také sledovat:

- a) jaké má vazby na další aktéry (s kým spolupracuje, s kým je v pravidelném kontaktu atd.),
- b) jaká jsou jeho očekávání (co by mu měl proces přinést. Někdo má zájem prosazovat vlastní myšlenky a zájmy, jiný chce využít své zkušenosti a znalosti, jiný se o dané téma zajímá a chce vědět, co se děje atd.),
- c) očekávané dopady zapojení aktéra na proces (bude se jej snažit podporovat a prosazovat, či spíše blokovat a eliminovat) a další.

Na základě těchto znalostí pak můžeme rozhodnout o způsobech zapojení daného aktéra (např. přímé zapojení do organizačních struktur procesu, konzultování a cílené zapojení do připravovaných akcí, informování atd.), či způsobech informování (přímá osobní komunikace, přímá vzdálená komunikace – např. hromadný e-mail, nepřímá a zprostředkovaná komunikace atd.)

Management participačního procesu – jaké pozice a role potřebujeme?

Participační projekty jsou vždy připravené jako otevřené pro zapojení široké palety aktérů, což v sobě nese velká rizika. Aby společná práce různých aktérů mohla fungovat, je potřeba dobře nastavit organizační a řídicí struktury projektu. V každé fázi procesu musí být jasné, kdo a za co odpovídá a jak se má postupovat. Jasně vymezené organizační a rozhodovací struktury mají za cíl vytvořit přehledné, bezpečné, efektivní a tvůrčí prostředí pro všechny zúčastněné. Pochopitelně nelze stanovit univerzální organizační strukturu (ta se bude lišit případ od případu). Lze ale upozornit na pozice a organizační jednotky, které se v participačních procesech zpravidla uplatňují:^[2]

Garant procesu

Jedná se zpravidla o voleného představitele (nejčastěji starosta či primátor, místostarosta či náměstek primátora). Je tváří procesu navenek a zároveň mu zajišťuje nezbytnou politickou podporu uvnitř volených orgánů (prosazuje jej, přesvědčuje ostatní politiky).

Řídící výbor

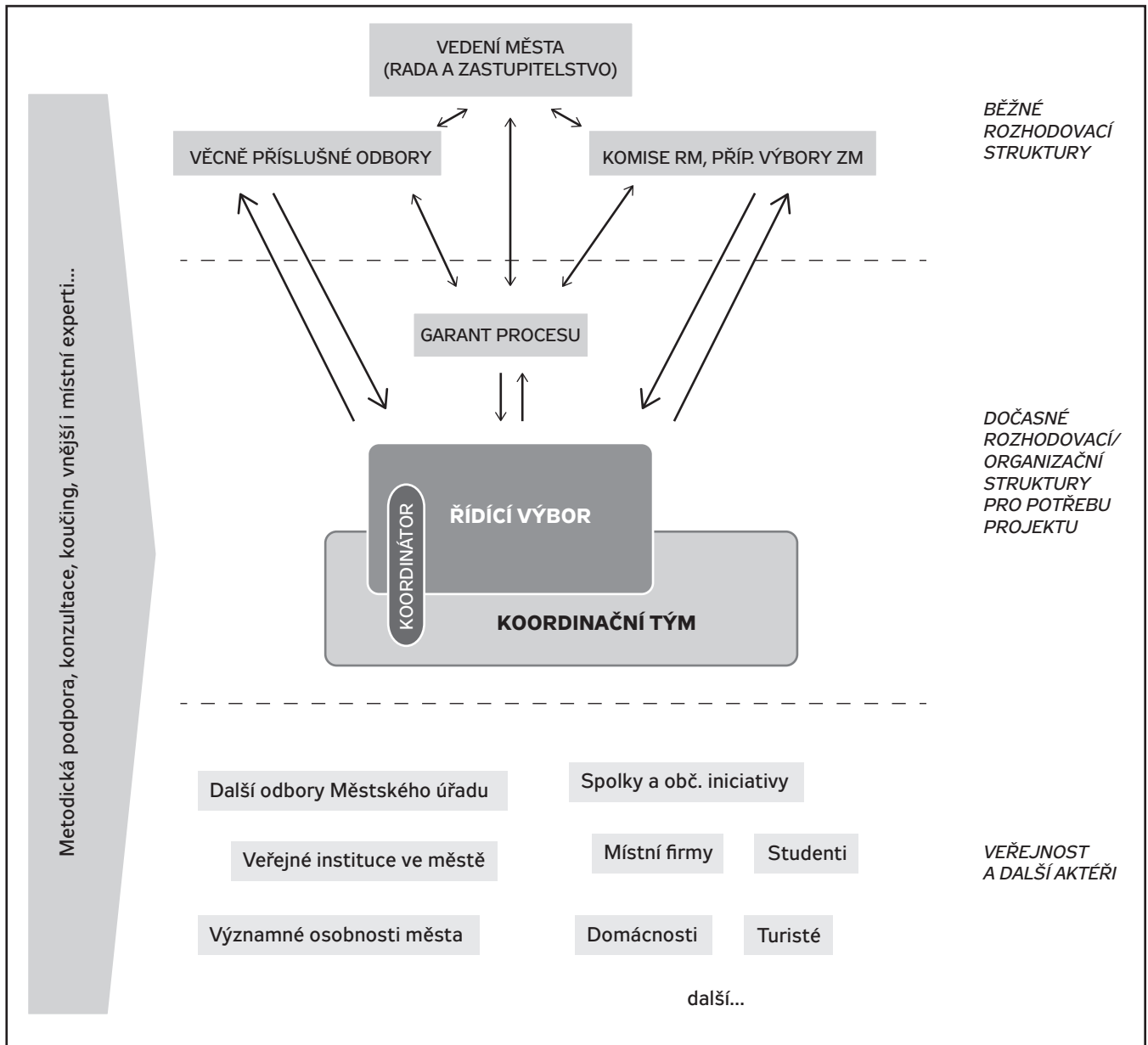
Využívá se zejména při velkých a dlouhodobých participačních procesech. Jeho členové jsou významní (a často velmi časově zaneprázdnění) členové místního společenství s tím, že je zajištěno pestré názorové složení. Početně se může jednat i o relativně velké uskupení lidí (řádově desítky osob). Mezi členy řídicího týmu lze zařadit politiky zastupující různé politické strany, ředitele důležitých institucí a organizací ve městě (např. vedoucí Úřadu práce, ředitel knihovny, představitel místní univerzity atd.), významné kulturní a společenské osobnosti, zástupce církví, zástupce podnikatelského sektoru (ředitelé velkých podniků apod.). Řídící výbor se schází jen omezeně – když je potřeba projednat zásadní krok v projektu. Může mít schvalovací pravomoci, tzn. v rámci projektu schvaluje uskutečněné výstupy, připravované kroky a úkoluje další organizační struktury. Jeho role je nejen odborná, ale i reprezentativní. Členy řídicího výboru zpravidla schvaluje Zastupitelstvo města, které zároveň schvaluje i jeho status (Zastupitelstvo vymezuje jen procesní pravomoci řídicího výboru v rámci projektu, řídicí výbor neschvaluje konečné výstupy projektu – to přísluší Zastupitelstvu města) a tím dává veřejnosti a dalším aktérům najevo, že daný participační proces není řízen přímo „městem“. (Řídící výbor nemá žádné pravomoci mimo participační projekt.) V menších procesech není role řídicího týmu obvykle potřeba a jeho úkoly přebírá dílem garant procesu a dílem koordinační tým.

Koordinační tým

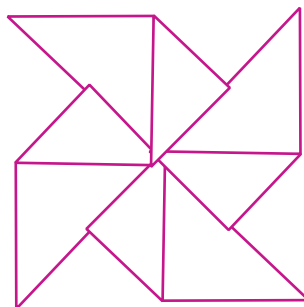
Představuje výkonnou část celého procesu. Jeho úkolem je vést celý proces po praktické rovině. Opět se zaměřuje úzce na procesní část (tedy neovlivňuje, zda bude výstupem to či ono, ale pouze postup, jak k výstupům dospět). Členové týmu se pravidelně scházejí a připravují dílčí kroky. I koordinační tým musí být složen pestře a jeho status schválen vedením města. Koordinační tým by měl mít cca 15 osob, aby byla zaručena jeho akceschopnost a flexibilita. V čele koordinačního týmu stojí obvykle manažer či koordinátor projektu, který také zajišťuje administrativní a organizační fungování koordinačního týmu.

[2] Použité názvosloví není závazné. Rozličné pozice se mohou jmenovat různě, důležitá je však jejich náplň.

Na závěr nabízíme možné organizační uspořádání participačního procesu. Jedná se o ilustrativní ukázkou vzájemných vazeb a propojení mezi jednotlivými aktéry a organizačními jednotkami.



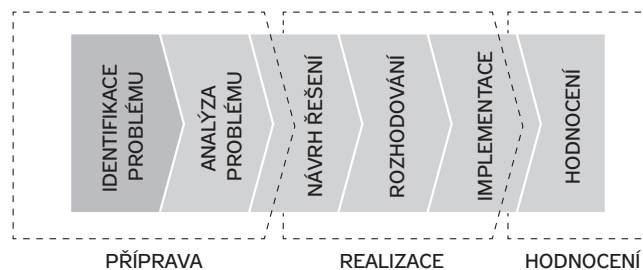
4. KDY a JAK? Aneb jak může vypadat kvalitní participační proces



V předchozích kapitolách jsme se zabývali klíčovými aspekty, které musíme zohlednit předtím, než samotný participační projekt zahájíme. Musíme vědět „PROČ“ chceme takový proces realizovat. Nesmíme opomenout, „CO“ je jeho cílem, a v neposlední řadě „KDO“ se takového procesu v jaké roli má účastnit.

Nyní se proto zaměříme na to, jak participační proces naplánovat, jakými fázemi by měl projít a jak zvolit správné techniky k jeho úspěšné a kvalitní realizaci. Nikde ale není dána závazná struktura participačního procesu.

Při plánování musíme zohlednit fáze řešení daného problému i intenzitu zapojení veřejnosti a dalších aktérů do jednotlivých fází (viz kap. 2. *CO? Aneb čeho chceme dosáhnout*). Zároveň musíme pečlivě rozvážit organizační řízení samotného zapojení veřejnosti. Již také nehovoříme o obecném procesu zapojení veřejnosti, ale často již o konkrétním participačním projektu. S ohledem na řízení participačního projektu můžeme naše snažení rozdělit do 3 základních kroků, a to příprava, realizace a hodnocení. Naše schéma znázorňující rozhodovací cyklus a intenzitu zapojení veřejnosti v každé jeho fázi (viz str. 23) tak můžeme rozšířit o řízení participačního projektu.



Při pohledu na rozhodovací cyklus spadá **příprava** participačního procesu ještě před fází Identifikace a uznání problému a částečně i do ní.

Realizační fázi participačního projektu pak rozumíme celou řadu aktivit (metod, postupů) s cílem zpřesnit definici řešeného problému, analyzovat dané téma, vytvářet možná řešení, spolupodílet se na rozhodování či na realizaci. Jedná se o pestrou směsici možností, která musí odpovídat stanoveným cílům, požadovanými výstupům, schopnostem a kapacitám aktérů, časovým limitům atd.

Závěrečné **vyhodnocení** nám pak ukáže, nakolik jsme byli v našem snažení úspěšní. Hodnocení věnujeme samostatnou kapitolu. Zde se jen zmíníme o potřebě průběžného monitoringu – tedy sběru průběžných informací (po celou dobu projektu). Bez nich není možné závěrečné vyhodnocení provést.

Příprava participačního procesu

Přípravná fáze je pro úspěch participačního procesu klíčová. Obecně platí, že čím pečlivěji je přípravná fáze realizována, tím efektivněji mohou probíhat ostatní činnosti. V přípravné fázi využijeme všechno, o čem jsme hovořili v předchozích kapitolách.

Každý proces má svého iniciátora. Ten může být z řad politiků, úředníků, občanů, zástupců různých organizací, vlastníků nemovitostí atd. Přesto není příprava participačního projektu věcí jednotlivce, ale již nyní by se mělo jednat o týmovou práci. Můžete si proto například vytvořit menší přípravnou skupinu, která se bude výše uvedenými úkoly zabývat. Předpokladem je, aby tato přípravná skupina měla pestré složení a abychom již od začátku (byť nevědomky) někoho neopominuli. Velmi často se členové takové přípravné skupiny později stanou i členy projektových struktur (řídící výbor, koordinační tým atd.).

Již v této fázi můžete zapojit i širší skupiny aktérů. Například můžete využít jiných aktivit, které ve městě či obci probíhají (např. městské slavnosti, pravidelná setkání místních spolků apod.), a další aktéry o záměru participačního projektu v jejich průběhu informovat.

Vše, k čemu v průběhu přípravné fáze dospějete, zpracujte do uceleného plánu participačního procesu.

Dle požadovaných cílů a výstupů volíme techniky participace. Je důležité hledět na **přiměřenost a cílenost** použitých **metod a technik**. Nesmíme se nechat „strhnout oblibou“ některých metod a technik nebo stereotypem.

Při plánování se snažíme volit metody, které jsou blízké cílové skupině. Zde ukázka tzv. rap battle jako vstup do diskuse s mládeží.

(Fotoarchiv Agora CE)



PRAKTICKÁ RADA

Často je pro prezentaci expertní práce využíváno setkání s veřejností, které je pak vydáváno za naplnění participativního přístupu. Pro složitou otázku strategického plánu rozvoje obce nebude dostatečným zapojením veřejnosti jedno takové veřejné setkání, protože tímto způsobem lze jen těžko mapovat potřeby obyvatel v mnoha různých oblastech, které musí strategický plán řešit.

Alfou i omegou dobrého participačního procesu je jeho správné **načasování**. Jedná se o oblast, ve které se činí vůbec nejvíce chyb, které participační procesy poškozují. Participace musí začít s dostatečným časovým předstihem, musí odpovídat rytmu správních, či dotačních lhůt, ale i potřebám a možnostem aktérů. Klíčové je i určení nejzazšího data, kdy musí být rozhodnutí učiněno. Nejde jen o to, aby harmonogram umožnil aktérům efektivně participovat, ale také o zamezení například nekončícím debatám o sporných tématech. Pokud nemáme dostatek času pro realizaci veřejné konzultace nebo je o dané věci již neformálně rozhodnuto, nemá cenu participační proces spouštět. Jde o mrhání prostředky a hlavně o mrhání důvěrou cílových skupin.

Stanovení aktérů konkrétního procesu participace je důležité pro většinu aspektů připravovaného plánu procesu. Aktéři (jejich specifické potřeby či kapacity) ovlivňují výběr komunikačních technik, harmonogram procesu, očekávaných cílů a výstupů. Nejdůležitějším krokem je vyjasnění rolí jednotlivých aktérů (viz kap. 3. *KDO? Aneb aktéři na prvním místě*). Nevyjasněnost této otázky nebo opomenutí významných aktérů může proces velmi poškodit či zdiskreditovat.

Dále je v přípravné fázi třeba věnovat pozornost shromáždění všech důležitých informací o dané problematice a aktérech.

O řešeném tématu je třeba soustředit následující relevantní informace:

- > Jaké jsou legislativní, majetkové a další mantinely dané problematiky.
- > Zmapovat případnou historii řešení dotčené záležitosti.
- > Porozhlédnout se, kde takovou věc a s jakými úspěchy řešily podobné komunity (příklady dobré i špatné praxe).

V neposlední řadě je třeba mít přehled o možnostech, které pro realizaci plánu máme. Zdaleka nejde jen o zdroje na přímé náklady, ale je třeba mít přehled i o možnostech využití bezplatných prostor (např. školy, knihovny apod.), dobrovolníků, věcného plnění (pronájem reklamních ploch) apod.

Často již v úvodní fázi řešíme otázku obecného (ne)zájmu občanů a dalších aktérů o řešení veřejných záležitostí. Odpověď bývá zpravidla velmi subjektivní, přesto je třeba se touto otázkou zabývat a připravit se jak na velký zájem o projednávání problematiky, tak na nezájem. Určitým indikátorem intenzity zájmu mohou být zkušenosti se zájmem o příbuzná témata v minulosti, již projevený zájem veřejnosti (například stížnosti a petice), anebo také indikativní testování zájmu na malé nezainteresované skupině (náhodní návštěvníci úřadu, sousedé, rodinní příslušníci apod.).

Plán participačního procesu

Cílem plánu participačního procesu je mít jasně a srozumitelně zmapovaný celý participační postup. Nemusí jít o složitý a expertně zpracovaný dokument. Pakliže jsme již dříve zdůraznili, že participační proces by měl vytvořit přehledné, bezpečné, efektivní a tvůrčí prostředí pro všechny zúčastněné, je plán dokumentem, který toto prostředí definuje. Takový plán se pak stává klíčovým dokumentem participačního procesu. V případě participačního procesu menšího rozsahu (např. v malém městě a na „nekomplikované“ téma) zřejmě nebudeme trvat na všech níže uvedených parametrech.

PRAKTICKÁ RADA

Pokud je plán participačního projektu kvalitní, značně nám ulehčí hledání případných subdodavatelů dílčích služeb (např. facilitace), případně odbornou supervizi zkušených expertů. Na plán se můžeme odkázat při vyhledávání veřejných zakázek na jednotlivé odborné pozice projektu (konzultant, facilitátor, analytik atd.).

V ideálním případě plán musí být:

- > Projednán s veřejností či klíčovými aktéry. Nemusí se jednat o příliš formalizované a zdlouhavé projednávání. V přípravné fázi postačí jen neformální konzultace. Snahou je, aby z přípravy participačního procesu nevypadla důležitá témata či aktéři.

- > Schválen představiteli města, obce či regionu jako oficiální dokument. Tím bude zaručena jeho určitá vymahatelnost. V tomto směru lze chápat plán jako deklaraci toho, jak bude veřejná správa v projektu postupovat.
- > Zveřejněn tak, aby se s ním každý mohl seznámit. Nejde jen o pouhé vědomí, že proces je realizován. Plán vlastně definuje konkrétní role a z nich vyplývající práva a povinnosti pro ty, kteří do procesu vstoupí. Navíc bez srovnání s plánem budete jen těžko usilovat o jeho naplnění a podporu ze strany veřejnosti a dalších aktérů.

Z obsahového hlediska se plán zaměřuje na odpovědi na stejné otázky, které si klademe v této metodice (PROČ? CO? KDO? KDY? a JAK?). Obsah plánu participačního procesu by měl zahrnovat následující oblasti:

- > Deklarovat účel participativního přístupu.
- > Cíle procesu a očekávané výstupy, kterých má být dosaženo.
- > Principy spolupráce jako základní pravidla platná pro každého, kdo se bude chtít zapojit (pro inspiraci je možné využít Standardy vzniklé v projektu PAKT, viz *Příloha č. 3: Standardy úspěšné občanské participace*).
- > Organizační zajištění procesu s jasně vymezenými kompetencemi a úkoly.
- > Přehled klíčových aktérů jako výsledek tzv. analýzy (mapování) aktérů.
- > Přehled navržených kroků a harmonogram – obsahuje i krátký popis navržených metod a technik, odpovědnosti za jejich realizaci atd.
- > Časový harmonogram.
- > Způsoby komunikace a informování.
- > Další dle potřeby.

Informační kampaň

Jak už bylo zmíněno u participačního žebříku, je informování vnímáno jako nejnižší úroveň participace. V posledním době se v této souvislosti setkáváme s termínem komunikační strategie. Pro potřeby této metodiky chápeme oba termíny jako rovnocenné.

V případě informační kampaně se vlastně o participaci jako takovou nejedná, ale informování je nezbytným předpokladem pro vyšší formy zapojení veřejnosti a dalších aktérů. Lidé se zkrátka nemohou zapojit, pokud nemají potřebné informace (někdy se o možnostech zapojení ani nedoví), nebo z jejich aktivní spolupráce nemůžeme získat mnoho potřebných informací (např. nemohou reagovat na všechny aspekty daného tématu, protože o nich předem nevěděli). Navíc pokud si informace o projektu či řešeném tématu budou lidé získávat různými způsoby (často zprostředkovaně), nemáme jistotu, že budou mít objektivní a úplné informace (někdy může být i snahou různých nátlakových skupin šířit nepravdivé či zavádějící informace, aby zdiskreditovaly naši snahu).

Příprava informační kampaně je proto nedílnou součástí přípravé fáze. Vždy se snažíme způsob předávaných informací přizpůsobit adresátům i obsahu sdělení samotnému. Vyplácí se kombinovat tradiční zdroje informování, na které jsou již lidé zvyklí, s netradičními informačními metodami, které mohou přitáhnout pozornost samy o sobě. Stejně je potřeba kombinovat tzv. online způsoby komunikace (Facebook, webové stránky, zasílání SMS zpráv atd.) s off-line metodami (noviny, letáky, plakáty atd.). Součástí informační kampaně je i soustavná práce s novináři.

PRAKTICKÁ RADA

Není potřeba každý detail problematiky řešit se všemi aktéry, neboť i různé skupiny aktérů chceme různě intenzivně zapojit. Způsoby šíření informací je možné strukturovat do několika úrovní. Například nejnižší úroveň je informační webová stránka o dané problematice, vyšší úroveň je plakát či pozvánka na úvodní workshop k danému procesu a nejvyšší je banner s upozorněním na celý proces na titulní stránce webu obce a zároveň na komerčních billboardech.

Jednotlivé techniky je třeba kombinovat tak, aby pokryly jednotlivé cílové skupiny a odpovídaly jejich požadované hloubce zapojení. Při výběru vhodných technik pro informování musíme vzít v úvahu:

- > Typ, velikost, možnosti a potřeby cílové skupiny (adresátů našeho sdělení),
- > cíl participativního procesu,
- > typ předávané informace,
- > požadovaný typ výstupů,
- > dostupné dovednosti pracovníků, kteří proces realizují,
- > zdroje a finanční prostředky,
- > atraktivitu a srozumitelnost jednotlivých sdělení.

PRAKTICKÁ RADA

Častou chybou při zvaní občanů na různá veřejná projednávání je zdůraznění přesného názvu akce, či procesu, kterého se projednávání dotýká. Například „Pozvánka na veřejné projednání SOP v k. ú. Občanský Hradec“ lze nahradit srozumitelnější, nicméně méně přesným titulkem pozvánky „Protipovodňová opatření v Občanském Hradci“. Pro manažera projektu, či dotčeného úředníka je jistě důležité, že se koná veřejné setkání k určité přesné problematice a má tendenci tuto část informace zdůraznit. Běžný občan ale nemá zájem o veřejné setkání jako takové. Chce řešit určitý problém. Pro něj je tedy důležitá ta část sdělení, kde se popisuje řešený problém. Pozvánce na setkání tedy musí dominovat samotný obsah veřejného setkání a nikoliv forma či další formální náležitosti.

Připravené informační materiály musí být přehledné, srozumitelné svým adresátům a objektivní. Při jejich přípravě je třeba být si vědom „profesní slepoty“ zainteresovaného člověka vzhledem k jejich srozumitelnosti a objektivitě. Proto doporučujeme věnovat pozornost ověření jejich srozumitelnosti u nezainteresovaných osob, nejlépe z vytipované cílové skupiny.

PRAKTICKÁ RADA

Je mnoho způsobů, jak zatraktivnit informační materiály. Například můžete využít:

- > grafických prvků,
- > formulovat výstižný slogan pro celý proces,
- > zapojení místních osobností,
- > v případě dlouhodobějších procesů uvažovat o logu, či značce,
- > využít grafické podklady z jiných materiálů (mapy, vizualizace, architektonické studie apod.)

Součástí předávání informací je schopnost prezentovat svou práci a diskutovat o ní. Níže nabízíme několik základních pravidel, která nám pomohou při prezentaci (je přitom jedno, jakým způsobem budeme výstupy prezentovat – písemná zpráva, mluvený projev, powerpoint prezentace, interview v mediích atd.). Neměli bychom zapomenout na:

- > Přiměřený rozsah (počet stran textu, délka projevu, počet snímků v prezentaci apod.).
- > Začít prezentaci celkovým kontextem a zároveň nezabíhat do nepodstatných technických detailů.
- > Srozumitelnost, stručnost, jednoznačnost (zabráníme tím rozdílným výkladům a pochopení našich tvrzení).
- > Mluvit pomalu, zvučně, dobře artikulovat (v případě nutnosti využít mikrofon).
- > Omezme lidový nebo žoviální styl a naopak použijeme příklady a paralely pro bližší vysvětlení situace (včetně využití citací).
- > Minimalizujeme cizí, technické, či úřednické výrazy.
- > Multimediální prezentace jsou atraktivnější (např. využívat jednoduchá mapová schémata a grafy s jasnými vysvětlivkami, obrázky, zvukový doprovod atd.).
- > Stavíme na faktech a datech (neprezentujeme dojmy a pocity). Předkládaná data a fakta jsme schopni obhájit a argumentovat.
- > Snažíme se aktivně zapojit posluchače (např. vznášíme otázky k zamýšlení).
- > Volíme vhodné fonty a velikosti písma s ohledem na snadnou čitelnost. Text oddělujeme do odstavců a odrážek.
- > Předem si zkontrolujeme (nebo necháme zkontrolovat) pravopis a gramatiku.

PRAKTICKÁ RADA**Co dělat při malé odezvě veřejnosti na realizované akce?**

Je třeba určit, proč veřejnost nereaguje. Nejčastěji se jedná o tři důvody: (1) špatné zacílení informační kampaně, (2) nevhodné časové nastavení jednotlivých aktivit, nebo (3) špatný odhad atraktivnosti daného tématu.

V případě prvních dvou důvodů je řešení čistě technického rázu (jiné metody, úprava harmonogramu apod). V případě, že problémem je neatraktivnost daného tématu pro vybrané cílové skupiny, je třeba hledat správnou cílovou skupinu, případně konzultovat téma s odborníky, kteří se této problematice věnují.

Realizace procesu participace

Realizace je nejdelší a nejnáročnější fází participačního procesu. V jejím průběhu jsou postupně uskutečňovány zvolené metody a techniky a vznikají požadované výstupy. Realizační fáze obvykle prochází několika dílčími kroky rozhodovacího cyklu. Realizaci je obvykle možno rozdělit na část analytickou, návrhovou, rozhodovací a implementační. V každé části realizační fáze jsou voleny metody a techniky odpovídající:

- > aktérům (jejich potřebám, možnostem a schopnostem), kteří mají být zapojeni,
- > uvažované intenzitě zapojení (pro každý stupeň participace lze najít vhodné metody),
- > požadovanému typu výstupů,
- > dostupné dovednosti, časové náročnosti a finančním prostředkům.

PRAKTICKÁ RADA

Participačním způsobem se často řeší téma veřejných prostor, kdy jsou identifikováni například tyto aktéři: obyvatelé žijící v bezprostředním sousedství, podnikatelé, kteří zde mají provozovny, a další návštěvníci prostoru (např. školy, úřadu nebo knihovny zde sídlící). Zatímco širší skupinu obyvatel je většinou možné zapojit pomocí **veřejného projednání**, spojeného s **procházkou s architektem po dotčeném místě**, podnikatele, kteří zpravidla nemají čas se intenzivně zapojovat, je vhodné oslovit **strukturovaným rozhovorem** a ti z nich, kteří si na rozhovor neudělají čas, by měli mít možnost vyplnit dotazník alespoň v elektronické podobě. Z těchto dvou aktivit je pak možné rekrutovat zástupce veřejnosti podnikatelů i návštěvníků, kteří společně mohou řešit detaily na několika tematicky zaměřených **pracovních skupinách**.

Výstupy pracovních skupin, případně studie a záměry s dotčeným prostorem je dobré prezentovat na **výstavě přímo v dotčené lokalitě**. Na výstavě je vhodné umožnit **písemně a elektronicky zasílat podněty** k představanému záměru. Celkem je pro takový proces využito 6 různých technik zapojení veřejnosti.

Facilitace jako způsob vedení skupinových diskusí

Klíčovou technikou nejen v realizační fázi je tzv. **facilitace**. Facilitaci lze definovat jako „relativně nedirektivní, participativní a strukturovaný proces vedení skupinových diskusí“ (Bednařík, 2008). S facilitací se setkáme častěji při jednání menších týmů, ale lze ji úspěšně aplikovat i na setkání většího počtu lidí.

PRAKTICKÉ RADY

Facilitátor (facilitování) se často zaměřuje s moderátorem (moderování). Oba sice vedou jednání skupiny lidí, používají ale jiné prostředky. Moderátor je direktivnější a jednající mají menší míru volnosti. Stejně tak mediace je podobná facilitování jen v určitých aspektech. Mediátor i facilitátor nehrají roli arbitra (nerozhodují, co je správné a co nikoliv). Mediace je ale vhodné použít v situacích otevřeného konfliktu (facilitace není určena k řešení konfliktů, ale k jejich předcházení otevřenou a efektivní diskusí).

Převzato a upraveno z: K. Vojtíšková a kol., 2014

Odborníkem na facilitaci je tzv. facilitátor. Jeho cílem je zajistit, aby skupina dosáhla vytčených cílů. Je odpovědný za proces dorozumívání (nikoliv za výsledek – nemanipuluje účastníky, snaží se ale, aby výsledné řešení bylo přijatelné pro všechny diskutující). Velmi důležitá je nestranná pozice facilitátora, a i proto je facilitátor často vybírán jako externí expert. Práci facilitátora při facilitaci skupinového setkání lze obvykle rozdělit do třech kroků. V přípravné fázi facilitátor konzultuje a nastavuje společně se zadavatelem obsah (často společně definují cíle, aby byly realistické a dosažitelné za daných podmínek) a formát (včetně použitých metod), tedy upřesňuje to, o čem diskuze bude a o čem už (více nebo méně) nebude, kde jsou hranice řešeného tématu nebo území, na co se lidé zeptat chceme a co už diskutovat nemá smysl.

Na základě vyjasněného obsahu setkání vznikne program, který v časovém sledu upřesňuje obsah a pořadí potřebných prezentací a informačních vstupů, dílčí techniky diskuze, potřebné pomůcky apod. Velmi důležitá součást přípravné práce facilitátora je součinnost se zadavatelem a experty účastnicími se procesu (diskuze). Facilitátor musí být dostatečně obeznámen s obsahem setkání (nemusí být ale ve věci expertem), musí vědět, co ještě do tématu patří a co už nikoliv.

V rámci **samotné facilitace** je facilitátor zodpovědný zejména za uvedení setkání do kontextu, vyjasnění pravidel diskuze a obsahu diskuze. Nejsložitější je pochopitelně vedení samotné diskuze, při které facilitátor nestranně dává prostor pro vyjádření všech důležitých a relevantních názorů tak, aby došlo k vyjasnění problému, vyjasnění stanovisek (třeba i protichůdných), sběru argumentů pro tu či onu myšlenku či názor a dovedení setkání k využitelným závěrům. Těmito závěry nemusí nutně vždy být shoda, užitečný je i popis stanovisek, vyjasnění příčin určitých postojů, formulace otázek, které nejsou zodpovězeny, upřesnění informací, které k rozhodnutí chybí apod.

Za formulaci těchto závěrů má obvykle zodpovědnost facilitátor ve spolupráci se zapisovatelem a zadavatelem. Třetí rovinou odpovědnosti facilitátora je vyhodnocení setkání, a to jak po obsahové, tak po procesní stránce. Obsahově facilitátor strukturuje, případně edituje zápis ze setkání, z pohledu procesního hodnotí jak a proč (ne)bylo cílů setkání dosaženo, jaká vedlejší témata se v diskusi objevila, jaké skupiny obyvatel nebo jaký názor komunity chyběl apod. Toto procesní hodnocení slouží nejen k růstu schopnosti facilitátora a celého týmu, ale z hlediska projektu zejména k případné redefinici či upřesnění dalšího postupu (může padnout rozhodnutí o pořádní dalšího setkání, potřebě rozhovorů s dílčí skupinou, zajištění chybějících analýz apod.).

Facilitátor velmi často kombinuje dva typy metod. Nejprve začne s tzv. divergentními metodami. Jejich cílem je generovat velké množství nápadů. Množství, originalita a kreativita jsou důležitější než kvalita a obecná akceptace. Snahou je dát na stůl velké množství myšlenek, nápadů a podnětů. Možná bude většina z nich v dalším kroku zavrhnuta, ale třeba se mezi nimi najde neotřelá myšlenka či vhodné kompromisní řešení. Druhým krokem je pak utřídění a následný výběr vhodných námětů (konsenzuálních, proveditelných...) a k tomu slouží tzv. konvergentní metody. Metoda mapování aktérů popsaná u analýzy aktérů (viz kap. 3. *KDO? Aneb aktéři na prvním místě*) je ukázkou kombinace divergentní (brainstorming při generování možných aktérů) a konvergentní metody (prioritizace provedená prostřednictvím posouváním kartiček mezi kružnicemi).

PRAKTICKÁ RADA

Nezřídka se mezi různými cílovými skupinami, ale i mezi veřejnou správou a občany vytvoří opačná stanoviska, která nelze smířit. I to je přirozenou součástí naší společnosti, tato nesmiřitelná stanoviska nejsou participativním procesem vytvořena, ale jsou jím odhalena. To dává možnost je včas řešit, pojmenovat a předcházet tak hlubším konfliktům.

Pokud se v rámci participativního procesu nesmiřitelná stanoviska objeví, je třeba pokusit se o jejich sblížení. K tomu jsou vhodné neformálnější a intimnější techniky jako například expertní kulaté stoly, nebo třeba neformální sousedská setkání u kávy. Je třeba silně rozlišit mezi konstruktivním a destruktivním stanoviskem, taková se v nejextrémnějších případech dají až vyloučit. Dle vážnosti projednávané záležitosti, případně intenzity rozporu je užitečné do procesu zapojit odborníky na řešení konfliktů. Pokud se rozpory nepodaří překonat, tak je třeba tuto skutečnost dostatečně zohlednit v podkladech pro finální rozhodnutí, které ne vždy musí dosáhnout ideálního konsensu. Důležité je se v participativních procesech k tomuto cíli přibližovat

Analytická část procesu

Hledat jakákoliv řešení problému není možné bez jeho pochopení a zmapování souvislostí. V tomto ohledu není participativní proces výjimkou.

Analytická část procesu nám v tomto směru výrazně může pomoci. Pokud jsme tak dosud neučinili, nejpozději v této fázi otevíráme celý proces veřejnosti a dalším aktérům. Intenzita zapojení aktérů do analýzy problému může nabývat různých podob a pro potřeby analýz jsou shromažďována data kvalitativní i kvantitativní povahy. Obvykle je dobré kombinovat různé způsoby sběru dat. Získáme tím plastičtější obrázek o situaci a můžeme přizpůsobit použité metody potřebám cílových skupin. Kromě analýz založených na vlastním sběru dat můžeme i využít již existující data a informovat o nich veřejnost a další aktéry. Při analytické části budeme zřejmě využívat znalostí a zkušeností odborníků různých profesí (např. sociology, statistiky, antropology, geografy, architektky atd.). Bez ohledu na zvolenou metodu sběru dat by jejich analýzu měl vždy učinit odborník.

Snažme se využívat zejména metody, které umožňují širší zapojení veřejnosti. Příkladem může být využití reprezentativního sociologického šetření (oslovuje se statistickými metodami vybraný vzorek respondentů) v porovnání s anketou (kdy jsou dotazníkové formuláře distribuovány do každé domácnosti ve městě).

Sociologické šetření nám nejspíše poskytne reprezentativní obrázek o názorech dané populace, ale zaměřuje se jen na vybraný vzorek populace. Ostatní se o možnosti zapojit se do řešení problému nemusí vůbec dozvědět. Anketa sice nezaručuje reprezentativitu získaných dat, ale dotazníky mohou být distribuovány všem obyvatelům ve městě – každý tedy může dotazník vyplnit a říci svůj názor.

Pokud k dotazníkovému formuláři připojíme i informace o projektu a dalších krocích (třeba chystaném veřejném setkání), slouží anketní formulář i jako propagační a motivační leták o projektu.

Stejně tak můžeme využít celou řadu metod, které jsou pro účastníky zábavné a mnohdy i poučné. Například u pocitových map chceme, aby každý respondent označil v mapě místa, se kterými má spojené určité emoce (může tak poukázat na místa, kde se bojí, kde se cítí dobře atd.). Tím, že všichni zaznamenávají své názory do jedné mapy (nebo několika málo map), získáváme vizuálně zřetelný pohled na vnímání dané lokality či celého města veřejností.

PRAKTICKÉ RADY

Připravíme-li názorový průzkum anketní formou, neměl by nás překvapit relativně nižší počet vrácených dotazníků. Návratnost je v takových případech cca 10–30 %. Je to hodně nebo málo? V absolutním vyjádření je to docela dobrý výsledek. Například pokud byly dotazníky distribuovány do každé domácnosti ve městě o velikosti cca 20 tis. obyvatel (cca 8 000 domácností), získáme názory z přibližně 1 000 domácností, což je poměrně hodně.

Návratnost ankety můžeme různými způsoby podpořit, např. můžeme na dotazník umístit slosovatelnou návratku a každý, kdo dotazník vyplní, bude zařazen do slosování o zajímavé ceny.

Různé umělecké soutěže (výtvarná, literární) nebo fotosoutěž jsou rovněž způsobem sběru dat a analýzy daného problému. Pokud má například fotosoutěž zadání „Vyfoť, co se ti v našem městě líbí a nelíbí“, získáme od účastníků soutěže (často mladých lidí) velmi zajímavý přehled o jejich názorech.

Specifickým příkladem sběru dat jsou rozhovory. I zde je možné postupovat různým způsobem – od individuálních rozhovorů (jen tazatel a dotazovaný) až po různé skupinové rozhovory (v nich mohou třeba dotazovaní reagovat na sebe navzájem a tím získáváme celou řadu dalších zajímavých informací).

Navrhování možných řešení a alternativ

Nejčastěji využívanými technikami v této fázi jsou různé varianty veřejných setkání, pracovních skupin či workshopů. Protože kombinace těchto technik doplněná o další postupy je základem pro každý kvalitní participační proces, budeme jim věnovat větší pozornost.

Veřejné setkání

Jedná se o nejnámější participativní techniku, která je pro svoji zdánlivou jednoduchost často využívána. Přestože jde o neopomenutelnou techniku (ve formě veřejného projednání jedinou legislativně definovanou), má řadu omezení a pouze v jejím rámci zpravidla nelze naplnit požadavky na kvalitní participační proces. Veřejné setkání může nabývat různých podob od veřejných projednávání (která slouží spíše k poskytnutí základních informací o jasně vymezeném problému a získání podnětů veřejnosti a sběru připomínek), až po setkání u kulatých stolů (kde je velký prostor k interaktivní diskusi). Obecně platí, že veřejných setkání se účastní velké množství lidí (řádově desítky, někdy i stovky).

PRAKTICKÉ RADY**Jak uskutečnit dobré veřejné setkání?**

- > Veřejné setkání by mělo být organizováno co nejbližší dotčeným obyvatelům a v čase, který jim vyhovuje.
- > Někdy je vhodné uspořádat více menších projednání např. v jednotlivých městských částech.
- > Musí být jasně stanovený cíl veřejného projednání, který je srozumitelný účastníkům.
- > V navrženém programu by měl být vyhrazen dostatečný prostor pro diskusi.
- > Je třeba zajistit zkušeného moderátora či lépe facilitátora, který je schopný vyrovnat se s problematickými účastníky jednání.
- > Veřejná projednání jsou otevřená všem zainteresovaným občanům či skupinám.



Velmi názorná je pro občany práce s mapami, do nichž například mohou zaznamenávat hodnoty a problémy diskutovaného území.

(Fotoarchiv Agora CE)

Veřejné setkání má své výhody i nevýhody. Výhodou veřejného setkání je:

- > Demonstruje otevřenost a ochotu rozhodovatele k osobnímu setkání s dalšími zainteresovanými skupinami a vyslyšení jejich stanovisek.
- > Možnost navázání dialogu a intenzivnější spolupráce mezi aktéry.
- > Může zajistit vhodnou příležitost k setkání všech zainteresovaných skupin (stakeholders).
- > Jde o poměrně levnou a jednoduchou techniku.

Naopak si musíme být vědomi těchto omezení veřejných setkání:

- > Účastníci nemusí představovat reprezentativní vzorek veřejnosti.
- > Tato metoda není vhodná pro diskusi o složitých otázkách, protože řada občanů dostane základní informace o problému teprve na místě.
- > Metoda je nepředvídatelná, co se týče návštěvnosti, dynamiky diskuze a kvality získaných připomínek.
- > Je náročné na facilitaci – obvykle se nejvíce prosazují hlasití jedinci a organizované skupiny s vyhraněným názorem.

PRAKTICKÉ RADY

Základní kroky organizace veřejného setkání

- > určit cíl veřejného setkání (je potřeba realisticky odhadnout, čeho je možné v omezeném čase dosáhnout),
- > určit vhodný čas (obvykle v pracovní den po pracovní době, nevhodné jsou pátky či dny před svátky, čas kdy probíhá nějaká veřejností sledovaná akce – koncert, fotbalový zápas, ale i školní aktivity),
- > určit vhodné místo setkání (co nejbliže k dotčeným občanům, dostatečně velký a pohodlný prostor),
- > zajistit technické a organizační pomůcky (stoly, židle, dataprojektor, plátno, ozvučení apod.),
- > připravit program setkání a zajistit účast vedoucích představitelů radnice či vedoucích odborů/investorů (nezbytné je jim jasně vysvětlit, co je cílem setkání a jaká je jejich role),
- > připravit podkladové materiály pro účastníky,
- > zorganizovat kvalitní informační kampaň,
- > vhodným doplněním veřejného setkání je jeho kombinace s následným setkáním malých tematicky zaměřených pracovních skupin (tím můžeme omezit nevýhody této techniky a dosáhnout kvalitnějších výstupů).

Veřejné setkání je vhodné použít ve většině významnějších rozhodnutí či rozhodnutí, které svým významem ovlivňují větší část populace. Veřejné setkání by mělo být použito na začátku procesu tak, aby umožnilo široké informování o problému, identifikaci profilujících se skupin a jednotlivců a jejich podchycení do dalšího procesu.



Často se snažíme diskusi rozdělit do menších skupin. Ke slovu se tak dostane více lidí, než při plenárních diskusích.

(Fotoarchiv Agora CE)

Veřejné setkání je vhodné pro pravidelné informování občanů o plánovaných aktivitách a pro včasnou identifikaci vznikajících či existujících problémů v obci.

Pracovní skupiny

Pracovní skupiny definujeme jako setkání pro limitovaný počet účastníků. Často je jedná o různé poradní skupiny složené ze zástupců veřejnosti, nestátních neziskových organizací a dalších aktérů. Ve specifických případech hovoříme o tzv. expertních pracovních skupinách, kdy jsou členy jen cíleně oslovení odborníci. Většinou ale mají pracovní skupiny občanský charakter (členy jsou i běžní občané zajímající se o dané téma).

Pracovní skupiny mohou vznikat jako jednorázové, či dlouhodobé, tematické anebo obecně zaměřené. Je však nezbytné vždy předem definovat, jak bude daná skupina fungovat, jaký bude mít cíl a jaké jsou od ní očekávány výstupy.

Zodpovědností pracovní skupiny se může stát průběžné připomínkování dokumentu nebo realizace hloubkových analýz problému. Na půdě pracovní skupiny může docházet k nacházení možných alternativ řešení problémů, doporučování realizací nápravných opatření, ale i k diskuzím nad jednotlivými fázemi procesu. Často v rámci pracovních skupin dochází k formulaci řešení či konkretizaci podnětů a návrhů. V neposlední řadě jsou pracovní skupiny využívány jako kontrola a vypořádávání připomínek veřejnosti.

Mezi výhody této metody lze zařadit:

- > umožňuje otevřenější výměnu myšlenek,
- > užitečná metoda pro projednávání komplexních technických témat,
- > umožňuje hlubší rozbor otázek,
- > může být zaměřena na specifickou cílovou skupinu.

Naopak za nevýhody lze označit:

- > klade vysoké nároky na čas a úsilí organizátorů a jednotlivých členů,
- > je obtížné zajistit reprezentaci všech názorů.

PRAKTICKÉ RADY

Základní pravidla pro fungování pracovní skupiny

- > Vyčlenit dostatečný časový prostor pro fungování pracovní skupiny.
- > Jasně definovat cíl a potřebné výsledky pracovní skupiny.
- > Předem stanovit kompetence a povinnosti členů pracovní skupiny.
- > Zajistit kvalitní a nezájaté vedení pracovní skupiny (facilitátora).
- > Informovat média o jejím ustanovení, poslání a průběžných výstupech.
- > Zajištění administrativní a technické podpory například formou tajemníka.
- > Dodržovat přiměřený počet diskutujících ve skupině (maximálně 15 členů, optimální je 8 až 12 členů)



Zdravotní hendikep či jakékoliv jiné omezení by nemělo být překážkou v účasti na pracovních skupinách.

(Fotoarchiv Agora CE)

Rozhodování

Předtím, než bude možno přijmout konečné rozhodnutí, je třeba získané podněty zpracovat dle typu tématu do návrhu výsledného materiálu. Může se jednat o architektonickou studii, koncept strategického materiálu, projektový záměr či draft podkladů pro rozhodnutí zastupitelstva.

Práce s připomínkami

Výsledný materiál je třeba dát před definitivním schválením v přiměřeném časovém rámci k dispozici pro připomínkování. Máme možnost návrh výsledného materiálu jen zveřejnit a čekat, jaké získáme připomínky, nebo jej aktivně rozeslat různým aktérům (výhodou jsou kontakty získané v předchozích fázích procesu) a požádat je o závěrečnou zpětnou vazbu.

Ideální, i když ne vždy realizovatelné, je v této fázi uspořádání veřejného setkání k danému materiálu, spojené se sběrem připomínek a získání zpětné vazby a hodnocení celého procesu (viz. kap. 5. *JAK SPRÁVNĚ? Průběžný monitoring a hodnocení*). Závěrečné veřejné setkání můžeme také kombinovat s dalšími způsoby sběru připomínek (např. online). Zejména pokud se jedná o složitější materiál, je třeba, aby byl pro tuto fázi připomínkování vyhrazen dostatek času.

Surovým výstupem participačních procesů jsou připomínky a podněty ze strany cílových skupin a dalších aktérů. Mezi základní pravidla práce s připomínkami patří:

- > V rámci plánu je definováno, jak jsou připomínky dokumentovány; nejlepší kombinací je přitom detailní dokumentace (fotky, audio záznam, dotazníky, apod.), která je dále strukturována do nějaké formy zjednodušení (tabulka, zápis z jednání, kvalitativní vyhodnocení apod.)

- > Stejně tak je předem určeno, kdo je odpovědný za zpracování připomínek; zodpovědný pracovník také připraví krátké shrnutí všech připomínek, které bude jednoduchým způsobem umožňovat dohledání a prostudování všech připomínek.
- > Všechny získané podněty je třeba zvážit – nezáleží na tom, kdo danou připomínku podal či jak je formulována.
- > Všechny získané připomínky je dobré zveřejnit a vždy informovat o tom, jak bylo s připomínkami naloženo; jako místa zveřejnění slouží v minimální variantě internetová stránka a rozesílka na kontakty předkladatelů připomínek.
- > Vždy je třeba poděkovat a ocenit účastníky a motivovat je k dalšímu zájmu o veřejné dění, umožnit vyjasnění nepochopených podnětů.

Získané připomínky mohou být málo konkrétní, někdy nesrozumitelné a mají různou úroveň a kvalitu. Často je omezená možnost tyto nesrozumitelné připomínky vyjasnit. Proto se v případě předpokladu většího množství připomínek snažíme těmto rizikům předcházet.

Prezentovat výstupy práce lze i v rámci interaktivních výstav přímo na místě.

(Fotoarchiv Agora CE)



PRAKTICKÉ RADY**Tipy na zlepšení srozumitelnosti připomínek**

- > Pro připomínkování dokumentů vytvoříme vzorové připomínkové listy.
- > Na veřejném setkání či workshopu zajistíme možnost asistovaného podání písemné připomínky na místě.
- > Při sběru připomínek si pro další komunikaci vyžádáme kontakt (nejlépe email).
- > V rámci pracovní skupiny je možné dohodnout se na pravidlech připomínkování konkrétního dokumentu, např. formou změn v textovém editoru.

V rámci vypořádání připomínek rozhodneme, zda je připomínka relevantní (důležitá, podstatná) a jestli ji můžeme zahrnout, případně zda není v konfliktu s jinou podanou připomínkou. Ve vypořádání pak uvedeme „připomínka akceptována – viz bod daného dokumentu“ apod. Pokud připomínku nelze akceptovat, musíme ve vypořádání připomínek uvést důvod.

Jestliže jsou připomínky nejasné, musíme nejdříve provést obsahovou a hodnotovou analýzu.

PRAKTICKÉ RADY**Obsahová analýza – analyzuje obsah konkrétních požadavků, návrhů či podnětů.**

Začneme označením a oddělením jednotlivých podnětů (texty pročíst a vyznačit všechny jednotlivé návrhy či podněty). Jednotlivé podněty je třeba samostatně označit např. číslo dopisu, číslo návrhu). Případně je možné okopírované dopisy rozstříhat tak, aby bylo možno pracovat s jednotlivými podněty zvlášť. Takto zpracované podněty je třeba tematicky seskupit a zpracovat odpovědi. Do přípravy odpovědí je možno zapojit jednotlivé odborníky či pracovní skupiny apod.

Hodnotová analýza – analyzuje tón a emocionální vyznění (indikuje postoj veřejnosti a potenciální problémy).

Tato analýza hodnotí postoj připomínkovatele, aniž by se řešily konkrétní připomínky. Základem je identifikace, zda se jedná o hodnocení pozitivní nebo negativní. Důležitým indikátorem může být i výskyt hrubých, či ironických výrazů apod. Stává se, že jsou některé připomínky natolik obecné, že neřeší určitou část problému, úkol, prioritu opatření, ale obecně se zabývají hodnocením celkové situace. Taková připomínka je spíše komentářem. Avšak i takové podněty je nutno uvést ve vypořádání připomínek – a to s komentářem, že daná připomínka byla pro svoji obecnost vyhodnocena pouze hodnotovou analýzou.

Rozhodnutí o výstupech participativního procesu

Schválení dosažených výstupů je průběžným kamenem celého procesu. Pravomoci rozhodnout má většinou rada či zastupitelstvo města. Nenecháme schválení výstupů na poslední chvíli a dobře načasujeme schvalovací fázi. Celá řada okolností může negativně působit na schvalovací proces (končící volební období, rozhodování o jiných zásadnějších otázkách atd.). Pokud se místní politici participativního procesu účastnili, zvyšují se šance na úspěšné přijetí výsledků. Pro úspěšné přijetí výsledků procesu je vhodné s nimi všechny rozhodovatele podrobně seznámit ještě předtím, než jej začnou oficiálně projednávat. Představení výstupů naší práce může proběhnout mnoha způsoby. Více formální variantou jsou různé semináře či prezentace. Naopak méně formální varianta může být spojena s nějakou společenskou událostí či happeningovou akcí, kde výsledky procesu veřejně předáme představitelům města (můžeme s nimi i udělat krátké interview apod.).

PRAKTICKÁ RADA

Při otevřeném participativním procesu je možné, že nějaká aktivní zájmová skupina, ať již záměrně, nebo nezáměrně, nepřiměřeně ovlivní výsledky procesu zapojení veřejnosti. Taková podezření je třeba dobře zdokumentovat, například analýzou prezenčních listin, elektronické stopy apod.

Do procesu je vhodné zařadit takové techniky, které vyváží nadměrný hlas takových zájmových skupin, a hlavně kombinovat více technik. Vhodné je využívat zejména pracovní skupiny, ve kterých je zajištěno reprezentativní složení členů, jež můžeme zpravidla aktivně ovlivnit. Možné je dodatečně zařadit průzkum potřeb a stanovisek mezi nedostatečně zapojenou cílovou skupinou. V případě, že je taková nereprezentativnost zjištěna v pozdní fázi procesu, je možno ji zohlednit do zpracovaných výstupů. Pak je ale vhodné tuto skutečnost náležitě popsat a odůvodnit.

Nedílnou součástí jakéhokoliv participativního procesu musí být zveřejnění konečné verze rozhodnutí. Zveřejnění by mělo proběhnout vhodnou formou. To znamená, že pokud bylo o projektu po celou dobu informováno na specifické webové stránce nebo pomocí plakátů, mělo by být konečné rozhodnutí zveřejněno obdobným způsobem. Obligatorní zveřejnění v usnesení rady či zastupitelstva města apod. je v tomto případě nedostatečné. Součástí zveřejnění by mělo být i jasné odůvodnění, proč rada či zastupitelstvo rozhodlo právě tímto způsobem.

Implementace výsledků

Teprve samotná implementace dohodnutých výsledků ukáže, zda byl participační proces úspěšný. Skutečnost, že představitelé města schválili nějaký postup, ještě nemusí zaručit, že tento postup bude nakonec realizován. Teprve reálné změny ve městě, obci, či regionu jsou důkazem, že zapojení veřejnosti a dalších aktérů mělo smysl.

Komplikace mohou nastat v případě plánovacích procesů, jejichž výstupem je nějaký dokument (územní plán, plán rozvoje atd.), a nikoliv konkrétní změny. I v takovém případě jsme v průběhu procesu posbírali celou řadu drobných nápadů na zlepšení, které je možné realizovat okamžitě. Implementovat alespoň část výstupů co nejdříve po jejich schválení je důležité s ohledem na důvěru mezi veřejnou správou a veřejností, která byla v průběhu projektu vytvořena. Pokud se nic nestane, lidé mohou ztratit zájem být veřejně aktivní a nebudou ochotni přistě s veřejnou správou spolupracovat.

Ne vždy je ale implementace pouze úkolem veřejné správy. Často mohou být samotní aktéři součástí implementace výsledků, např. mohou přiložit ruku k dílu při úpravách zelených ploch v okolí svého bydliště, či mohou začít působit jako dobrovolníci v různých veřejně prospěšných aktivitách.

Aktéři participačních procesů jsou často sami velmi aktivní v dohledu nad tím, jak (ne)jsou realizovány dohodnuté výstupy. Je přirozené, že výstupy berou za své a chtějí, aby byly realizovány co nejdříve.



Zapojit občany, zvláště pak mládež, do samotné realizace projektu není jednoduché, z dlouhodobého hlediska se ale vložená energie vrátí.

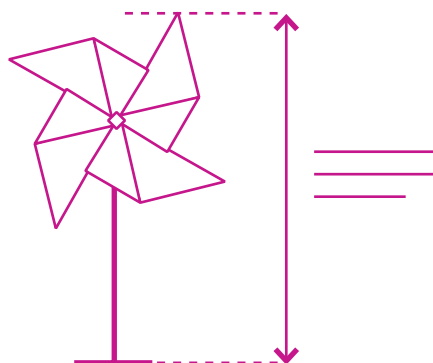
(Fotoarchiv Nadace OKD)



Při realizaci úprav veřejných prostranství občané často využívají dovedností, které mohou být běžně před sousedy skryty.

(Fotoarchiv Nadace OKD)

5. JAK HODNOTIT? Průběžný monitoring a hodnocení



Člověk není neomylný. Proto je k zajištění kvalitního participativního procesu třeba zajistit průběžný monitoring a posléze celkové hodnocení takového procesu. Zatímco monitoring umožňuje participativní procesy průběžně řídit, hodnocení je určeno především k dlouhodobému zlepšování těchto projektů.

Monitoring celého procesu

Přestože si na začátku participativního procesu připravíme podrobný plán, je možné, že se nám jej nepodaří naplnit do nejmenších detailů. Na tuto skutečnost je třeba být připraven a reagovat na ni. Důležité je odhalit, kde se stala chyba, co se změnilo, co se nepodařilo naplnit.

Proto je třeba do každého plánu participativního procesu zařadit několik kontrolních bodů, které slouží k ověření toho, že se plán daří naplňovat a že se nezměnily některé z původních předpokladů.

Tyto kontrolní body jsou zpravidla řazeny po ukončení jednotlivých využitých technik (např. po veřejném projednání, nebo po ukončení sběru dotazníků apod.). Monitoring procesu má na starosti jeho manažer, případně je možné jej svěřit řídicímu výboru. U větších projektů může monitoring a hodnocení probíhat nezávisle a být zajištěn externím odborníkem (či týmem odborníků, tzv. evaluátorů).

V rámci monitoringu si v kontrolních bodech (nebo kdykoliv, máme-li pocit, že proces neběží správně) můžeme klást následující monitorovací otázky:

- > Jsou aktivity plněny dle předpokládaného harmonogramu?
- > Je dosahováno předpokládaných výstupů?
- > Zapojují se všechny cílové skupiny v dostatečné míře?
- > Trvá politická podpora procesu?

V okamžiku, kdy si na některou z těchto otázek odpovíme záporně, je třeba reagovat na vzniklou situaci, identifikovat její příčinu a pokusit se ji přiměřeným protipatřením napravit.

Hodnocení procesů participace

Hodnocení procesů, které nemají jasně definované a měřitelné výstupy, je těžká disciplína. Fakt, že je hodnocení nesnadné, nesmí být důvodem pro opomíjení hodnocení. Hodnotit je nezbytné, abychom se mohli učit ze svých úspěchů i chyb.

Na rozdíl od mnoha jiných procesů je u participace krajně důležité zaobírat se procesem samotným, nikoliv pouze jeho výsledky. Výsledek dosažený participativním způsobem je hodnotnější, protože získává podporu a porozumění zainteresovaných osob.

Aby bylo hodnocení co nejučelnější, je dobré jej mít naplánované již před započítím samotného participativního procesu tak, aby bylo jeho přirozenou součástí. Po ukončení hodnocení je důležité neopomenout, proč jsme hodnocení realizovali.

Existuje celá řada dobrých důvodů, proč hodnocení (i monitoring) potřebujeme. Samozřejmě tím hlavním je zjistit, zda (a nakolik) dosažené výsledky naplňují stanovené cíle.

Vedle toho můžeme hodnocení a monitoring chápat jako nástroj pro:

- > **Evidenci a kontrolu.** Takové hodnocení má blízko k auditu. Často jsou sledována tvrdá, kvantitativní data (počet zapojených osob atd.) a výstupy jsou poté zpravidla poskytovány třetím stranám (např. poskytovateli dotace či grantu) jako součást závěrečných zpráv. Tento způsob hodnocení je využíván i k ověření, že vynaložené prostředky na daný projekt byly využity efektivně.
- > **Zkvalitnění budoucích procesů.** Důvody pro tento způsob hodnocení a monitoringu jsou spíše interní a jsou vedeny snahou zvýšit kvalitu obdobných procesů a projektů do budoucna. Snažíme se zaměřit nejen na obsahové výstupy procesu, ale i na proces jako takový (změna atmosféry ve městě, využitelnost různých metod v rozdílných situacích atd.). Velmi často jsou voleny nástroje kvalitativní povahy.
- > **Shromažďování a předávání znalostí a dovedností.** V takovém případě se snažíme zdokumentovat to, co se povedlo a nepovedlo (a proč). Zkušenost získaná na „vlastní kůži“ může být využívána i nadále. Pokud tyto zkušenosti zahrneme do tzv. příkladů dobré praxe, může působit jako inspirační zdroj pro ostatní.

Cílem hodnocení participativního procesu nesmí být posuzování věcného obsahu výstupů, ale jejich kvalita a kvalita procesu jako takového (například zapojení jednotlivých cílových skupin apod.). Někdy tento rozdíl můžeme vyjádřit jako rozdíl mezi výstupy (to, co se fakticky udělalo, např. realizované veřejné setkání) a výsledky (tedy dopady a efekty, které naše počínání mělo, např. pozitivní a konstruktivní atmosféra spolupráce mezi veřejností a politiky).

K hodnocení je možné využívat různé nástroje a postupy, které tradičně dělíme na externí a interní hodnocení. Zejména v našem případě také nesmíme zapomenout na tzv. participativní hodnocení. Kvalitního hodnocení pak dosáhneme vhodnou kombinací těchto základních postupů.

Externí hodnotitelé

Pro hodnocení je možno oslovit externí hodnotitele a nechat si od nich zpracovat hodnotící zprávu. Takové hodnocení je možné si vyžádat před samotným započítím procesu, nechat jej probíhat v průběhu procesu, nebo jej nechat zpracovat po jeho ukončení. Externí hodnotitelé zpravidla vychází z materiálů poskytnutých zadavatelem, které by si měli nezávislým způsobem ověřit. Při využití externích hodnotitelů v jakékoli fázi je třeba dbát na dobré vyjasnění smyslu a cíle participace.

Interní hodnocení ve formě sebehodnocení

Hodnocení samotnými realizátory procesu participace je důležitou a nezbytnou součástí participačního procesu, která zajišťuje jeho kvalitu. Tento přístup je sice jednoduše dostupný, ale vyžaduje vysokou sebereflexi realizátorů procesu a jejich dobrou vůli participační proces zlepšovat.

Sebehodnocení participativního procesu by neměli vést a realizovat přímo výkonní pracovníci, ale například garant participativního procesu.

Po technické stránce hodnocení probíhá obdobně jako ostatní techniky. Je třeba odpovědět na relevantní hodnotící otázky a tyto odpovědi pak analyzovat.

Participativní hodnocení účastníky procesu

Participativní proces stojí a padá s kvalitou práce s aktéry, proto další z okruhu technik vychází z hodnocení procesu samotnými účastníky. Účastníci participačního procesu hodnotí kvalitu participace buď vyplněním dotazníku, nebo pomocí strukturovaných rozhovorů.

Při volbě tohoto přístupu musíme výsledky správně interpretovat vzhledem k cílové skupině, jejím zájmům a dalším okolnostem. Pro takový způsob hodnocení je potřeba vytvořit dobrou atmosféru a účastníky příliš nezatěžovat.

Metoda hodnocení	Přednosti	Omezení
Externí hodnotitelé	Pohled odjinud může být velmi přínosný (objektivnost).	Finančně náročné.
	Při dobrém výběru mají zkušenosti s podobnými hodnoceními.	Nemusí dobře znát místní specifika.
	Možno využít ve všech fázích procesu.	Nutno dobře vyjasnit cíl hodnocení.
Interní hodnocení ve formě sebehodnocení	Nejjednodušší způsob evaluace.	Nutnost dobré sebereflexe a upřímnosti realizátorů participativních procesů.
	Dostupné řešení, realizovatelné samotnými organizátory participačního procesu.	Nebezpečí zkreslení přílišným zaujetím pro proces.
	Možnost komplexního zhodnocení.	Malá důvěryhodnost hodnocení pro okolí.
Participativní hodnocení účastníky procesu	Zaměřen na klíčové činitele participačních procesů.	Nebezpečí oslovení nesprávné cílové skupiny.
	Dostupné řešení realizovatelné samotnými organizátory participačního procesu.	Využitelné pouze v průběhu procesu, omezeně po jeho ukončení.
	Odhalení omezení a ovlivnění výstupů projektu.	Možnost deformace hodnocení, způsobené na emocionální úrovni například z důvodů momentální nespokojenosti.

PRAKTICKÉ RADY**Hodnocení veřejného projednání jeho účastníky**

Jedním z nejjednodušších způsobů, jak realizovat hodnocení účastníky procesu, je vyplnění strukturovaného dotazníku na konci nějaké akce, například veřejného projednání. Dobré je v dotazníku kombinovat hodnocení na škále a otevřené otázky, které umožní kvalitativní analýzu kvantitativního hodnocení.

Případy hodnotících otázek:

- > Bylo setkání přiměřeně dlouhé?
- > Vyhovoval Vám čas setkání?
- > Jsou předložené materiály srozumitelné?
- > Ohodnoťte práci facilitátora.
- > Atd.

Hodnocení kvality participativního procesu dle standardů PAKT

Jak bylo uvedeno výše, základem správného hodnocení je umění položit si ty správné otázky. Níže je uvedena sada hodnotících otázek využitelná pro externí i interní hodnotitele a částečně i pro participativní hodnocení účastníky procesu.

Uvedená sada otázek není jediná možná. Je založena na Standardech participativního procesu PAKT (viz *Příloha č. 3: Standardy úspěšné občanské participace*). Otázky jsou formulovány jako uzavřené, což na jednu stranu ulehčuje jejich vyhodnocení, na druhou stranu snižuje kvalitu realizovaného hodnocení, protože se omezuje na odpovědi ano a ne. Proto doporučujeme tyto odpovědi pro hlubší porozumění doprovodit vysvětlujícím textem. (Například, když se něco nepovedlo dle předpokladů, je důležité vědět, proč se tak stalo.)

A1) Transparentnost a důvěryhodnost

- > Hodnotí všechny cílové skupiny proces jako transparentní?
- > Hodnotí všechny cílové skupiny proces jako dostatečně důvěryhodný?
- > Reagují cílové skupiny na proces zapojení pozitivně, či alespoň neutrálně?

A2) Otevřenost a široké zapojení

- > Je proces zaměřen na více cílových skupin?
- > Mohou do procesu vstupovat i přímo neoslovení zájemci?
- > Existuje podpora pro zapojení znevýhodněných skupin?

A3) Společné hledání řešení

- > Neslouží proces k ospravedlnění již předem definovaného řešení?
- > Podporují jednotlivé techniky hledání konsenzu nebo variantních řešení?
- > Hodnotí většina zapojených aktérů výstupy procesu pozitivně, či alespoň neutrálně?

A4) Respekt k ostatním

- > Nedochozí k veřejnému zesměšňování některých názorů?
- > Jsou všechny názory dokumentovány a vypořádány?

A5) Profesionalita a znalosti

- > Jsou v realizačním týmu experti zabývající se řešeným tématem?
- > Máme v týmu neustranného facilitátora?

A6) Stanovení pravidel

- > Má proces jasná pravidla, která jsou respektována všemi důležitými aktéry procesu?

A7) Závazek zabývat se výstupy

- > Existuje politická proklamace zabývat se výstupy z tohoto projektu?
- > Jsou činěny kroky k naplnění výstupů procesu?

A8) Udržitelnost

- > Jsou zahrnuty faktory udržitelnosti (ekonomické, sociální, environmentální atd.) do návrhu procesu?

A9) Sdílení informací

- > Jsou všechny relevantní informace veřejně k dispozici?
- > Dostaly se potřebné informace k aktérům?
- > Buduje se během procesu databáze kontaktů pro rozesílání informací k tomuto tématu?

A10) Komplexnost a flexibilita

- > Je participační proces navržen jako ucelený a logický sled jednotlivých kroků s definovanými cíli?
- > Jsou manažeři procesu připraveni reagovat na neočekávané změny a upravit participační postup?

A11) Budování kapacit

- > Vytváří proces podmínky pro posilování stávajících kapacit pro další procesy zapojení veřejnosti?
- > Byly posíleny kapacity konkrétních aktérů?

B1) Definování cílů a rolí aktérů

- > Má proces definovaný srozumitelný cíl?
- > Je tento cíl srozumitelný i pro účastníky procesu?
- > Je tento cíl kvantifikovatelný a měřitelný?
- > Jsou v rámci realizačního týmu jasně dané povinnosti a odpovědnosti?

B2) Proces participace je řízen

- > Jsou nastaveny jasné a srozumitelné organizační a řídicí struktury?
- > Má proces plán, jak bude probíhat?
- > Je tento plán průběžně naplňován, nebo je i reagováno na potřebné změny?
- > Je plán participativního procesu zveřejněn?

B3) Analýza aktérů

- > Proběhla analýza aktérů?
- > Odpovídá analýza aktérů skutečně zapojeným aktérům?
- > Umožňuje proces zapojení dalších aktérů, kteří nebyli identifikováni na začátku?

B4) Jasně stanovený harmonogram

- > Existuje v rámci procesu jasně stanovený harmonogram?
- > Daří se tento harmonogram naplňovat?

B5) Přiměřený výběr technik a informačních kanálů

- > Odpovídá výběr informačních technik potřebám cílových skupin?
- > Využíváme více informačních kanálů?
- > Odpovídají informace v jednotlivých informačních kanálech jejich cílovým skupinám?

B6) Kombinace metod a technik

- > Je využito více druhů participačních technik?
- > Jsou tyto techniky poskládány do smysluplného doplňujícího se celku?
- > Jsou využity techniky určené pro specifické cílové skupiny?

B7) Zaměření se na aktéry

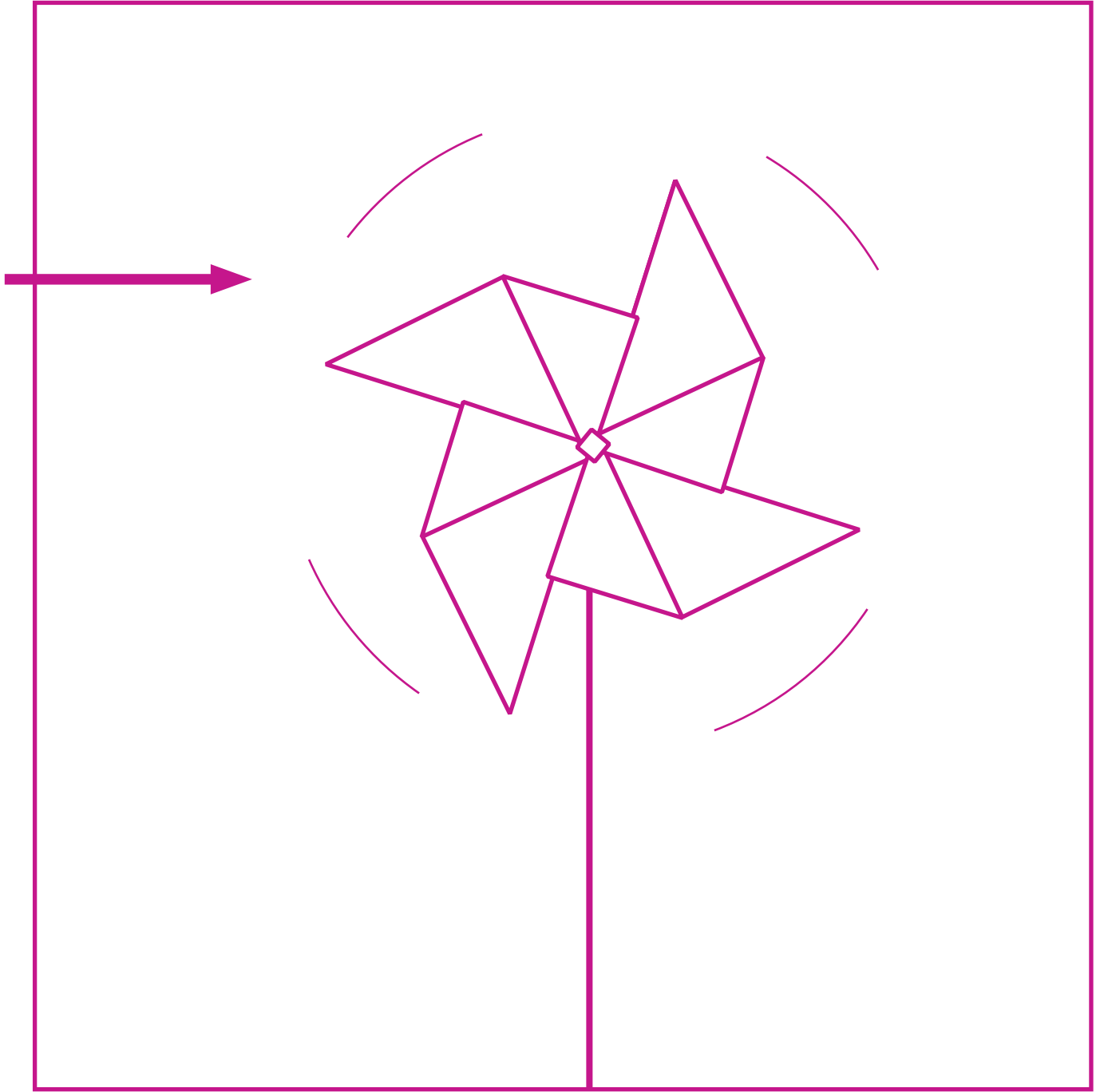
- > Je proces přizpůsoben specifickým potřebám konkrétní skupiny aktérů?
- > Odpovídají pracovní materiály svojí dostupností a srozumitelností jednotlivým cílovým skupinám?

B8) Práce s podněty

- > Jsou podněty řádně dokumentovány?
- > Jsou jednotlivé připomínky vypořádány?
- > Je vypořádání podnětů a připomínek zveřejněno?

B9) Evaluační plán

- > Existuje a je realizován plán hodnocení kvality procesu participace?
- > Jsou výsledky hodnocení dostupným způsobem zveřejněny?



PŘÍLOHY

**PŘÍLOHA Č. 1:
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A UŽITEČNÝCH ODKAZŮ**

**PŘÍLOHA Č. 2:
PROHLÁŠENÍ O PARTICIPACI PAKT**

**PŘÍLOHA Č. 3:
STANDARDY ÚSPĚŠNÉ OBČANSKÉ PARTICIPACE**

**PŘÍLOHA Č. 4:
PŘEHLED ZÁKLADNÍCH PARTICIPAČNÍCH TECHNIK**

**PŘÍLOHA Č. 5:
PŘÍKLADY REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ**

PŘÍLOHA Č. 1:

Seznam použité literatury a užitečných odkazů

Odborné publikace

Arnstein, S.: A Ladder of Citizen Participation, In: Journal of the American Institute of Planners (35) 4:216-24, July 1969.

Čermák, D. & Vobecká, J. a kol.: Spolupráce, partnerství a participace v místní veřejné správě: význam, praxe, příslib. Praha: Sociologické nakladatelství, 2011.

Frič, P. a kol.: Deset let členství v EU – přínosy a důsledky pro Českou republiku a její občany v oblasti občanské společnosti. Praha: CESES, 2014

Maier, K a kol.: Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada publishing, 2012.

Potůček, M. a kol.: Strategické vládnutí a Česká republika. Praha: Grada publishing, 2007.

Potůček, M. a kol.: Veřejná politika. Praha: SLON, 2006.

Veselý, A. & Nekola, M. (eds.): Analýza a tvorba veřejných politik – přístupy, metody a praxe. Praha: SLON, 2007.

Metodické materiály

Bednařík, A.: Facilitace: Jak vést skupinová setkání? Kladno: Aisis, 2008.

Citizens as Partners – OECD handbook on information, consultation and public participation in policy-making. OECD, 2001.

CM/Rec. Doporučení Rady Evropy členskými zeměmi o dobré veřejné správě. (Recommendation of the Council of Europe to Member States on Good Governance), 2007.

Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision-making Process. Adopted by conference of INGOs Council of Europe, 2009.

Community Led Local Development (CLLD) as a tool of Cohesion Policy 2014-2020 for local, rural, urban and peri-urban development. European Economic and Social Committee, 2014.

European Code of Conduct on Partnership. European Commission, 2014.

It takes two to tango: An EESC study on Developing the Partnership Principle in EU Cohesion Policy. European Economic and Social Committee, 2011.

Madden, K.: Utváření místa – Příručka k vytváření kvalitních veřejných prostranství. Brno: Nadace Partnerství, 2003.

- Manuál pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů. Ministerstvo vnitra, 2009.
- Manuál – příloha k Metodice posílení analytických, koncepčních a implementačních kapacit strategického řízení v krajích. Praha: CESES FSV UK, 2013.
- Metodika pro komunikaci a zapojování veřejnosti v MČ Praha 14. MČ Praha 14, 2011.
- Metodika pro monitoring a hodnocení „Systému“. MČ Praha 14, 2011.
- Metodika pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů. Ministerstvo vnitra, 2009.
- Metodika posílení analytických, koncepčních a implementačních kapacit strategického řízení v krajích. CESES FSV UK, 2013
- Metodika přípravy veřejných strategií. Ministerstvo Financí, 2012.
- Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR. Asociace krajů ČR, 2014.
- Orniaková, P. & Teuschelová, T.: Účast veřejnosti, proč a jak? Plzeň: Cpkp, 2003.
- Vojtíšková, K. a kol.: Metodika tvorby koncepčních dokumentů pro rozvoj kultury a podporu cestovního ruchu s využitím participativních přístupů. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2014.
- People and participation. London: Involve, 2005.
- Plánovací víkend, Příručka pro společné plánování veřejného prostranství. Brno: Nadace Partnerství, 2003.
- Programové prohlášení Vlády České republiky, Praha, 2014.
- PROSTORY – průvodce tvorbou a obnovou veřejných prostranství. Brno: Partnerství, o. p. s., 2013.
- Reitschmiedová, A. & Švec, P.: Metodiky pro místní Agendy 21 v České republice. Strategie, postupy a techniky uplatnění MA21 na úrovni místní a regionální úrovně ČR, Praha 2003.
- Sedm kroků k zapojení veřejnosti, Agora CE, Měchenice, 2002.
- Shaping the future together, The Public Participation Manual. Austrian Society for Environment and Technology (ÖGUT), Vienna, 2007.
- Standards of Public Participation – Recommendations for Good Practice. Austrian Federal Chancellery, Vienna, 2008.
- Systém pro komunikaci a zapojování veřejnosti v MČ Praha 14. MČ Praha 14, 2011.
- Tvorba vize komunity, příručka pro společné plánování udržitelného rozvoje komunit, Brno: Nadace Partnerství, 2004.

Internetové odkazy

- > www.participativnimetody.cz
- > www.paktparticpace.cz
- > www.ucastverejnosti.cz
- > www.arnika.org/eia
- > www.agorace.cz
- > www.cpkp.cz
- > www.partnerstvi-ops.cz
- > www.zelenykruh.cz
- > www.participativni-rozpocet.cz

PŘÍLOHA Č. 2: Prohlášení o participaci PAKT

PROHLÁŠENÍ PAKT

město:
[Občanský Hradec]

Město [Občanský Hradec] se přihlašuje k iniciativě Participace, komunikace, transparentnost (dále jen PAKT) s vědomím, že podpora účasti občanů v rozhodovacích procesech je nedílnou součástí kvalitních a udržitelných rozhodnutí při řešení problémů života ve městech.

Město [Občanský Hradec] tímto uznává neopomenutelnou roli otevřeného, strukturovaného, řízeného a transparentního dialogu mezi všemi účastníky rozhodovacích procesů v rámci kompetencí městské samosprávy. Tento dialog chceme realizovat na úrovni informování, konzultací a přímého zapojení občanů do plánování, rozhodování a realizace záměrů. Participaci chápeme jako stálý proces využívající pestré škály komunikačních a participačních technik, které jsou přizpůsobovány všem cílovým skupinám a pro participaci relevantním tématům a které jsou inovovány podle příkladů dobré praxe uplatňované v České republice i v zahraničí.

Při své každodenní praxi se město [Občanský Hradec] hodlá řídit Standardy PAKTu, které chápeme jako součást tohoto prohlášení a přijímáme je jako základní vodítko pro naše město.

Prohlášení PAKT vyjadřuje základní hodnotové postoje města [Občanský Hradec], jeho konkrétní naplňování se bude vyvíjet a proměňovat s rozvojem participačních postupů a nástrojů. Nové trendy v participaci hodláme sledovat a využívat je při vzdělávání účastníků rozhodování i v samotné praxi participace.

Přihlášení se k PAKTu chápeme nejen jako výzvu směřující dovnitř fungování našeho města, ale také jako výzvu směřující k občanům, k jejich vlastní aktivitě a iniciativě a ke společnému utváření prostředí pro efektivní participaci.

[Toto prohlášení schválila Rada města Občanský Hradec na svém zasedání dne 31. 12. 2015]

domlu-
víme
se.

PŘÍLOHA Č. 3: STANDARDY ÚSPĚŠNÉ OBČANSKÉ PARTICIPACE

Pro potřeby tohoto dokumentu chápeme *Standardy* jako nezbytné požadavky realizace kvalitního participativního procesu^[1]. Za *Standardy* tak považujeme to, co je (nebo by mělo být) „běžné“ pro úspěšnou participaci, a lze je také chápat jako obecně přijímaná pravidla či normy v oblasti občanské participace. Cílem aplikace *Standardů* je vytvoření „bezpečného“ prostředí, ve kterém každý aktér ví, co může od participačního procesu očekávat, jaká je jeho role i role dalších aktérů a čeho má být dosaženo (a jakým způsobem).

Při přípravě *Standardů* byly zohledněny tyto aspekty:

- > Označením aktér (nebo též účastník) se pro potřeby *Standardů* rozumí každý (jedinec, skupina osob, organizace či instituce), kdo projevuje zájem o dané téma, chce dané téma či proces ovlivnit a/nebo jím může být ovlivněn. Za cílové skupiny pak označujeme ty aktéry, kterým je proces, resp. jeho výstupy, určen.
- > *Standardy* se nevztahují jen k jedné skupině aktérů. Naopak vyjadřují očekávané chování a přístup od různých účastníků (politická reprezentace, úřednický aparát, neorganizovaná veřejnost, organizace občanské společnosti, místní podnikatelé, experti a mnoho dalších). Jsou tedy závazné pro všechny aktéry participačních procesů (tato závaznost může ve vícestranných vztazích umožňovat vzájemnou kontrolu i možnost upozornění, pokud kdokoli *standardy* poruší).
- > *Standardy* neobsahují žádné sankce ani nástroje vymahatelnosti. Nemají tedy charakter právní normy (která by naopak sankce za porušení obsahovat měla). Pokud se někdo zaváže *Standardy* dodržovat, pak na základě svého svobodného a dobrovolného uvážení.
- > Úspěch participačního procesu a naplnění *Standardů* se projevují v nalézání dlouhodobě udržitelných řešení. Zároveň bude postupně docházet k budování nových vazeb a vztahů mezi všemi účastníky. Stanovovat indikátory a kritéria splnění *Standardů* je neúčelné a mnohdy by mohlo vést k tlaku na naplnění indikátoru spíše, než ke sledování smyslu jednotlivých *standardů*.
- > *Standardy* jsou použitelné pro různé typy participačních procesů (na různých úrovních veřejné správy, pro různá témata atd.). Při promítnutí *Standardů* do konkrétního participačního procesu je potřeba vždy zohlednit místní a tematická specifika.
- > Pro snazší naplnění *Standardů* je možné využít *Metodiku občanské participace*, která v rámci projektu PAKT vznikla. Metodika nabízí konkrétní postupy, jak uplatnit *standardy* v praxi a zároveň poskytuje inspiraci a návody, jakým způsobem a v jakých situacích participaci využít.

Standardy úspěšné participace dále dělíme do 3 základních oblastí:

- A. Obecné principy**
- B. Procesní standardy**
- C. Tematická vymezení**

[1] Přitom správné definování či chápání pojmu participativní proces (od vymezení řešeného problému až po realizaci samotného řešení) je jedním ze základních *standardů*.

A. Obecné principy

Obecné principy vyjadřují základní hodnotovou orientaci, ze které vychází participační přístup jako takový. Lze je tedy chápat i jako pravidla, která musí akceptovat všichni, kteří chtějí do participačních procesů vstoupit (v různých rolích).

- A1. Transparentnost a důvěryhodnost** – Všichni aktéři jednají otevřeně, čestně a budují vzájemnou důvěru, která pomáhá společnému hledání řešení.
- A2. Otevřenost a široké zapojení** – Možnost vstoupit do participačního procesu je otevřena každému, kdo je daným tématem jakkoliv dotčen. Aktéři zastupující různé cílové skupiny a názorové proudy jsou přirozenou součástí hledání řešení a veřejná správa je motivuje ke vstupu do participačních procesů. Aktéři s jakýmkoliv znevýhodněním jsou podporováni více, aby získali rovnoprávné postavení s ostatními.
- A3. Společné hledání řešení** – Participace vytváří prostor pro společné hledání řešení, které je primárně založeno na konsenzu, nebo hledání možných variant.
- A4. Respekt k ostatním** – Každý má právo na svůj názor a stejně tak jsou respektovány i projevy nesouhlasu. Odlišné názory a stanoviska jsou respektovány.
- A5. Profesionalita a znalosti** – Každý proces je navržen tak, aby metody a postupy uplatněné v každé fázi procesu byly úměrně řešenému tématu, všem účastníkům procesu a dalším místním specifikám. Je nezbytné zapojení odborníků, kteří ovládají participační postupy.
- A6. Stanovení pravidel** – Každý participační proces má na začátku stanovená jasná a srozumitelná pravidla. Týká se to jak očekávaných výstupů a cílů, tak jednotlivých fází procesu a zejména vymezení rolí všech aktérů. Konkrétní pravidla se u jednotlivých procesů liší. Každý účastník procesu pravidla zná a dodržuje.
- A7. Závazek zabývat se výstupy** – Orgány veřejné správy, které mají kompetence v dané věci rozhodnout, musí na začátku jasně deklarovat svoji připravenost zabývat se výstupy participačního procesu. Nemusí přijmout vše, co vzejde z participačního procesu. Vždy ale musí zdůvodnit, jak bylo s výstupy naloženo a proč.
- A8. Udržitelnost** – Participační proces směřuje k hledání takových řešení, která jsou udržitelná z mnoha hledisek (environmentální, sociální, kulturní, ekonomické atd.). Předpokladem udržitelnosti je i systematické a dlouhodobé využívání participačních mechanismů iniciovaných a vedených veřejnou správou.

- A9. Sdílení informací** – Snadný přístup k úplným a srozumitelným informacím vztahujícím se k řešenému tématu i samotnému procesu je zaručen každému. Je úkolem veřejné správy zajistit dostatečnou informovanost. Jsou přitom respektovány i specifické potřeby různých účastníků (různé způsoby informování pro různé skupiny).
- A10. Komplexnost a flexibilita** – Participační proces představuje ucelený a logický sled jednotlivých kroků s definovanými cíli a nikoliv jen ad hoc realizované akce bez návaznosti. Zároveň se ale nejedná o neměnný proces. S ohledem na vývoj procesu či v různých neočekávaných situacích musíme být schopni přiměřeně reagovat a upravit celý postup tak, abychom dosáhli stanovených cílů.
- A11. Budování kapacit** – Kromě řešení konkrétních témat vedou participační procesy i k budování potřebných kapacit mezi aktéry. Jsou podporovány snahy vzdělávat se v tématu participace stejně jako jakékoliv formy osvěty pro různé cílové skupiny. Vzdělávání v participaci je přirozenou součástí profesního růstu pracovníků veřejné správy.

B. Procesní standardy

Vztahují se k samotnému participačnímu procesu a definují konkrétní postupy. Jejich naplnění vede ke kvalitnímu participačnímu procesu.

- B1. Definování cílů a rolí aktérů** – Od začátku procesu je zřejmé, co je jeho cílem. Jsou definovány role jednotlivých aktérů a způsob jejich zapojení. Tyto informace jsou průběžně dostupné pro všechny zámce.
- B2. Proces participace je řízen** – Celý proces je popsán v tzv. plánu zapojení veřejnosti, který je veřejně projednán a je dostupný každému. Jsou jasně definovány organizační a rozhodovací odpovědnosti pro jednotlivé osoby, případně skupiny osob. Minimálně je určen manažer procesu a politicky odpovědný garant.
- B3. Analýza aktérů** – Na začátku procesu jsou identifikováni všichni, kteří mohou být daným procesem (a jeho výsledkem) ovlivněni, i ti, kteří mohou proces ovlivnit. Tato analýza ovlivňuje sestavování harmonogramu, výběr informačních kanálů, vhodných technik a všech dalších okolností důležitých pro zapojení jednotlivých skupin účastníků.

- B4. Jasně stanovený harmonogram** – Proces začíná ve vhodnou dobu a každý krok má své časové určení. Celý proces má jasně definovaný začátek a konec. Pokud možno začíná v co nejranější fázi uvažování o nějakém rozhodnutí. Harmonogram vytváří dostatečný časový prostor pro zapojení aktérů a respektuje jejich časové možnosti.
- B5. Přiměřený výběr technik a informačních kanálů** – Zvolené techniky a informační kanály musí odpovídat potřebám, možnostem a kapacitám identifikovaných aktérů, stejně jako časovým možnostem harmonogramu a dotčeného tématu.
- B6. Kombinace metod a technik** – Vhodná kombinace použitých metod a technik umožní využít přednosti každé metody a minimalizovat její nedostatky. Zejména je nezbytné využívat různé informační kanály pro komunikaci s různými účastníky. Jsou vyváženy metody elektronické participace a tzv. „off-line“ metody.
- B7. Zaměření se na aktéry** – Pro úspěšné zapojení všech definovaných aktérů je třeba poskytnout každému odpovídající informační zázemí. Např. seznámit je s terminologií, správnými procesy apod. Pro úspěšný participační proces je třeba zapojit dostatečný počet osob zastupujících různé aktéry.
- B8. Práce s podněty** – Získaných podnětů si vážíme, ačkoliv s nimi nemusíme souhlasit. Každá připomínka a podnět je evidován a posouzen. Vyhodnocení získaných podnětů je veřejné. Každý, kdo se procesu účastní, má možnost dohledat, co se s jeho podnětem stalo, případně proč nebyl přijat.
- B9. Evaluační plán** – Proces je průběžně monitorován a každý krok je vyhodnocen podle předem stanoveného plánu. Výsledky průběžného vyhodnocování pak umožní pružně reagovat na zjištěné skutečnosti. Po ukončení celého procesu je získávána zpětná vazba od zapojených cílových skupin pro zlepšování dalších participačních procesů.

C. Tematická vymezení

Vztahují se k tématu/problému, jenž se má participačním procesem řešit, a ukazují, jaká témata a za jakých podmínek jsou vhodná k participaci.

- C1. Dostupné zdroje a kapacity** – Participační proces vyžaduje vyčlenění potřebných kapacit (finanční, materiální, lidské, časové, atd.), a to od všech aktérů. Každý musí být připraven vložit potřebné zdroje. Důležité je časové hledisko a skloubení s nezbytnými správními postupy a lhůtami.
- C2. Kompetence** – Řeší se témata, která spadají do kompetencí veřejné správy (např. samospráva obce/kraje), která také má či bude mít předpokládané zdroje na realizaci výsledných řešení.
- C3. Zájem veřejnosti** – Veřejnost a další aktéři musí mít zájem dané téma/problém řešit, jinak nelze předpokládat jejich úspěšné zapojení. Témata, kde lze předpokládat různé názory a náměty na řešení, poskytují větší prostor pro uplatnění participačních technik. Nezbytná je informovanost a vysvětlení tématu. Bez toho nelze zjistit, zda aktéry téma (ne)zajímá, nebo o něm (ne)ví.
- C4. Reálný vliv na výsledek** – V průběhu participačního procesu musí mít jeho účastníci možnost reálně ovlivnit řešené téma. Vždy musí existovat možnost různých řešení a výběru mezi nimi. Nelze nabízet již hotová řešení, kde nelze nic měnit.
- C5. Témata definovaná zákony, kde je participace vyžadována** – Právní řád ČR definuje několik případů, kde je užití participativních procesů (s různou intenzitou) vyžadováno, nebo doporučováno. Osoby a instituce odpovědné za realizaci těchto procesů se snaží o intenzivnější formy a metody zapojení než je definováno zákonem.

PŘÍLOHA Č. 4:

Přehled základních participačních technik

Rozdělení metod a technik uvedených na následujících stránkách je připraveno s ohledem na jejich vhodnost k dosažení určitého stupně participace. Toto rozdělení je ale pouze přibližné, vždy záleží na konkrétním použití každé metody. U každé metody je také uveden krátký popis, výhody a limity využití a praktické tipy. Přehled obsahuje poměrně velké množství metod, ale i tak se nejedná o vyčerpávající výčet. Stále se vytvářejí a v praxi využívají nové metody.

Níže tak najdete popisy metod vhodných pro:

- > Informování
- > Připomínkování
- > Konzultace
- > Partnerství
- > Rozhodování

Informování

Název:	ÚŘEDNÍ DESKA
Krátký popis:	Je základní nástroj informování občanů o rozhodování obce. Její využívání je definováno legislativně. Je možné ji využít i pro širší spektrum dokumentů.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Možnost prezentovat velké množství informací, velké formáty např. mapy. > Tradiční způsob, který mohou ocenit zejména ti, kteří nepracují s moderními technologiemi.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Úřední desku v praxi aktivně sleduje jen velmi malá skupina občanů. > Je možné zde podávat pouze informace prostřednictvím listinných materiálů. > Často se zde setkáváme s neatraktivní formou a nesrozumitelným úřednickým či odborným jazykem. > Nepřehlednost informací, zpravidla vycházející z velkého množství listin umístěných na úřední desku.
Praktické rady:	Zveřejněný materiál zvýrazněte graficky například logem projektu. Úřední desku kombinujte s dalšími informačními technikami (elektronická úřední deska apod.).

Název:	INTERNETOVÝ PORTÁL OBCE
Krátký popis:	Webové stránky dnes představují nejefektivnější a velmi dostupný informační kanál. Poskytují prostor pro zveřejnění veškerých souborů digitálních dat. Internetový portál dává technické možnosti jednosměrné komunikace a umožňuje dialog a aktivnější zapojení uživatelů internetu.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Snadná a jednoduchá forma zveřejnění informací. > Časová nenáročnost vkládání informací. > Možnost tvořit statistiku sledovanosti zveřejňovaných informací. > Možnost vytvořit graficky přitažlivé a uživatelsky přívětivé prostředí pro předání informace.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Dostupnost internetu všem občanům v obci, zejména starší občané a sociálně slabší často s výpočetní technikou nepracují. > Sledovanost webových stránek obce. > Finanční náročnost na pořízení a provozování graficky a technicky přívětivého uživatelského systému.
Praktické rady:	Pro specifické participační procesy vytvořte bannery, které odkazují přímo k aktuální tématice do nitra stránek. Výhodou je editorský systém umožňující vytváření virtuálních subdomén pro jednotlivé kauzy, či procesy.

Název:	LETÁKY, BROŽURY, PLAKÁTY
Krátký popis:	K různým tématům je možné vydávat různé tištěné materiály a písemné materiály zajišťující základní informace o daném problému či projektu. Péče musí být věnována zejména omezením při distribuci. Umístění letáků a plakátů na vhodná místa pomůže propagovat činnost obce, mimořádné akce či události.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > V případě letáků a plakátů poměrně nízké náklady na výrobu a distribuci. > Kreativní a vtipné ztvárnění plakátů či letáků přitáhne pozornost. > Brožura může být ilustrativní a snadno pochopitelný zdroj i složitějších informací. > Oslovuje specifické skupiny, které většinou nereagují na elektronickou komunikaci, např. seniory.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Zejména plakáty představují pouze omezený prostor pro prezentaci informací. > Přesycenost informacemi – množství letáků a plakátů, které denně utočí na naši pozornost nás činí apatickými vůči tomuto způsobu informování. > Tištěné materiály zastarávají.
Praktické rady:	Dbejte na srozumitelnost a atraktivnost materiálů. Před tiskem a distribucí je vhodné jejich účinnost ověřit na cílových skupinách. Využijte spolupráce s organizacemi zřizovanými obcí (školy, školky) a dalšími veřejnými institucemi (knihovny, úřady, nemocnice atd.). Vybudujete si „stálou síť“ možných míst, kam je možné takový plakát, leták, či brožuru umístit.

Název:	OBECNÍ ZPRAVODAJE
Krátký popis:	Zveřejňování informací v obecních zpravodajích je jedinečným prostředkem k šíření informací. Vychází zpravidla měsíčníky a často bývají zdarma distribuovány do každé domácnosti.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Nepředstavují další náklady na informovanost. > Zpravidla spolehlivý a předpokládaný informační dopad. > Možnost dlouhodobé průběžné kampaně.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Periodicita vydávání nemusí odpovídat ideálnímu načasování informační kampaně. > Nebezpečí, že informace zanikne mezi množstvím jiných informací. > Sledovanost zpravodaje.
Praktické rady:	Ideální je, pokud je zpravodaj zároveň s tištěnou formou distribuován i elektronicky. K realizaci participačního procesu přizvěte redaktory místního zpravodaje. Celý proces je možné plánovat s ohledem na uzávěrky zpravodaje.

Název:	E-MAILOVÝ DISTRIBUČNÍ SEZNAM, ROZESÍLKA PO DOMECH, TELEFONICKÉ OSLOVOVÁNÍ, ROZESÍLÁNÍ SMS ZPRÁV
Krátký popis:	Rozesílka je efektivní nástroj pro šíření aktuálních informací. Může jít o fyzickou rozesílku přes poštu, nebo roznoš tištěných materiálů do schránek, či elektronické šíření informací.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Velmi elektivní možnost cíleného oslovení. > V případě emailu velmi levná technika. > Dopis zdůrazňuje důležitost pozvání či informace, naopak telefonický kontakt působí neformálně.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Je třeba mít k dispozici relevantní distribuční seznam. > V případě fyzické rozesílky se jedná o celkem finančně náročnou metodu. > V případě necitlivého užití či nadužívání může být obtěžující.
Praktické rady:	Náklady na fyzickou rozesílku je možné snížit spoluprací s dobrovolníky, kteří danou informaci roznesou do schránek v daném místě. Pro různé cílové skupiny volte pro ně vhodný způsob komunikace.

Název:	MÉDIA (TISK, ROZHLAS, TELEVIZE)
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"> > Média mají potenciálně velký dosah. > Informace ve vhodném typu média může působit seriózněji a posilovat důvěryhodnost.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Informace nemusí být daným médiem správně interpretována. > Prostor pro informovanost zpravidla bývá velmi omezený. > Každý typ média potřebuje vlastní strukturu sdělení.
Praktické rady:	Pro každý typ média je vhodný jiný typ informace. Snažte se co nejužěji spolupracovat s odpovědnými redaktory. Vytvořte si vlastní databázi novinářů a médií, která by vaše témata mohla zajímat. Vydávejte pravidelné tiskové zprávy.

Název:	VEŘEJNÁ SLYŠENÍ A BRÍFINKY
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 témata řešit, ale pouze zveřejňovat informace.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Relativně rychlá a levná forma zveřejnění informací. > Zpravidla se hodí k aktuálním problémům.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Někdy může mít charakter „výslechu“ ze strany veřejnosti. > Nemusí být prostor vše důkladně vysvětlit.
Praktické rady:	Klíčová pro úspěch je volba prostoru a času setkání (ideálně podvečerní čas). Volte příjemné a dostupné prostory. V případě, že se téma dotýká nějaké lokality, volte setkání přímo v ní.

Název:	VÝSTAVY BEZ PŘÍTOMNOSTI PRACOVNÍKŮ
Krátký popis:	Výstavy nebo informační tabule vystavené na veřejných místech za účelem rozšíření informací vám pomohou představit budoucí projekt nebo informovat o tématu, které je třeba řešit. Výstava také může zpětně ukázat na to, jakým způsobem se při řešení nějakého projektu postupovalo. Její ztvárnění a náklady s realizací spojené se mohou značně lišit. Záleží zejména na míře profesionality, s jakou má být taková prezentace vytvořena.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Lidé mohou navštívit výstavu v jim příhodném čase. > Grafické prezentace, pokud jsou použity, mohou lidem pomoci lépe si představit navrhovaný záměr.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Informace mohou být špatně interpretovány. Není zde přítomen žádný pracovník, aby odpovídal na otázky občanů. Není umožněn sběr připomínek. > Vytvořit výstavu vyžaduje někdy jak zkušeného tvůrce, tak zdroje s vysokou prvotní investicí (panely, vitríny, vhodné osvětlení apod.)
Praktické rady:	Výstava potřebuje vlastní propagaci. Její vernisáž spojte s nějakou vhodnou akcí, či veřejnou prezentací. Výhodné je výstavu umístit přímo do míst, kterých se prezentovaná tematika dotýká.

Připomínkování

Název:	SOCIOLOGICKÉ PRŮZKUMY, ANKETY, ROZHOVORY
Krátký popis:	Tato kategorie zahrnuje velké spektrum technik na získání informací a názorů. Průzkum může být veden jako strukturovaný rozhovor, tváří v tvář nebo telefonem, případně zaslán poštou, či vyplněn elektronicky – 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 nejen hluboký vhled do názorů a postojů veřejnosti, ale také porozumění tomu, proč lidé takové názory zastávají.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Má potenciál získat připomínky od lidí, kteří by se nezúčastnili veřejného projednání nebo nezapojili prostřednictvím jiných technik. > Dobře navržený průzkum nebo dotazník může přinést velmi podrobné připomínky nebo identifikovat existující znalosti a pozice. > Průzkum může posloužit pro volbu určitých variant řešení. > Fáze sběru dat může zároveň posloužit jako součást propagace daného tématu. > Rozhovory se hodí na mapování názorů hůře dosažitelných cílových skupin.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Příprava a vedení dobrého dotazníku může být velmi časově náročná. > Pokud chceme získat opravdu vypovídající informaci od všech občanů, pak je takový průzkum poměrně nákladnou záležitostí. > V případě komplikované tematiky nelze zaručit, že dotazovaní skutečně porozumí otázkám. > Může mít velmi nízké procento odpovědí. > Odpovědi nemusí být reprezentativní a mohou reflektovat jen momentální pocity. > To, jak pokládáme otázky, může předem ovlivnit názory lidí.
Praktické rady:	Při výběru odborníka dbejte na relevantní kladné reference, odpovídající vzdělání atd. Kombinujte více druhů technik.

Název:	ORIENTAČNÍ INTERNETOVÉ HLASOVÁNÍ A ONLINE DISKUSNÍ FÓRA, SBĚR PŘIPOMÍNEK PO INTERNETU
Krátký popis:	Internetové stránky umožňují vytvořit online formulář s libovolným počtem dotazů i odpovědí, které mohou uživatelé internetu kdykoliv zodpovědět. Stejně tak jsou i online fóra zdrojem řady připomínek. Je možné nechat připomínky zasílat na vyhrazenou emailovou adresu.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Velmi levná a flexibilní metoda. Snižuje náklady na získávání informací. > Možnost oslovit velmi širokou cílovou skupinu.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Omezená možnost reagovat a tudíž nebezpečí nesprávné interpretace výsledků. > Nebezpečí manipulace ze strany anonymních uživatelů. > Vhodné pouze pro cílové skupiny zdatné v práci s informačními technologiemi.
Praktické rady:	Anketu, či kontaktní adresu apod. umístit na dobře viditelné místo na stránkách obce. Anketní internetové hlasování kombinovat s informačními technikami, které zajistí propagaci ankety.

Název:	MÍSTNÍ ŠETŘENÍ
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, kterých se řešený problém týká, a vyslovují se k problémům či návrhům, případně sami přinášejí své podněty. Součástí této akce může být i určitá forma happeningu (koncert, soutěže pro děti apod.), která přiláká veřejnost a navodí potřebnou atmosféru. Přítomnost odborníků a úřadu zabezpečuje zpětnou vazbu a možnost konzultací.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Velmi atraktivní forma. > Poskytuje kreativní podněty. > Oslovuje i lidi, kteří by se do jiné formy participace nezapojili. > O možných řešeních je možné diskutovat přímo v místě, lze například přímo vysvětlit technická omezení apod.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Velká časová a organizační náročnost pro kvalitní realizaci. > Často získávány nestrukturované podněty. > Úspěch závisí i na počasí.
Praktické rady:	Dbejte velkou pozornost na kvalitní a pokud možno strukturované zaznamenání podnětů získaných během těchto technik.

Název:	HOTLINE – TELEFONNÍ LINKA S PŘÍTOMNOSTÍ PRACOVNÍKA
Krátký popis:	Telefonní číslo umožňující občanům zavolat pro získání informací, klást otázky nebo sdělit připomínky. Jde o časově omezenou nabídku.
Výhody použití:	> Poměrně atraktivní forma pro podávání připomínek a získávání informací.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Vysoké nároky na náklady. > Pracovník musí být schopen adekvátně reagovat na nejrůznější podněty. > Určité procento telefonátů nesouvisejících s tématem hotline.
Praktické rady:	Je třeba zajistit dostatečnou kampaň o této možnosti participace.

Název:	INTERAKTIVNÍ VÝSTAVY S PŘÍTOMNOSTÍ PRACOVNÍKA
Krátký popis:	Prezentace informací, která zároveň umožňuje získat názor veřejnosti na projednávané téma. Je proto výhodná zejména při rozhodování mezi určitými variantami řešení, např. urbanistického řešení pěší zóny, parku apod. Varianty pro rozhodování jsou občanům představeny ve snadněji představitelné podobě (modely, náčrty apod.). Lidé případně mohou přímo do modelů a map zanášet své připomínky.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Lidé mohou navštívit výstavu v jim příhodném čase. > Grafické prezentace, pokud jsou použity, jim mohou pomoci představit si navrhovaný záměr. > Může být dosaženo přímého osobního kontaktu. > Lze zaměřit na konkrétní cílovou skupinu podle umístění výstavy.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Dostupnost a návštěvnost takové výstavy (při dobré organizaci může být naopak výhodou). > Zvýšené náklady oproti klasické výstavě (na sběr a zpracování dotazů).
Praktické rady:	Místo a čas by měly být nastaveny tak, aby byla výstava dostupná všem cílovým skupinám. Vytvořte jednoduchou formu dotazníku, která vám zajistí zpětnou vazbu o tom, co je nutné v projektu řešit s občany. Zároveň ponechte místo pro vlastní názory a doporučení.

Konzultace

Název:	VEŘEJNÁ SETKÁNÍ
Krátký popis:	Veřejná setkání jsou zpravidla setkání rozhodovatelů s velkým počtem zainteresovaných nebo dotčených skupin, která slouží k poskytnutí základních informací o jasně vymezeném problému a získání názoru veřejnosti a sběru připomínek.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Přímá komunikace mezi veřejností, úřadem a politickou reprezentací demonstruje otevřenost a navazuje důvěru. > Setkání lze zorganizovat realitně rychle a levně (ale výsledkem podceněné propagace setkání může být chabá účast). > Interaktivní forma setkání motivuje lidi k dalšímu zájmu o řešené téma.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Časový prostor pro jednání je v případě veřejných setkání vždy krátký – nikdy nelze vyslechnout úplně každého. > Ne všichni účastníci jsou schopní řečníci, případně nemají odvahu se veřejně projevit. > Není to metoda vhodná pro řešení složitých otázek. > Veřejná setkání mohou opanovat organizované nátlakové skupiny nebo významní jednotlivci.
Praktické rady:	Veřejné setkání je dobré kombinovat s dalšími technikami. Spíše než celoplošná veřejná setkání celé obce fungují lépe setkání občanů, kterých se daný projekt týká. Zajistěte vhodné místo a čas setkání a moderátora či facilitátora diskuze. Organizátor musí předem vědět, jak naloží s výsledky setkání a jaké kroky podnikne v dané věci dále.

Název:	PRACOVNÍ SEMINÁŘE ČI KONFERENCE
Krátký popis:	Pokud představuje dané téma komplikovanou a komplexní problematiku, je třeba ji 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"> > Hlubší pochopení problematiky ze strany zúčastněných občanů. > Možnost navázat na program a získat zpětnou vazbu od poučené veřejnosti.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Omezená kapacita takovéto akce. > Nároky na zajištění přednášejících a programu konference nebo vedení semináře.
Praktické rady:	<ul style="list-style-type: none"> > Pořádejte akce co nejbližší občanům a v časech, kdy je možné je zastihnout. > Dbejte na speciální potřeby veřejnosti, uzpůsobte program laikům, vyhýbejte se zbytečně technickému jazyku. > Seminář či konferenci je možné spojit s dvoustupňovým hlasováním. Hlasování nebo šetření postojů k navrhovaným řešením proběhne jednak před zahájením konference a dále po jejím absolvování. To umožní identifikovat případné sporné body projektu a pokusit se o jejich řešení.

Název:	POSEZENÍ PŘI KÁVĚ A DOMÁCÍ SETKÁNÍ
Krátký popis:	Neformální posezení při kávě a setkání menších skupin, které se obvykle konají v domáckém prostředí. Tato technika je vhodná pro takové cílové skupiny, které jsou obtížně dosažitelné ostatními metodami (např. žijí v okrajových částech apod.)
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Neformální prostředí překonává stereotypní přístup. > Možno vést otevřený dialog v menší skupině.
Limity použití:	> Technika poměrně náročná na získání důvěry zapojené veřejnosti.
Praktické rady:	Takové setkání je možné uspořádat i ve společných prostorech činžovního domu, na předzahrádce, ve vnitrobloku apod.

Název:	MĚSTSKÝ PANEL, OBČANSKÁ POROTA
Krátký popis:	Městský panel je skupina obyvatel, jejíž velikost se liší. Obvykle se jedná o desítky lidí, kteří byli náhodným způsobem vybráni a obec 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 obci zpětnou vazbu a konzultace k daným tématům. Občanská porota funguje obdobně, ale zpravidla je zřízována za účelem jednorázové konzultace.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Městský panel díky svému různorodému složení zajišťuje zastoupení různorodých názorových skupin. > Menší množství účastníků panelu umožňuje efektivní komunikaci ve skupině. > I v případě, že se jedná o komplikovanou problematiku, bude tato technika schopna poskytovat úřadu kvalifikovanou konzultaci zastupující názory veřejnosti.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Vytvoření a vedení panelu je spojené se zvýšenými náklady na služby odborníků. > Nemusí být reprezentovány všechny názory. > Omezený čas může způsobit, že členové panelu, či poroty nebudou moci dostatečně posoudit všechny získané informace.
Praktické rady:	Pro práci a fungování panelu či poroty je zapotřebí zajistit vhodné podmínky a politickou podporu. Je třeba zajistit prostory, kde se bude ve vhodný čas scházet, odborníky, kteří panelisty s danou problematikou seznámí, a nezávislého prostředníka, který povede jednání panelu. Je nutné stanovit jasný a transparentní mechanismus výběru občanů a prezentovat jej veřejnosti.

Partnerství

Název:	PRACOVNÍ SKUPINY
Krátký popis:	Pracovní skupiny jsou setkání pro omezený počet účastníků, které fungují jako poradní orgán pro rozhodovatele složený zejména ze zástupců veřejnosti, nestátních neziskových organizací, podnikatelů a dalších zainteresovaných skupin. Danému tématu se věnuje dlouhodobě a koncepčně, stanovuje cíle a způsoby řešení.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Pracovní skupina se může věnovat komplikovaným tématům do hloubky. > Její výstupy a závěry je možné přímo aplikovat či použít při řešení projektu. > Analytické podklady potřebné pro činnosti pracovní skupiny jsou dále využitelné pro kvalitní realizaci projektů.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Relativně vysoké náklady na fungování pracovních skupin. > Činnost v pracovních skupinách klade velké časové nároky na účastníky procesu. > Pro pracovní skupinu je třeba zajistit nezávislé vedení a vyhodnocení jejích výstupů. > Snažte se do pracovní skupiny zapojit zejména ty subjekty, kterých se dané téma nejvíce týká. Kromě občanů, kteří projeví zájem se na pracovní skupině podílet, oslovte také další klíčové hráče v dané oblasti.
Praktické rady:	Tato metoda je velmi často kombinována s dalšími vhodnými metodami, jako jsou různé typy výzkumů veřejného mínění, širší setkání s veřejností anebo neformální akce.

Název:	PLÁNOVACÍ VÍKENDY
Krátký popis:	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"> > Všem aspektům řešení může být věnován velký prostor. > Umožňují lépe poznat motivace protagonistů jednotlivých návrhů. > Posilují se vztahy v komunitě a vytvářejí předpoklad pro další společnou práci a diskuzi.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Použitelné spíše pro menší společenství, případně úzce vymezené cílové skupiny (například obyvatelé určitého okrsku, lidi žijící kolem určitého parku atd.). > Velká časová a organizační náročnost. > V případě velmi konfliktního prostředí je obtížné přivést účastníky do společně sdíleného prostředí.
Praktické rady:	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. Myšlenka plánovacího víkendu se dá použít i na tvorbu různých koncepcí či programů.

Název:	WORKSHOPY
Krátký popis:	Česky také dílny. Jedná se o setkání pro limitovaný počet účastníků, které je využito k rozšíření dodatečných podkladových informací, případně získávání dodatečných analýz, detailní diskusi nad tématy a řešení problémů. Dílny vytvářejí dočasný prostor, v němž občané společně s odborníky tvoří návrhy budoucích řešení. Workshop je specifická technika, kterou lze uplatnit také v rámci dalších konzultativních metod (konferencí, happeningů).
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Vytváří prostor pro přímou komunikaci a spolupráci zúčastněných stran. > Umožňují důkladné zhodnocení variant řešení a hledání složitějších řešení.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Omezená kapacita a časová náročnost. > Potřeba zkušeností s přípravou a vedením workshopu. > Není možné přizvat zástupce všech postojů, proto je třeba dbát na reprezentativnost názorů.
Praktické rady:	Workshopy mohou probíhat i paralelně na různá témata. Občané si pak mohou vybrat, jaké téma je zajímavé nejvíce. Vždy je dobré prezentovat výstupy workshopu. Upevní se tak konsenzus účastníku o tom, k čemu došli.

Název:	ÚČAST VEŘEJNOSTI V PRACOVNÍCH SKUPINÁCH A KOMISÍCH
Krátký popis:	Do oficiálně ustanovených pracovních skupin a komisí připravujících rozhodnutí jsou cíleně pozváni i odborníci a zástupci z řad veřejnosti.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Názory veřejnosti jsou projednány již v pracovních skupinách a případně zapracovány do podkladů, které skupina připravuje. > Zvýšení důvěryhodnosti a transparentnosti takového orgánu.
Limity použití:	> Správný výběr odborníků a reprezentantů veřejnosti.
Praktické rady:	Dobré je zapojit více různých odborníků a více zástupců veřejnosti. Pokud to je možné, je vhodné využít reprezentantů s neformální autoritou ve veřejném životě (např. zástupci spolků apod.).

Rozhodování

Název:	REFERENDUM
Krátký popis:	Technika nejvyššího zapojení veřejnosti, při níž je rozhodovací proces cele svěřen veřejnosti. Technika 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"> > Technika přímé demokracie, která činí rozhodnutí maximálně transparentním.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Velmi snadno manipulovatelné z hlediska formulování otázky. > Velmi časově a finančně nákladná metoda.
Praktické rady:	Referendum je často důkazem toho, že daná komunita není schopná dojít k výslednému řešení konsenzuální cestou. V některých případech je referendum nástrojem nátlaku na politickou reprezentaci vyšších správních celků.

Název:	NEZÁVAZNÉ REFERENDUM
Krátký popis:	Jedná se o veřejné hlasování, které je organizované stejně jako referendum na základě voličských seznamů, ale není vázáno limity referenda dle zákona. Může využít širší škálu otázek, případně nechat přidělovat jednotlivým tématům preferenční body apod.
Výhody použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Jasně stanovení preferencí občanů pro to, kterou variantu zvolit. > Vysoce transparentní metoda rozhodování.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Nákladné na přípravu a vyhodnocení výsledků. > Je třeba jasně definovat otázku či otázky a způsob hlasování. > Potencionálně nízká volební účast pokud se jedná o velký okrsek. > Jedná se o poslední krok v rozhodování, varianty pro rozhodování již musí být předem pečlivě připraveny, zde je prostor pro nedorozumění a případnou manipulaci.
Praktické rady:	Nezávazné referendum není právně závazné. Zastupitelstvo obce se však může zavázat, že bude respektovat vyjádřený názor veřejnosti.

Název:	DELEGOVÁNÍ ODPOVĚDNOSTI
Krátký popis:	Řešení dané situace je plně v rukou občanů. Na základě ujednání a dohody s politickým vedením obce jsou rozhodovací pravomoci delegovány na vybraný subjekt či výbor nebo pracovní skupinu, 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"> > Odpadá nezbytná agenda a pracovní zatížení úřadu, který slouží pouze jako monitorovací orgán. > Převzetí odpovědnosti vede k vysoké míře samostatnosti v péči o „své“ území či oblast. > Zvýšení zájmu o věci veřejné. > Posilování funkčních vazeb ve společenství.
Limity použití:	<ul style="list-style-type: none"> > Hrozba převládnutí partikulárních zájmů. > Společenství musí mít již na počátku vytvořený dostatečně fungující komunikační vazby a vybudovanou dostatečnou míru vzájemné důvěry, tzv. sociální kapitál. > Většinou je možné aplikovat u menších společenství.
Praktické rady:	Snažte se občanskou iniciativu vzdělat v otázkách, které se bezprostředně týkají řešeného tématu. Usnadněte jim tak jejich práci.

PŘÍLOHA Č. 5:

Příklady realizovaných projektů

Kvalita života v Praze-Řepích

Termín realizace:	leden–listopad 2001
Použité metody:	Náзорový průzkum (tištěný dotazník, telefonické rozhovory, online dotazníky), veřejné setkání, pracovní skupiny
Financování:	Z projektu „Občan a radnice – konflikt nebo partnerství?“ , jenž byl podpořen grantem Ministerstva zahraničních věcí Nizozemí (program MATRA)
Konzultant:	Agora Central Europe

Projekt „Kvalita života v Praze-Řepích“ byl realizován v roce 2001 v okrajové městské části Prahy. V Řepích žije přes 20 tisíc obyvatel, a to převážně na velkých sídlišťích (poslední panelové domy zde byly dokončeny až v polovině 90. let). Jen malou část městské části tvoří původní vilová zástavba a celou oblast rozdělují velké dopravní tepny. Projekt se zaměřil na řešení širokého spektra problémů, které místní obyvatelé vnímali jako intenzivní.

Původní myšlenka a zájem o projekt pochází přímo od pana starosty, který byl v průběhu celého procesu jeho velkým propagátorem a aktivním realizátorem. Zastupitelstvo městské části projekt schválilo, ale jen těsnou většinou. Průběh a zejména výsledky projektu ovšem nakonec přesvědčily i mnohé původní odpůrce této myšlenky.

V lednu roku 2001 byla vytvořena komise pro zapojení občanů do věcí veřejných (dále jen komise).

Vedle zástupců Úřadu MČ a zastupitelů zde byl ředitel Centra sociálně-zdravotních služeb, podnikatelé, lékařka, zástupce Sboru dobrovolných hasičů a další. Vedle dospělých členů byla v komisi i jedna studentka. Komise začala záhy aktivně pracovat na přípravě dalších kroků a zejména na připravení dotazníku pro obyvatele Řep. Náзорový průzkum občanů městské části Praha-Řepy proběhl v druhé polovině dubna a začátkem května. Pro náзорový průzkum byly zvoleny dvě techniky: telefonické dotazování a tištěné dotazníky v místních novinách. Při telefonických rozhovorech bylo realizováno 324 úspěšných interview. Tazatelé zde byli zejména pracovníci radnice, politici a členové komise.

V průběhu večera spolu obyvatelé nadšeně diskutovali a hledali první společná řešení problémů, které je v Řepích trápí.

Vpravo:

Na veřejném setkání občané vybírali nejpálčivější problémy, které je třeba v Řepích vyřešit.



Do každé domácnosti byl distribuován (jako součást radničních novin) 1 dotazníkový formulář. Zpět se vrátilo 882 vyplněných novinových dotazníků.

Při názorovém průzkumu byli lidé zváni na velké veřejné setkání. To proběhlo v podvečerních hodinách v květnu v jídelně místní ZŠ a diskutovat přišlo téměř 200 obyvatel Řep.

V první části večera byly občanům představeny výsledky dotazníkového šetření a poté mohli sami diskutovat o výsledcích a určovat priority, tzn. nejdůležitější oblasti a témata, která chtějí dále spolu s radnicí řešit. Na základě preferencí účastníků (vyjádřených přilepením samolepky k daným tématům) se po přestávce vytvořily 3 tematické skupiny diskutujících (1. bezpečnost a vandalismus, 2. doprava a Břevnovská radiála, 3. regenerace, čistota a údržba). Každé téma se diskutovalo u více stolů.

Diskuse u jednotlivých stolů byla opět velmi bouřlivá a všechny podněty, které byly takto zachyceny, se staly důležitým podkladem pro další práci.

Výsledkem celého večera pak bylo vytvoření tří pracovních skupin podle tematických oblastí. Členy pracovních skupin nebyli jen aktivní občané, ale i zástupci politických stran, úředníci radnice, odborníci a představitelé dalších významných institucí městské části. Pracovní skupiny se sešly celkem třikrát a vý-

sledkem jejich práce byl tzv. akční plán – tedy souhrn kroků, které je třeba v nejbližší době udělat pro zlepšení situace v dané oblasti.

Pracovní skupiny představily výsledky své práce na druhém setkání s občany v září. Jednotlivé návrhy řešení byly dále přítomnými občany připomínkovány a i tyto jejich dodatečné podněty byly zapracovány do konečné podoby Akčních plánů.

Dopracované Akční plány byly předloženy k posouzení zastupitelům městské části Praha 17. Zastupitelé přijali výsledky spolupráce s občany velmi pozitivně (pozn. citace ze zápisu z 32. zasedání ZMČ Praha-Řepy: „ZMČ souhlasí se závěry akce Agora a schvaluje úkoly pro MČ, které vyplynuly z projednávání s občany.“).

SCHÉMA PROJEKTU – METODY A INTENZITA ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI V KAŽDÉ FÁZI					
ROZHODOVÁNÍ					
PARTNERSTVÍ	• Participační komise	• Participační komise	• Občanské pracovní skupiny		
KONZULTACE	• Veřejné setkání		• Veřejné setkání		
PŘIPOMÍNKOVÁNÍ	• Tištěné dotazníky • Telefonické rozhovory • Online dotazníky			• Rozhovory s vybranými aktéry	
INFORMOVÁNÍ	• Články v městském zpravodaji		• Články v městském zpravodaji	• Články v městském zpravodaji	
	IDENTIFIKACE PROBLÉMU	ANALÝZA PROBLÉMU	NÁVRH ŘEŠENÍ	ROZHODOVÁNÍ	IMPLEMENTACE
				HODNOCENÍ	

Rekonstrukce náměstí v Tišnově. Příprava podkladů pro architektonickou soutěž

Termín realizace:	červen–říjen 2014
Použité metody:	Koordinační skupina, rozhovory s klíčovými aktéry, rozhovory s uživateli na místě, veřejné plánovací setkání.
Financování:	Rozpočet města
Realizátor:	Partnerství, o. p. s.

Vedení města se rozhodlo připravit urbanisticko-architektonickou soutěž, která by přinesla návrhy na rekonstrukci náměstí při zachování jeho historických prvků a současně mu dala podobu a funkčnost odpovídající dnešní době. Před tímto krokem ale chtělo zjistit skutečné potřeby obyvatel města. Proto se rozhodlo připravit zadání architektonické soutěže participativně.

Základním prvkem přípravy zadání architektonické soutěže na rekonstrukci hlavního náměstí v Tišnově byla koordinační skupina. S tou byl celý proces navrhován a průběžně konzultován.

Důležitou součástí přípravy zadání byly analýzy náměstí založené na pozorování a mapování. Nejde tudíž přímo o participativní proces, z pohledu chování uživatelů náměstí jsou ale analýzy velmi důležité – mapuje se skutečný stav a využívání náměstí. Do analýz tak v této fázi nevstupují interpretace uživatelů, ale pouze jejich reálné, každodenní chování. V Tišnově jsme mapovali všechny důležité charakteristiky náměstí: způsoby jeho využívání (lokalizace a intenzita jednotlivých pobytových aktivit), směřování a intenzita pěších tras i tras automobilů, bariéry pohybu po náměstí, organizace, intenzita parkování, analýza parteru budov apod. To vše ve všední dny i v sobotu, kdy na náměstí probíhají pravidelné trhy.

Tyto analýzy byly doplněny o strukturované rozhovory s významnými aktéry, kteří na náměstí podnikají nebo zastupují organizace na náměstí sídlící. Na ně navázaly také rozhovory s návštěvníky náměstí. Celý proces uzavřelo veřejné setkání, kde byly prezentovány výsledky analýz a rozhovorů a kde měli

občané možnost ve společné diskuzi nad mapovými podklady posoudit hodnoty náměstí, které mají být zachovány a posílněny, a problémy, které by měli architekti řešit, a padla zde i řada konkrétních námětů na doplnění a úpravu náměstí.

Výsledkem analýz a komunikace s uživateli náměstí je souborné doporučení pro rekonstrukci náměstí. Město nyní velmi dobře zná nedostatky a příležitosti svého hlavního náměstí. Tento dokument proto využije jako zadání architektonické soutěže. Architekti by se podle výsledků analýz měli soustředit v první řadě na upřednostnění pěších uživatelů, odstranění bariér a výrazné zlepšení podmínek pro pobývání. Scelení plochy náměstí a komfortní propojení jeho jednotlivých částí je zásadní pro místní obchody a služby, které by vedle volnočasového využití a plánovaných kulturních akcí měly zůstat hlavním zdrojem vitality náměstí.

SCHÉMA PROJEKTU – METODY A INTENZITA ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI V KAŽDÉ FÁZI					
ROZHODOVÁNÍ					
PARTNERSTVÍ	• Koordinační skupina	• Koordinační skupina	• Koordinační skupina	• Koordinační skupina	
KONZULTACE		• Rozhovory s klíčovými aktéry • Rozhovory s uživateli náměstí	• Veřejné setkání		
PŘIPOMÍNKOVÁNÍ		• Tištěné dotazníky • Online dotazníky			
INFORMOVÁNÍ	• Koordinační skupina	• Článek v městském zpravodaji		• Článek v městském zpravodaji	
	IDENTIFIKACE PROBLÉMU	ANALÝZA PROBLÉMU	NÁVRH ŘEŠENÍ	ROZHODOVÁNÍ	IMPLEMENTACE HODNOCENÍ



Občané nejdříve diskutovali stávající fungování náměstí v menších skupinách nad mapou.



Hodnocení jednotlivých názorů probíhalo formou jednoduchého bodování a stanovení priorit.

Aktualizace strategického plánu rozvoje města Dobřany

Termín realizace:	leden–srpen 2014
Použité metody:	Názorový průzkum (tištěný dotazník, telefonické rozhovory, online dotazníky), diskusní fóra, veřejné setkání, pracovní skupiny
Financování:	Z rozpočtu města Dobřany
Konzultant:	Agora Central Europe

Město Dobřany připravilo svůj první rozvojový dokument v roce 2006, a to za aktivní účasti nejen odborníků na strategické plánování, ale i široké veřejnosti. V roce 2014 se představitelé města rozhodli tento dokument aktualizovat a zapojit obyvatele města a další místní aktéry ještě ve větší míře. Město v zázemí Plzně se v posledních 8 letech dynamicky rozvíjelo. Diskuse o dalším rozvoji města měla být doprovázena i řešením aktuálních problémů Dobřan.

Již v roce 2006 Agora CE spolupracovala s městem Dobřany na přípravě Strategického plánu. Tehdy stála za procesem skupina mladých zastupitelů města, kteří dokázali iniciovat širokou diskusi o budoucnosti města. Inspirováno úspěšným participačním procesem z roku 2006 se na konci roku 2013 město rozhodlo aktualizovat rozvojový dokument, a to opět ve spolupráci s dobřanskou veřejností. Příprava strategického dokumentu je ale vysoce odborná činnost a kromě Agory CE (která měla na starosti právě zapojení veřejnosti) se plánování účastnila i regionální rozvojová agentura Plzeňského kraje, která byla odpovědná za expertní přípravu dokumentu. Obě dvě organizace spolu intenzivně spolupracovaly, aby bylo možné sladit jak participační část, tak i odbornou přípravu dokumentu.

V lednu roku 2014 byla vytvořena tzv. participační komise, která měla za cíl řídit proces přípravy strategického plánu, a to s důrazem na zapojení veřejnosti. Jejímí členy byli zástupci nejen města Dobřany, ale i dalších institucí a spolků ve městě.

Komise nejprve dopracovala postup zapojení veřejnosti a poté začala připravovat názorový průzkum. Dotazník se zaměřil na aktuální problémy města, tak i na další vývoj a směřování města. Názorový průzkum probíhal několika způsoby: tištěný dotazník byl distribuován do každé domácnosti ve městě, na webu města byla k dispozici online verze dotazníku a dotazník také vyplňovali žáci 8. a 9. tříd místních ZŠ.

Komise také začala záhy aktivně pracovat na přípravě dalších kroků k zapojení veřejnosti. Kromě široké veřejnosti chtěla do procesu aktivněji vtáhnout určité cílové skupiny, zejména místní podniky a podnikatele (drobní živnostníci, obchodníci apod.), místní spolky, nestátní neziskové organizace a také mládež. Pro tyto cílové skupiny byla v březnu 2014 připravena samostatná diskusní fóra. Podnikatelé a zástupci místních spolků diskutovali ve formátu tzv. Café dialogu. Diskuze probíhala v menších skupinách u jednotlivých diskusních stůlů. Každý stůl po celou dobu řešil jedno téma. Pro diskusi byly připraveny tři diskusní



Na veřejném setkání občané diskutovali jak aktuální problémy města, tak zejména jeho další rozvoj.

stoly (řešila se tedy tři témata – aktuální situace ve městě, rizika rozvoje města a příležitosti pro rozvoj) a diskuse byla rozdělena na tři diskusní kola. Každý z účastníků si v každém kole zvolil jiné téma (jiný diskusní stůl) a než diskuse skončila, vystřídali se tak všichni u všech stolů. Studenti v rámci diskusního setkání simulovali rozhodování ve městě. Nejprve byli náhodně rozděleni do menších diskusních skupin (každá diskusní skupina představovala jedno zastupitelstvo města a také si měla zvolit svého „starostu“). Jako představitelé města se měli nejprve shodnout na prioritních problémech města. O všech problémech diskutovali a své postřehy zaznamenávali na připravené formuláře. Poté každý dostal samolepky a jejich nalepením určil priority k řešení. Jako prioritní označili studenti téma volného času (zejména sport), bezpečnost a cestovní ruch.

Na základě udělování samolepek byly identifikované priority dále rozebírány v rámci druhého diskusního kola. V něm již studenti neměli roli zastupitelů, ale odborníků na dané téma. Jako odborníci měli za úkol dané téma důkladně analyzovat (tzn. zamysleli se nad tím, co je dobře a i co je špatně) a následně pak navrhovali i vlastní řešení.

Každý obyvatel Dobřan se do aktualizace strategického plánu mohl zapojit v rámci dotazníkového šetření. Dotazník připravila participační skupina a byl roznesen do každé domácnosti ve městě v papírové podobě a zároveň byl k dispozici na webu města. Dotazník obsahoval otázky na aktuální situaci ve městě i další rozvoj Dobřan. Zpět se vrátilo 200 vyplněných papíro-

vých dotazníků a 261 dotazníků bylo vyplněno přes internet. Kromě toho byl dotazník speciálně rozdan i žákům posledních ročníků ZŠ a získali jsme tak dalších 84 vyplněných dotazníků.

Při názorovém průzkumu byli lidé zváni na velké veřejné setkání. To proběhlo v březnu ve společenské místnosti hasičárny a zúčastnilo se jej okolo 70 občanů města. V průběhu večera jim nejprve byly představeny výsledky dotazníkového šetření a socioekonomické analýzy města a poté už mohli diskutovat ve skupinách u jednotlivých stolů. Nejprve se zabývali současnou situací ve městě, tedy aktuálními problémy a jejich možnými řešeními, dále diskutovali budoucnost města, a to s ohledem na vizi, kterou si sami zvolili při příchodu do sálu. Lidé diskutovali velmi živě a na závěr večera byly zformovány pracovní skupiny, které dále rozpracovávaly jednotlivé rozvojové oblasti města.

Pracovní skupiny byly zaměřeny na několik témat: A. Kvalita bydlení, B. Doprava a bezpečnost, C. Život ve městě a D. Ekonomický rozvoj. Činnost pracovních skupin koordinovali pracovníci RRA PK a výstupy byly představeny na závěrečném veřejném setkání.

SCHÉMA PROJEKTU – METODY A INTENZITA ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI V KAŽDÉ FÁZI

ROZHODOVÁNÍ						
PARTNERSTVÍ	• Participační komise	• Participační komise	• Pracovní skupiny			
KONZULTACE		• Veřejné setkání • Diskusní fóra		• Veřejné setkání		
PŘIPOMÍNKOVÁNÍ		• Tištěné dotazníky • Dotazníky pro školáky • Online dotazníky				
INFORMOVÁNÍ	• Články v místním zpravodaji			• Články v místním zpravodaji	• Články v místním zpravodaji	
	IDENTIFIKACE PROBLÉMU	ANALÝZA PROBLÉMU	NÁVRH ŘEŠENÍ	ROZHODOVÁNÍ	IMPLEMENTACE	HODNOCENÍ

Ústí nad Orlicí – město pro lidi

Název:	Ústí nad Orlicí – město pro lidi Strategie pro veřejná prostranství, nemotorovou dopravu a prostupnost města.
Termín realizace:	leden–listopad 2011
Použité metody:	Rozhovory s klíčovými aktéry, dotazníkové šetření, veřejná setkání, bezpečné cesty do škol, fotografická soutěž.
Financování:	MŽP (Revolvingový fond), rozpočet města.
Realizátor:	Partnerství, o. p. s.

Cílem projektu „Město pro lidi“ bylo vytvořit ucelenou koncepci a v rámci ní navrhnout opatření, která by Ústí nad Orlicí proměnila na město, kde se člověk rád a bezpečně prochází, projíždí na kole, setkává se svými blízkými, kde se jeho obyvatelům dobře žije a do nějž se návštěvníci rádi vrací.

V rámci projektu proběhla řada dílčích participativních aktivit. Vzhledem k tomu, že projekt byl realizován jako součást procesu Místní agendy 21, byl nejdříve formálně určen politik zodpovědný za MA21 a rovněž její koordinátor. Pracovní skupina, která byla pro MA21 určena, byla v počátku současně pracovní skupinou projektu „Město pro lidi“.

Mapování tématu i města jako takového bylo zahájeno strukturovanými rozhovory s vybranými zástupci veřejné správy, neziskového sektoru, podnikatelské sféry, vzdělávacích institucí apod. Na tyto rozhovory navazovalo první veřejné plánovací setkání, jehož cílem bylo identifikovat ve městě hlavní hodnoty, problémy a potenciály veřejných prostranství, včetně jejich vhodného propojení nemotorovou dopravou. Tak vznikla první mapa klíčových lokalit, na které se měla budoucí strategie zaměřit.

V návaznosti na to proběhlo dotazníkové šetření mezi obyvateli města (v tištěné i online formě), jehož úkolem bylo specifikovat a kvantifikovat některá z potřebných dat týkajících se zejména funkčnosti, vzhledu, bezpečnosti a dalších charakteristik veřejných prostranství. Tato data byla rovněž doplněna aktivitou „bezpečné cesty do škol“ ve které samy děti za asistence našeho týmu a učitelů mapovaly, kudy a jak se dopravují do školy a co by v tomto smyslu bylo vhodné změnit.

Následné veřejné setkání probíhalo nad pracovní mapou vytipovaných lokalit a ve větší podrobnosti byly diskutovány možnosti proměny jednotlivých lokalit. Pro oživení procesu byla na červen vyhlášena výtvarná soutěž na školách „Namaluj mi park“ a pro všechny generace byla vyhlášena fotografická soutěž ve dvou kategoriích (O nejpříjemnější prostranství v Ústí nad Orlicí a O nejzajímavější inspiraci pro Ústí nad Orlicí). Během prázdnin náš tým rovněž analyzoval vybrané lokality přímo v terénu, kde také proběhla řada rozhovorů.

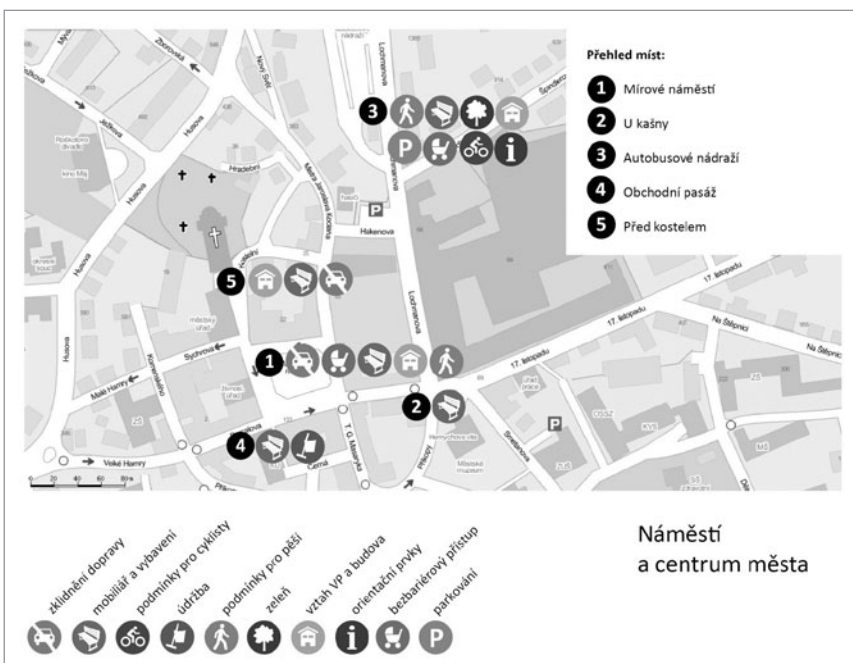
Na podzim byla organizována dvě veřejná setkání, na kterých byla postupně diskutována a laděna celá strategie, tedy vytipované lokality a sady opatření a navrhovaných úprav. Rovněž byly dopracovány jednotlivé trasy pro pěší a cyklistickou dopravu tak, aby lépe propojily klíčové části města.

Vedení města získalo dokument „Strategie pro veřejná prostranství, nemotorovou dopravu a prostupnost města“, který pomáhá Ústí nad Orlicí stát se skutečným městem pro lidi. Pro jednotlivé klíčové lokality města strategie stanovuje krátkodobá i dlouhodobá opatření a současně navrhuje způsob, jak tyto uzly města propojit pohodlnou pěší, cyklistickou nebo veřejnou dopravou.

SCHÉMA PROJEKTU – METODY A INTENZITA ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI V KAŽDÉ FÁZI					
ROZHODOVÁNÍ					
PARTNERSTVÍ	• Koordinační skupina	• Koordinační skupina	• Koordinační skupina	• Koordinační skupina	
KONZULTACE	• Veřejné setkání • Rozhovory s klíčovými aktéry	• Veřejné setkání • Bezpečné cesty do škol	• Veřejné setkání • Rozhovory na místě	• Veřejné setkání	• Dotazník pro zástupce města
PŘIPOMÍNKOVÁNÍ	• Tištěné dotazníky • Online dotazníky				
INFORMOVÁNÍ	• Koordinační skupina	• Článek v městském zpravodaji	• Článek v městském zpravodaji	• Článek v městském zpravodaji	• Článek v městském zpravodaji
	IDENTIFIKACE PROBLÉMU	ANALÝZA PROBLÉMU	NÁVRH ŘEŠENÍ	ROZHODOVÁNÍ	IMPLEMENTACE HODNOCENÍ



Veřejné plánovací setkání



Ukázka analýz jedné z lokalit



**PARTICIPACE
KOMUNIKACE
TRANSPARENTNOST**

Agora Central Europe
Petra Rezka 12
140 00 Praha 4
www.paktparticipace.cz

telefon: (+420) 261 222 914
mobil: (+420) 603 838 775
e-mail: frantisek.havlin@agorace.cz

PAKT je projektem koalice nestátních organizací: Agora CE, Centrum pro komunitní práci střední Čechy (CpKP), Partnerství o.p.s., Zelený kruh a Stiftelsen IdéBanken (Norsko).

**fond
pro NNO**

NROS
Nadace rozvoje občanské společnosti

 **nadace
partnerství**
LIDÉ A PŘÍRODA

 ICELAND
LIECHTENSTEIN
NORWAY
**eea
grants**

Podpořeno grantem z Islandu, Lichtenštejska a Norska v rámci EHP fondů.
www.fondnno.cz, www.eeagrants.cz

Program „Fond pro nestátní neziskové organizace“, jenž je financován z EHP fondů 2009–2014, se zaměřuje na podporu nestátních neziskových organizací prosazujících veřejný zájem. Hlavním cílem programu je posílení rozvoje občanské společnosti a zvýšení příspěvku k sociální spravedlnosti, demokracii a udržitelnému rozvoji. Program se konkrétně zaměřuje na podporu demokracie, lidských práv a genderové rovnosti a na posilování kapacit nestátních neziskových organizací stejně jako na specifické potřeby minoritních skupin, včetně Romů. Program se také zaměřuje na ochranu životního prostředí a klimatické změny.