

DESIGN PARTICIPATIVNÍCH PROCESŮ

ÚROVEŇ ŠKOLENÍ: Začátečník

PŘEDMĚT ŠKOLENÍ

Jak navrhnout participativní proces? Jak k designu participace přistupovat, na co je třeba dbát, na co nezapomenout a čeho se vyvarovat. Participace a participativní plánování není cílem samo o sobě. Je to nástroj, který vám pomáhá budovat důvěru veřejnosti v instituce, zajistit, že plánování a rozhodování odpovídá reálným potřebám cílových uživatelů a tím posílit efektivitu plánovacích a rozhodovacích procesů. Největším přínosem participace pro vaši instituci je získání kvalitních a smysluplných dat od veřejnosti a / nebo stakeholderů.

CÍLE ŠKOLENÍ

Po přečtení tohoto dokumentu budete:

- Mít představu, jak probíhá navrhování participativních procesů
- Vědět, jak při navrhování postupovat
- Vědět, jaké náležitosti mají participativní procesy splňovat

OBSAH:

1. [Vysvětlení klíčových pojmů](#)
2. [Proč participovat?](#)
3. [Úrovně participace](#)
4. [Typologie participativních procesů](#)
5. [Kterých principů se držet při navrhování participativního procesu?](#)
6. [Nejčastější nedostatky](#)
7. [Jaké fáze by měl každý participativní proces obsahovat?](#)

1. VYSVĚTLENÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ

Participativní proces

Proces, v průběhu kterého je zapojována veřejnost či klíčoví aktéři se záměrem zajistit, že výsledky daného projektu budou odpovídat potřebám a realitě cílové skupiny uživatelů. Participativní proces obvykle probíhá v rámci určitého projektu, např. revitalizace veřejného prostranství, tvorba strategického dokumentu apod. Časová osa participativního procesu může být identická s časovou osou projektu, jestliže je participace realizována v průběhu celého projektu ve vícero fázích případně může být participativní proces jen úsekem v rámci celého projektu, pokud participace probíhá pouze v jedné určité fázi. Participativní proces je poskládán z participativních metod a nástrojů.

Participativní metody

Způsoby, jak zapojit veřejnost či klíčové aktéry do procesu. Jsou jimi např. veřejné projednání, kulatý stůl s klíčovými aktéry, sociologický průzkum, pocitové mapy a další. Některé metody přinesou více dat o zkoumané problematice, avšak mají nízkou míru aktivního zapojení veřejnosti (např. sociologický průzkum), jiné naopak poskytují hodně prostoru pro aktivní zapojení účastníků, ale jejich datová hodnota je nižší (např. veřejné projednání). Pro výběr správných metod je tedy klíčové si nejdříve ujasnit cíl celého procesu a za jakým účelem chcete danou metodu využít. Metody můžete kombinovat pro získání potřebných výstupů.

Kvalitativní metody: metody využívané k získání podnětů, nápadů a k hlubšímu porozumění určité problematice.

Kvantitativní metody: metody využívané k získání číselných informací a údajů.

Civic Tech / e-participace

Technologie využívané k prohloubení kontaktu mezi veřejností a vládními institucemi. Civic Tech může mít různé funkce a účely od komunikace, přes aktivní zapojení veřejnosti do sběru podnětů, hlasování a prioritizace až po rozhodování.

Stakeholderi / klíčoví aktéři

Stakeholderi neboli klíčoví aktéři jsou důležití hráči v daném prostředí (agendě, území), kteří mají určitý vliv a zastupují zájmy větší skupiny lidí. Může se jednat o místní spolky, instituce, opinion makery a další.

2. PROČ PARTICIPOVAT?

Participace a participativní plánování není cílem samo o sobě. Je to nástroj, který vám může pomoci budovat důvěru veřejnosti v instituce, zajistit, že plánování a rozhodování odpovídá reálným potřebám cílových uživatelů a posílit tak efektivitu plánovacích a rozhodovacích procesů.

Participace má dva typy dopadu:

- Měřitelný

Jedná se o konkrétní, měřitelné věci a hodnoty. Příkladem mohou být: ušetřené finance, ušetřený čas a lidská síla či potřebné kapacity na projekt.

- Neměřitelný

Jedná se o nehmatatelné změny a věci, jejichž hodnotu nelze změřit. Příkladem může být: důvěra občanů v instituci, změna v kvalitě života obyvatel či spokojenost s projektem nebo procesem.

3. ÚROVNĚ PARTICIPACE

Na začátku navrhování participativního procesu je klíčové si ujasnit, do jaké míry se budou cílové skupiny podílet na rozhodování o projektu. Existuje vícero úrovní participace a záleží na vás, tedy organizátorovi procesu, do jaké míry budou veřejnost či stakeholderi zapojeni. Participace tedy neznamená, že veřejnost rozhoduje o všem, ale ani nemusí být jen ve formě informování o projektech na webu městské části. Vhodná úroveň participace se odvíjí od typu projektu a vašich časových a finančních kapacit. Níže jsou čtyři hlavní úrovně participace seřazené od nejnižší míry zapojení po nejvyšší:

1. Informování

Cílové skupiny jsou pouze pasivními příjemci informací. Organizátor procesu zveřejňuje informace o plánovaných záměrech, a případně vysvětluje dané projekty či plány. Cílové skupiny však v této pozici nemohou projekty nijak ovlivnit.

2. Konzultování

Cílové skupiny jsou osloveny v různých fázích procesu/projektu pro sběr podnětů, mapování potřeb, připomínkování návrhu a zpětnou vazbu. Zjištěné informace jsou brány v potaz při plánování, a je vyvinuta snaha, aby výsledný projekt odpovídal na

potřeby cílových skupin. Sebrané informace ale nejsou závazné a záleží na organizátorovi procesu, do jaké míry je zapracuje.

3. (Spolu)vytváření

Cílové skupiny se aktivně podílí na vytváření návrhů, řešení či doporučení. V praxi toto funguje například založením pracovní skupiny k projektu, která se skládá z pracovníků instituce, expertů a zástupců veřejnosti. Tato kolaborace umožňuje zúčastněným stranám učit se od sebe navzájem a společně hledat řešení projektu.

4. (Spolu)rozhodování

Cílové skupiny mají moc skrze hlasovací proces rozhodnout o určitých aspektech projektu.

4. TYPOLOGIE PARTICIPATIVNÍCH PROCESŮ

Níže naleznete příklady nejčastějších typů participativních procesů na úrovni měst a regionů.

- **Úprava veřejných prostor, územně plánovací a investiční projekty**

Pod tuto kategorii spadají projekty v oblasti územního plánování jako je revitalizace veřejných prostranství a objektů. Může se jednat o přípravu koncepcí, územních studií, architektonických či urbanistických studií a soutěží.

- **Participativní rozpočty**

Samospráva alokuje část svého rozpočtu a veřejnost rozhoduje, na co budou finance využity. Občané mohou navrhnout projekty na realizaci a poté hlasují o vítězi. Existují různé varianty participativních rozpočtů, které mohou být zaměřeny na konkrétní agendy či sociodemografické skupiny.

- **Tvorba strategie a vize**

Zapojení veřejnosti a klíčových aktérů do tvorby strategických dokumentů s cílem zajistit, že budoucí rozvoj bude v souladu s potřebami cílových skupin.

- **Zapojení demografické skupiny**

Projekty, které se zaměřují na zapojení konkrétních socio-demografických skupin pro vyřešení problémů a výzev specifických daným skupinám, např.: mládež, rodiče samoživitelé, senioři, atd.

- **Projekty s konkrétní agendou**

Projekty řešící konkrétní agendu, např.: klimatická změna, voda a sucho, doprava, zdravotnictví atd.

5. KTERÝCH PRINCIPŮ SE DRŽET PŘI NAVRHOVÁNÍ PARTICIPATIVNÍHO PROCESU?

1. Mějte jasný cíl

Participace není samospásná a nesmí být vaším cílem jen “udělat participaci”. Participativní plánování slouží jako nástroj, který vám pomůže se rychleji a efektivněji dostat k cílům vašeho projektu. Při navrhování participativního procesu tedy začínejte definováním cílů celého projektu a participaci využijte jako cestu, jak se k nim dostat.

Teprve po stanovení cílů lze načrtnout procesní plán, efektivně ho řídit a nakonec také vyhodnotit. Dobře promyšlený plán a jasná vize, společně s pochopením všech důvodů, proč participaci děláte, jsou klíčové pro kvalitní a udržitelné procesy.

2. Nezapomeňte na stakeholdery

Participace není pouze o zapojování široké veřejnosti, ale i klíčových aktérů neboli stakeholderů. Stakeholderi jsou osoby či organizace, které mají důležitou roli ve veřejném prostoru daného území a / nebo mohou jiným způsobem ovlivnit průběh a úspěch projektu. Stakeholderi zastupují zájmy větší skupiny lidí, ne pouze sebe jako jednotlivce. Jedná se například o občanská sdružení a zájmové spolky, ale také školy a školky, developerské firmy nebo známé osobnosti. Mají konkrétní agendu a důvod se participativního procesu účastnit. Data a informace, kterými disponují, mají pro tvůrce procesu velkou hodnotu.

Na začátku participativního procesu/plánování projektu si ujasněte, kdo je cílovou skupinou pro zapojení a od koho potřebujete získat informace. Pro některé projekty může být cílovou skupinou především široká veřejnost, pro jiné zase pouze

institucionální aktéři. U řady projektů budete ovšem potřebovat v průběhu participace pracovat s oběma skupinami, veřejností i stakeholdery.

Pro více informací, jak zmapovat stakeholdery a jak s nimi pracovat, se podívejte na [toto školení](#).

3. Zajistěte dobré projektové řízení

Pro úspěšnost projektu jsou klíčová dobře a jasně nastavená pravidla spolupráce a projektového řízení, a to platí i u participativních projektů. Prvním důležitým krokem při navrhování procesu je pečlivé plánování a volba postupu, než se člověk do čehokoliv pustí.

Jednotlivé fáze, časový harmonogram, rozpočet, dodavatelé a tým odpovídající za dodání projektu - to vše je nutné definovat hned na začátku. V týmu je pak obzvlášť důležité zmapovat personální kapacitu a vědomosti, stanovit, kdo je zodpovědný za jednotlivé fáze a zajistit kvalitní projektové vedení.

Kromě toho je třeba jasně definovat cíle celé agendy a jednotlivých částí procesu a nastavit měřitelná kritéria, která poslouží k vyhodnocení, zda se cílů podařilo dosáhnout. Projekty se špatnými metrikami, neúplnou projektovou dokumentací a málo konkrétními cíli zpravidla končí neúspěchem, zklamáním a neochotou účastníků k budoucí participaci. Více o projektovém řízení pro participativní plánování se [dočtete zde](#).

4. Připravte komunikační strategii

Komunikace je klíčovou součástí každého kvalitního participativního procesu. Podobně jako na špatném projektovém řízení, tak i na neefektivní a nepromyšlené komunikaci participativní procesy často ztroskotají. Základními pravidly dobré komunikace s veřejností či stakeholdery je informovat účastníky o participativních aktivitách dostatečně dopředu a srozumitelně a takovými kanály, aby se k nim informace dostaly.

Kromě efektivní komunikace od vaší instituce směrem k veřejnosti a cílovým skupinám daného projektu je dobré zamyslet se i nad interní komunikací v rámci vašeho úřadu či instituce. U řady projektů, které jsou participovány, je v rámci instituce potřeba spolupráce vícero oddělení či odborů. Dobře fungující interní komunikace zajistí, že budou všichni zúčastnění v obraze o aktuálním vývoji, což má pozitivní dopad na kvalitu celého projektu.

Při navrhování participativního procesu tedy nezapomeňte sestavit komunikační strategii - externí i interní. Je třeba zmapovat a naplánovat s kým, jakým způsobem a jak často se bude během procesu komunikovat.

5. Naplánujte proces na míru místnímu prostředí a kontextu

Častou chybou při participaci je přesvědčení, že participativní procesy jsou univerzální a je možné přesně replikovat postup, který funguje někde jinde. To je zásadní chyba. Každý projekt, lokalita či cílová skupina mají totiž svá specifika, která je třeba zvážit při designu participativního procesu.

Dobrá participace je šitá na míru, bere v úvahu místní výzvy, problémy a demografické složení cílové skupiny. Můžete se inspirovat osvědčenými postupy odjinud, vždy se však zamyslete, zda není třeba určité aspekty přizpůsobit místnímu kontextu.

6. Vyberte si správné nástroje, které vám pomohou proces zefektivnit

V dnešní době už se lze jen těžko obejít bez digitálních nástrojů, které umí jednotlivé fáze participativního procesu zefektivnit. Tzv. Civic Tech neboli nástroje e-participace se zaměřují na prohloubení kontaktu mezi vládními institucemi a veřejností a umožňují větší zapojení veřejnosti do plánovacích a rozhodovacích procesů. Jsou jimi nejrůznější platformy pro hlasování, sbírání návrhů, dotazníky a průzkumy, nástroje spravující kontakty, zajišťující např. crowdfunding, nebo prosté informování o nových událostech v projektu.

Civic Tech nástroje je nutné vybírat pečlivě a s rozmyslem, neboť samo jejich používání nezaručuje úspěch. Bez definice potřeb na konkrétní funkce nástrojů se bohužel ve většině případů stává, že si zástupci veřejného sektoru vyberou nástroj mylně - ať už na základě estetického vnímání nebo přesvědčovacích technik prodejce - a nástroj poté nefunguje tak, jak by potřebovali. Při výběrání nástrojů e-participace platí, že podoba a struktura vašeho participativního procesu určuje, jaké funkce má mít nástroj. Nejprve si tedy ujasněte, jaké konkrétní funkce od nástroje potřebujete a teprve poté zvolte ten, který nejlépe odpovídá daným potřebám. Více o Civic Tech nástrojích a jak vybrat ten správný [najdete zde](#).

7. Přemýšlejte o datech

Největším přínosem participace pro vaši instituci je získání kvalitních a smysluplných dat od veřejnosti a / nebo stakeholderů. Sebraná data umožňují institucím dělat rozhodnutí, která jsou v souladu s potřebami cílových skupin. Také poskytují informace

o dlouhodobých trendech, preferencích a problémech účastníků participace, náladách občanů a o nejčastějších problémech, se kterými se projekt nebo proces setkává.

Data, se kterými budete v průběhu procesu pracovat, můžeme rozdělit do dvou následujících kategorií:

- ***Data o cílových skupinách získaná v průběhu participativního procesu, která mohou sloužit i pro jiné projekty***

Během participativních procesů získáváte různá data o cílových skupinách (klíčových aktérech, široké veřejnosti, daných komunitách či sociodemografických skupinách). Může se jednat o výstupy sociologických průzkumů a anket, zprávy z workshopů s veřejností shrnující zmíněné potřeby účastníků s ohledem na určitou agendu, či nápady a připomínky pro určitý projekt či agendu.

Při plánování projektu se tak zamyslete, jaká konkrétní data a informace potřebujete v průběhu participace získat. Tato informace vám pomůže vybrat správné participativní metody a nástroje, které použijete.

Tato data jsou navíc cenná nejen pro daný projekt, ale mohou být užitečná i pro jiné projekty, na kterých vy nebo vaše organizace pracujete či budete pracovat v budoucnu. Může se stát, že vaše instituce již disponuje daty, která pro váš projekt potřebujete a která má například jiné oddělení či odbor. Než se pustíte do participace a sběru dat, zjistěte si tak, zda tyto informace již nejsou někde uloženy.

Při navrhování participativního procesu se zamyslete i nad prací s daty, abyste zajistili jejich efektivní využití: jak a v jakém formátu budete data sbírat? Kdo a jak je bude analyzovat? Kde je uložíte a kdo k nim bude mít přístup?

- ***Data a výstupy k projektu, které umožní efektivní řízení projektu, jeho vyhodnocení a evaluaci***

V průběhu projektu je důležité zaznamenávat, ukládat a sdílet výstupy informující o průběhu projektu, významných milnících, rozhodnutích a další důležité informace, ke kterým budou mít přístup všichni členové týmu, a které umožní monitorovat průběh projektu pro jeho závěrečné vyhodnocení. Jedná se například o záznamy z porad projektového týmu, průběžné reporty od dodavatelů, prezenční listiny z workshopů a další. Evaluace projektu či alespoň jednoduchý průběžný monitoring a vyhodnocení, jsou důležité pro povědomí o tom, co se na projektu povedlo a co naopak nefungovalo a dalo by se udělat lépe. Díky tomu se vyvarujete opakování chyb v budoucnu a budete vědět,

jaké případné změny udělat do dalšího cyklu projektu či jiného obdobného projektu, který vy nebo vaše organizace budete řešit v budoucnu.

Rozhodnutí jak budete projekt vyhodnocovat by mělo padnout již na začátku plánování projektu, abyste věděli, jaká data a výstupy budete pro vyhodnocení potřebovat a co tedy v průběhu projektu zaznamenávat.

8. Přemýšlejte v souvislostech a systematicky

Zrealizovat jeden participativní proces nemusí být až tak složité. Ale pokud se v rámci vaší organizace realizuje paralelně více participativních procesů, nastává moment, kdy participace začíná být komplexnější a je výhodné přemýšlet v souvislostech a systematicky. Pokud se tak nestane, zrodí se hned několik rizik: přetížení týmu, radikální snížení kvality participativních procesů, přetížení veřejnosti přílišným množstvím participativních aktivit atd. To vše poté vede ke špatně odvedené participaci a tím pádem snížení důvěry veřejnosti v instituci a ochoty občanů podílet se na dalších participativních aktivitách.

Jak takovým rizikům tedy předejít? Je nezbytné ujasnit si, jak participace a daný proces zapadá do celé vaší agendy a dlouhodobého plánu a zamyslet se, jak daný proces navazuje na další participativní procesy v rámci instituce. Pokud u vás probíhá vícero participativních procesů zároveň nebo v blízké návaznosti, je výhodné procesy navzájem koordinovat a konsolidovat. Je důležité dobře rozplánovat participativní procesy v rámci celého roku, aby stejné cílové skupiny nebyly kontaktovány příliš často ohledně podobných agend. Pro tento bod je zásadní dobrá interní komunikace v rámci instituce, kdy se jednotlivá oddělení či odbory navzájem informují o participativních procesech a mohou na nich spolupracovat.

9. Nechte si poradit

Nevíte-li, jak dobře nastavit cíle, jaké zvolit pro proces správné metody a nástroje, jak nastavit komunikační strategii nebo jestli nemáte na navržení procesu dostatek kapacity, neváhejte si nechat poradit od odborníků. Dobrým krokem je před začátkem navrhování požádat experty o pomoc s nastavením procesu.

6. NEJČASTĚJŠÍ NEDUHY

- **Nejasné cíle projektů**

Participativní proces potřebuje jasně stanovený cíl a nikdy nebude dobře fungovat, pokud je důvod k participaci pouze to, že se to dělá někde jinde nebo protože politická reprezentace chce participovat. Nejasné cíle vedou k nefungujícím projektům, které mají za následek plýtvání časem a penězi, zklamání účastníků i tvůrců procesu a konflikty. To pak vede k frustraci, nedůvěře a problémům se zaváděním dalších participativních procesů v budoucnu.

- **Nepromyšlené projektové řízení**

Pokud má navrhovaný proces špatné projektové řízení, výrazně se sníží jeho kvalita. Je nutné jasně stanovit, kdo je v projektovém týmu, jaké má kdo povinnosti a kdo je za co zodpovědný, jaký je harmonogram a projektový rámec. Jinak se mrhá časem a zdroji a zbytečně se přetěžují lidé. Všechny tyto faktory pak vedou k horší kvalitě navrhovaného procesu.

- **Neznalost trhu a výběrová řízení**

Participativní plánování je rychle se rozvíjející disciplína. Stejně rychle se rozvíjí i související trh, který nabízí zajištění jednotlivých participativních aktivit, nástrojů či celé odbavení projektu, a není vždy lehké se v nabídkách vyznat.

Zároveň je častým problémem neznalost, jak dodavatele participativních služeb popsat. Participace totiž není služba, kde by o vítězi zakázky měla rozhodovat cena. Velkou roli v úspěšnosti participace hraje důvěra účastníků v proces - pokud budou při první zkušenosti zklamáni, ovlivní to jejich zájem zapojit se v budoucnu. Proto pokud chcete participovat, měli byste zajistit kvalitní proces a vybrat kvalifikované dodavatele. To můžete ovlivnit správně vypsáním výběrovým řízením/veřejnou zakázkou, kde budou součástí soutěžních kritérií například i reference nebo návrh postupu, jakým by dodavatel zakázku realizoval.

- **Nepřemýšlení nad daty**

Dochází také k tomu, že organizátoři procesu nemají jasno v tom, jaká data potřebují během procesu sbírat a jakým způsobem. A když už jsou data od lidí sebrána, tak často není rozmyšleno, jak je skladovat a jak s nimi následně nakládat, komu k nim poskytnout přístup nebo k čemu přesně mohou být využita. Data totiž mají hodnotu nejen pro

projekt, během kterého jsou sbírána. Lze je použít i pro jiné projekty, případně jako základ pro plánování budoucích projektů a procesů. Každá participace je malou sondou do nálady občanů ve vaší obci nebo městské části.

7. JAKÉ FÁZE BY MĚL KAŽDÝ PARTICIPATIVNÍ PROCES OBSAHOVAT?

Každý participativní proces je trochu jiný a nelze je přesně replikovat. Ať už se však jedná o tvorbu strategického dokumentu, přípravu urbanistické studie či participativního rozpočtu, většinou se můžete řídit následujícími obecnými fázemi, které tvoří základní stavební kameny pro postavení participativního procesu.

1. Plánování a nastavení procesu

Úvodní plánovací fáze každého procesu, která celý proces připraví, zajistí shodu nad postupem a připraví všechny potřebné podklady.

Pod tuto fázi spadají následující aktivity:

- Shoda nad záměrem / cílem procesu
- Nastavení pravidel
- Nastavení komunikační strategie
- Nastavení projektového řízení
- Definice cílových skupin
- Mapování klíčových aktérů
- Vypracování podrobného plánu
- Identifikování a zajištění potřebných nástrojů
- A další

2. Deliberace a sběr dat

První fáze participace, která umožní od cílových skupin procesu získat vstupní informace. Konkrétní podoba záleží na daném projektu a jeho cílech. Může se jednat o sběr podnětů, potřeb či návrhů. Podle typu procesu tato fáze může nabrat různé formy a různé délky. Některé procesy, které kladou důraz především na získání informací, mohou daná data sebrat během krátkých setkání a / nebo dotazníkového šetření. Jiné procesy, které kromě výsledných dat kladou důraz také na deliberaci účastníků, případně mají za cíl, aby účastníci procesu společně vytvořili kvalitní návrhy a doporučení, budou potřebovat delší setkání s jasně nastaveným scénářem.

V rámci této fáze lze využít [různých participativních metod](#) - jejich výběr se odvíjí od konkrétních cílů daného procesu a typu informací, které potřebujete získat. Zde je několik příkladů:

- Anketa, sociologický průzkum
- Workshop s klíčovými aktéry a veřejností
- Fokusní skupina
- Setkání nad mapou
- Pocitové mapy
- A další

Důležité je, aby veškeré informace a data získaná během této fáze byla zaznamenána, aby se s nimi mohlo dále pracovat.

3. Analýza a zpracování dat

Během této fáze odborníci zpracují vstupní data získaná během úvodní fáze. V případě tvorby strategického plánu či urbanistické studie se bude jednat o vypracování daných dokumentů na základě vstupních dat získaných z participace. U participativního rozpočtu se bude jednat o analýzu návrhů a jejich schválení.

4. Zpětná vazba: Hlasování / připomínkování

Druhá fáze participace, kdy mají cílové skupiny příležitost dát zpětnou vazbu či dokonce rozhodnout (podle typu procesu) o výstupu z předchozí fáze. V případě strategického plánu či urbanistické studie se bude jednat o připomínkování a dodání zpětné vazby na vytvořený dokument. V případě participativního rozpočtu se bude jednat o hlasování veřejnosti o navržených projektech.

5. Zpracování připomínek / příprava realizace

Tato fáze zapracuje výstupy z druhé fáze participace a připraví projekt pro realizaci. V případě strategického plánu či urbanistické studie se bude jednat o zpracování připomínek a připravení dokumentu k jeho finálnímu schválení a jeho implementaci. V případě participativního rozpočtu se bude jednat o přípravu výherních projektů k jejich realizaci.

6. Dokončení participativního procesu a zahájení realizace projektu

V tuto chvíli je samotný participativní proces u konce a začíná realizace projektu, který byl připraven v průběhu participativního procesu - tedy např. implementace strategického plánu či realizace výherních projektů participativního rozpočtu.

Pro robustnější participativní procesy je vhodné nastavit participativní proces i pro samotnou realizaci, zajišťující, že realizace odpovídá potřebám a očekávání cílových skupin.

7. Evaluace procesu

Každý participativní proces by měl být evaluován, či alespoň podstoupit jednoduchý průběžný monitoring a jeho vyhodnocení. Tato fáze je důležitá pro získání povědomí o tom, co se na projektu povedlo a co naopak nefungovalo a dalo by se udělat lépe. Díky tomu se vyvarujete opakování chyb v budoucnu a budete vědět, jaké případné změny udělat do dalšího cyklu projektu či jiného obdobného projektu, který vy nebo vaše organizace budete řešit v budoucnu.

Ačkoli výsledky evaluace budete mít až na konci projektu, informace k vyhodnocení potřebujete sbírat v celém jeho průběhu. Hned v úvodní fázi si tak ujasněte, jakým způsobem evaluace proběhne a jaké informace k ní budete potřebovat sbírat v průběhu procesu. Evaluace může být zadána externímu evaluátorovi. V případě, že nepotřebujete robustní evaluaci a jen si pro sebe ujasnit, co se na projektu povedlo, co ne a jak proces upravit do budoucna, může stačit i interní monitoring, který můžete vypracovat sami. Více se dozvíte ve [školení o evaluaci](#).

Další úrovně probíhající paralelně v průběhu procesu:

8. Komunikace

9. Projektové řízení

Vytvořeno ve spolupráci s **Participation Factory**.