

Propojit Prahu: současná praxe participace a vize pro její systémové zakotvení

Vendula Menšíková

a kolektiv autorů: Petr Bouchal a Tomáš Rákos



**Propojit Prahu:
současná praxe participace
a vize pro její systémové zakotvení**

Autoři: Vendula Menšíková a kolektiv autorů: Petr Bouchal a Tomáš Rákos
Jazyková korektura: Helga Hrabincová

Vydala: společnost Demokracie 2.1, s. r. o., Praha 2018
Zapova 1559/18
150 00 Praha 5 – Smíchov
Česká republika

Zadavatel: Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy
Vyšehradská 57
128 00 Praha 2



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
„Uveďte původ-Neužívejte komerčně-Nezpracovávejte 4.0 Mezinárodní“
(CC BY-NC-ND 4.0)

ISBN 978-80-270-5174-8



Shrnutí: 5 kroků k efektivní participaci

1. Od místní k celoměstské participaci

V Praze existuje několik progresivních samospráv, kde má participace zelenou. Protože ale veřejnost zapojují především ty městské části, kde pro rozvoj participace existuje dostatečná politická podpora a zdroje, občané Prahy nemají vyrovnané příležitosti se zapojit. Vedle městských částí se participace v Praze soustřeďuje do činnosti Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy (dále jen IPR Praha, popř. IPR). Na celoměstské úrovni Magistrát hl. m. Prahy (dále jen Magistrát) potenciál participativních přístupů pro správu města zatím nevyužívá v dostatečném rozsahu.

V čem je problém?

Problémem je, že se v současné době participace v Praze odehrává především na úrovni městských částí, a to znamená, že veřejnost se nemá možnost vyjádřit k celoměstským tématům. Taková situace zvyšuje riziko, že veřejnost bude reagovat na navrhované změny v pozdních fázích příprav projektů a koncepcí, čímž samozřejmě dojde k nárůstu nákladů na jejich realizaci.

Do řešení některých témat je tedy smysluplné veřejnost zapojit primárně na celoměstské úrovni, nikoliv pouze na úrovni městských částí.

I v dalších oblastech veřejných politik však městské části disponují pouze omezeným rozsahem pravomocí. To znamená, že městské části sice zapojují veřejnost do participativních procesů, ale Magistrát se jich neúčastní, což oslabuje celý proces, protože určité téma není možné řešit v takové šíři, v jaké to veřejnost očekává. Iniciativa a vůle veřejnosti zapojit se je tedy odměněna možností ovlivnit pouze oblast, kterou má v gesci daná městská část. To není vůči veřejnosti zrovna přívětivé.

Chybějící spolupráce mezi Magistrátem a městskými částmi jenom prohlubuje pro veřejnost nesrozumitelné dělení města. Oslabuje a podryvává důvěru obyvatel Prahy v to, že mají nějaký vliv na správu města, i v to, že samospráva je schopna efektivně řešit problémy, které každodenně zažívají.

Nerovné podmínky pro obyvatele Prahy vytváří dále skutečnost, že v některých městských částech se veřejnost k dění kolem sebe buď nemůže vyjádřit vůbec, nebo jen ve velice omezeném rozsahu.

Co s tím?

Efektivnější správu města by Magistrátu umožnila jednak vertikální spolupráce Magistrátu s městskými částmi, jednak zapojení veřejnosti na celoměstské úrovni do diskuze, a to především na celoměstská témata.

To by Magistrátu přineslo zejména následující výhody: získávání relevantních dat pro rozhodování a pro systémy chytré správy, užší kontakt s veřejností (mohl by tak lépe komunikovat své projekty a zapojovat veřejnost do jejich plánování a realizace) i příležitost určit, do kterých témat veřejnost v dané chvíli zapojit, jak tato témata komunikovat a kde případně hledat celoměstskou shodu pro strategické směřování.

Výhody zapojení veřejnosti na celoměstské úrovni by pocítily i městské části, protože by se významným způsobem omezila rizika, která dnes participaci ohrožují a podryvají tak důvěru veřejnosti.

Zároveň by pro Pražany byl kontakt s jejich městem srozumitelnější a zvyšoval by jejich důvěru v Magistrát a jeho politickou reprezentaci.

Co brání uskutečnění?

Magistrát nemá plán, jak participaci využít pro lepší rozhodování a posilování důvěry mezi radnicí a veřejností. Největší překážkou je nevyjasněná role Magistrátu v zapojování veřejnosti, a to včetně do realizace projektů, které z participace vyplývají.

Zároveň Magistrát neřeší nerovnosti v participativních příležitostech jednotlivých městských částí. Příležitosti totiž nezávisí jen na politické podpoře v městských částech, ale také na finančních a lidských zdrojích, které jsou k dispozici v různé míře a menší městské části tak neúměrně znevýhodňují.

2. Od příležitostných aktivit ke koncepčnímu uchopení

Výběr aktivit a procesů, do nichž představitelé/představitelky městských částí zapojují veřejnost, obvykle není veden uceleným a promyšleným záměrem, který by odpovídal stanoveným strategickým prioritám městské části či celého města. Participace tak působí spíše jako nahodilá činnost, nezasazená do širšího pojetí rozvoje města.

Rozhodování, zda v určitém případě participaci využít, navíc nejčastěji ovlivňují například dostupnost odborné podpory, dřívější zkušenosti či momentální popularita některých modelů zapojení. Důsledkem toho je, že participace není na radnicích příliš ukotvená a snadno ji ohrožují politické zvraty.

V čem je problém?

Problém spočívá v riziku neúčelného nakládání se zdroji: kapacity a zdroje, vyčleněné na participativní projekty, přinesou více užítku, pokud jejich vynakládání „povede“ jednotná koncepce. Dalším problémem je riziko politické manipulace: ve výběru priorit pro participaci může neúměrně figurovat vidina zisku politických bodů, což samozřejmě vzbuzuje nedůvěru jak mezi úředníky/úřednicemi, tak mezi ostatními politiky/politickými, kteří do plánování nebyli zapojeni. Zejména to ale oslabí důvěryhodnost celého procesu participace v očích veřejnosti.

Pokud neexistuje společná dohoda na čem, kdy a proč se bude participovat, pokud veřejnost nerozumí, jak spolu jednotlivé kroky souvisejí a pokud na záměru není politická shoda, může být participace dokonce kontraproduktivní a snižovat všeobecnou důvěru v úředníky/úřednice a politiky/politicky i v to, že čas veřejnosti, který strávila, aby vyjádřila vlastní názor, je dobrou investicí.

Co s tím?

Snaha participaci postupně lépe plánovat v návaznosti na klíčové aktivity radnice umožní omezené kapacity využít tam, kde mají největší přínos a postupně z nich utvářet pro veřejnost srozumitelný celek. Lepší plánování otevírá příležitosti pro systematické posilování odborných kapacit úředníků/úřednic, cílené sledování dopadů a v důsledku také kontinuitu participace.

Přínosem koncepčního přístupu pro úředníky/úřednice a veřejnost je určitá předvídatelnost politického rozhodování, stejně jako vyšší míra jistoty, že je participační proces lépe chráněn před politickými zvraty.

Co brání uskutečnění?

Největšími překážkami v uskutečňování koncepčního uchopení participativních aktivit jsou nedostatečná politická podpora, kapacity a odborná průprava úředníků/úřednic Magistrátu i městských částí. Na radnicích až na výjimky chybějí odborně připravení strategové, kteří by byli schopni iniciovat koncepční využívání participace a zároveň měli mandát pro její zavedení do současných procesů plánování a rozvoje.

3. Od uzavřených projektů k participaci jako nástroji

Participace je v současné době málokdy využívána jako užitečný nástroj pro zlepšení a zefektivnění již existujících procesů plánování a rozvoje. Často je vnímána spíše jako jedna z dalších činností ve výčtu aktivit městské části. Participativní procesy jsou tedy organizovány jako ad hoc aktivity vytržené z širšího kontextu činnosti úřadu. Takto získané poznatky a údaje se zřídka využívají dál, což znamená, že přínosy participace nejsou nikdy využity naplno a část jejich potenciálu se ztrácí.

V čem je problém?

Poznatky získané participací, například pro plánování a rozhodování nad rámec účelu, pro který byly posbírány, radnice dále využívají jen zřídka. Data a poznatky z ní získané tak neplynou ani vertikálně mezi úrovněmi samosprávy, což vede k tomu, že se nevyužívají ani na celoměstské úrovni. Ad hoc participativní aktivity úředníkům/úřednicím v jejich každodenní práci dlouhodobě nepomáhají, naopak pro ně znamenají práci navíc. A to přispívá k negativnímu obrazu participace, což ji zpětně udržuje v její omezené roli a brání jejímu uplatnění jako užitečného nástroje napříč radnicí.

Co s tím?

Participace obecně umožní efektivnější rozhodování. Kvalitně provedený sběr dat zmírní riziko špatných rozhodnutí či neefektivně vynaložených rozpočtových prostředků. Dobře navržený participativní proces přispěje k většímu souladu mezi potřebami občanů a řešeními, která radnice navrhne. Obojí pomůže ušetřit veřejné finance, neplýtvat časem veřejnosti a posilovat dobrý obraz radnice a důvěru občanů.

Ukládání a sdílení kvantitativních i kvalitativních dat napříč městem (zejména mezi městskými částmi a Magistrátem) umožní jejich využití pro další účely (ať už městskou částí, Magistrátem, občanskou společností, akademiky či soukromým sektorem).

Co brání uskutečnění?

Největší překážkou je, že představitelé/představitelky městských částí zpravidla nevnímají participaci jako transparentní přístup k rozvoji města a jeho společnosti, šetřící veřejné prostředky a podporující atmosféru důvěry, ale spíše jako jednorázové projekty a prostředek ke kontaktu s veřejností a k získání politických bodů.

Na radnicích nejsou experti s potřebným odborným zázemím a vlivem, který by jim umožnil vyjednávat vizi a komunikovat přínosy participace. Kromě toho samotné zakotvení participativního přístupu do praxe úřadu vyžaduje politickou podporu, která na radnicích chybí.

4. Od nesrozumitelných bariér k účinné spolupráci

V Praze brání smysluplnému plánování participativních procesů složitá vlastnická struktura a systém pravomocí, které zároveň ohrožují úspěšnou realizaci projektů, a tedy i důvěryhodnost participace jako takové. Funkční systém participace se tedy neobejde bez aktivního zapojení Magistrátu a jeho organizací, městských firem a jejich dodavatelů.

V čem je problém?

Jednoduchý vztah mezi občanem a veřejnou institucí v Praze komplikují nejen složité majetkové vztahy, ale i kompetence dalších dotčených organizací a úřadů. Mnohé prostory totiž nejsou v majetku ani správě městské části a do rozhodování o těch, které v její správě jsou, mohou zásadně vstupovat další aktéři. Veřejnost a obyvatelé však logicky přisuzují odpovědnost za stav veřejného prostranství těm orgánům samosprávy, jež jsou s nimi v nejbližším kontaktu. V Praze jsou to městské části, které navíc veřejnost do participačních projektů zapojují nejčastěji, a tak toto vnímání dále posilují.

Městským částem tento stav zásadně komplikuje rozhodnutí, jak a kdy veřejnost zapojit, protože ta samozřejmě nechápe, že s některými záležitostmi městská část zkrátka bez rozhodnutí Magistrátu nebo městských organizací a společností nepohne.

Tyto situace řeší městské části často tak, že zapojí veřejnost pouze do úzce vymezených témat a rozhodování o lokalitách, které mohou přímo ovlivnit. Takové řešení ovšem nezbavuje v očích veřejnosti politiky/političky na úrovni městské části politické odpovědnosti, která často přesahuje jejich reálné pravomoci. Pro městskou část je rizikem i to, že za proces nemůže ručit kompletně, protože se může stát, že kvůli rozhodnutí jiného orgánu nedodrží slib daný veřejnosti.

Chybějící aktivní zapojení dalších orgánů samosprávy a dotčených organizací a spleť systém kompetencí tak výrazně omezují prostor pro „bezpečnou“ participaci a ohrožují důvěryhodnost participace z pohledu veřejnosti. Zároveň znevýhodňují ty městské části, které mají ve svém vlastnictví či správě méně majetků či prostorů, i ty, které nemají dostatečnou kapacitu a zdroje pro zajištění předběžných stanovisek příslušných orgánů.

Co s tím?

Lepší součinnost Magistrátu, jeho firem a dodavatelů a dalších příslušných orgánů s městskými částmi, případně společná aktivní účast při plánování participace by přispěla k hladkému průběhu realizace, včasnému výsledku a v důsledku – k posílení důvěry v samosprávu.

Městské části i Magistrát by pak mohly veřejnost zapojovat do potřebných témat, týkajících se celého města i témat, přesahujících hranice městských částí bez ohledu na to, kde končí nebo začínají jejich pravomoci. Radnice by tak mohly lépe využít přínosy participace bez takových (pro veřejnost nesrozumitelných) omezení. V neposlední řadě by se tak alespoň částečně srovnaly příležitosti pro participaci obyvatel z různých částí Prahy.

Co brání uskutečnění?

Největší překážku v Praze, složitou vlastnickou strukturu a systém kompetencí, lze ve střednědobém výhledu překonat patrně pouze efektivní komunikací a spoluprací mezi dotčenými městskými aktéry a snahou o srozumitelnost a výsledky. Vyžadovalo by to dostatečné lidské kapacity a politickou podporu na úrovni Magistrátu, jejíž absenci respondenti a respondentky považují za největší překážku v zapojení veřejnosti.

5. Od nadšení jednotlivců k funkčnímu systému podpory

Lidé, kteří rozvíjejí participaci v rámci pražských městských částí, silně vnímají absenci věcné i odborné podpory ze strany Magistrátu. Tam, kde je participace na vzestupu, spočívá tato aktivita často v úsilí několika málo motivovaných jednotlivců, které stojí prosazování participativních přístupů hodně sil a energie. Neudržitelnost současné situace zhoršují problémy s realizací projektů a také skutečnost, že Magistrát činnost a úsilí těchto lidí neocení vůbec, nebo jen minimálně.

V čem je problém?

Magistrát v současné době podporuje participaci aktivitami IPR Praha a finančním příspěvkem na realizaci participativních rozpočtů. Taková podpora není komplexní a do participace spíše přináší rizika a nerovnosti.

Podpora IPR Praha se soustředí pouze na určitá vybraná témata a jeho kapacity pochopitelně nestačí požadavkům všech pražských městských částí. Finanční podpora participativních rozpočtů, kterou Magistrát poskytuje, nejde ruku v ruce s věcnou spoluprací, což přináší zpoždění a změny v realizaci projektů, které otráasají důvěrou veřejnosti.

Nedostatečná průběžná podpora odkazuje participaci do sféry ad hoc aktivit, což následně znemožňuje městským částem odborně růst, získávat zkušenosti a využívat všech benefitů, které by jinak participace do fungování úřadu přinášela. Systém v neposlední řadě zvýhodňuje bohatší městské části a jejich obyvatele. V očích Pražanů nepůsobí hlavní město jednotně, také protože nevyužívá přínosy participace na celoměstské úrovni.

Co s tím?

Komplexní systém dobře zacílené podpory participace by v městských částech alespoň částečně vykompenzoval nedostatečné kapacity a zdroje. Umožnil by kontinuální rozvoj agendy participace a její institucionalizaci. Pokud by tento systém dokázal, kromě výsledků práce IPR Praha, stavět i na těžce získaných zkušenostech aktivních jednotlivců, přineslo by jim to uznání a motivaci pokračovat. Také městské části, které již veřejnost zapojují, jsou ochotny své zkušenosti sdílet a dále je rozvíjet po odborné stránce. Funkční řešení by městské části nejen uvítaly, mnohé jsou ochotny se i podílet na jeho hledání.

Co brání uskutečnění?

Vytvoření koncepce a systému podpory participace by vyžadovalo aktivní přispění politického vedení Magistrátu a dostatečné lidské a finanční zdroje. Na koordinaci agendy nejsou vyčleněny dostatečné personální kapacity ani na straně městských částí, ani na straně Magistrátu. Motivaci představitelů/představitelk městských částí k dalšímu rozvoji participace kromě toho dusí i překážky v realizaci projektů, způsobené rozdrobenou správou městského majetku.

Obsah

Shrnutí: 5 kroků k efektivní participaci	1
1. Od místní k celoměstské participaci	1
2. Od příležitostných aktivit ke koncepčnímu uchopení.....	2
3. Od uzavřených projektů k participaci jako nástroji	3
4. Od nesrozumitelných bariér k účinné spolupráci	4
5. Od nadšení jednotlivců k funkčnímu systému podpory	5
Přehled grafů, tabulek, rámečků, obrázků, příloh a seznam zkratk	11
Grafy.....	11
Tabulky.....	11
Rámečky	11
Obrázky	12
Přílohy	13
Seznam zkratk	13
Úvodní slovo	14
Úvod	16
Proč vznikla studie o participaci v Praze?	16
Co se ve studii dočtete?	16
Metody a data.....	19
Co konkrétně jsme zkoumali?	19
Co míníme participací?	19
Zprostředkování účasti veřejnosti	19
Participace v pojetí respondentů: jednorázová aktivita	20
Participace v pojetí návrhové části studie: nástroj k zefektivnění úřadu	20

Kdo je (de facto) koordinátor participace?	20
Z jakých dat vycházíme?	21
Polostrukturované rozhovory s představiteli MČ	21
Výběr respondentů	21
Doplňkové hloubkové rozhovory	22
Telefonické dotazy	23
Doslovné citace	24
Sekundární data	24
Konzultace s experty	24
Jak jsme postupovali při analýze?	24
Analýza Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe	24
Analýza Co se (ne)děje: hlavní participativní aktivity a procesy	25
Co se (ne)děje: hlavní participativní aktivity a procesy	27
Shrnutí.....	27
Tvorba strategie města	27
Strategie pro klíčová témata	27
Projekty zaměřené na specifické skupiny	28
Projekty zaměřené na část území	28
Participativní rozpočet	28
Další participativní procesy	28
Podpora pro rozvoj participace	29
Jak číst tuto kapitolu?	29
Záměr	29
Zdroj dat a jejich omezení	30
Analytický rámec	30
Přehled hlavních participativních aktivit a procesů	34

Tvorba strategie města	34
Strategie pro klíčová témata	34
Konkrétní projekty	38
Participativní rozpočet	43
Další participativní procesy	48
Podpora pro rozvoj participace	52
Participace jako týmový sport: případová studie městské části	56
Jak číst tuto kapitolu?	56
Záměr	56
Zdroj dat a jejich omezení	56
Shrnutí poznatků: aktéři (a) participace	57
Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe	65
Shrnutí	65
Vize pro participaci	65
Podpora úřadu	66
Využívání dat	67
Odborná připravenost	68
Komunikace s veřejností	69
Realizace a doložení výsledků	69
Evaluace a učení se	70
Jak číst tuto kapitolu?	71
Záměr	71
Zdroj dat a jejich omezení	71
Analytický rámec	71
Analýza: Co se v participaci (ne)daří	72
Vize pro participaci	72

Podpora úřadu	76
Využívání dat.....	85
Odborná připravenost	90
Komunikace s veřejností	98
Realizace a doložení výsledků.....	105
Evaluace a učení se	118
Co nás (nejspíš) čeká: trendy v participaci	123
Jak číst tuto kapitolu?	123
Záměr	123
Zdroj dat a jejich omezení.....	123
Trendy v participaci.....	123
Nárůst odborných kapacit.....	124
Širší spektrum participace.....	124
Od participace k deliberaci: hlubší zapojení do řízení města	125
Strategický přístup k participaci.....	126
Participativní přístup ke strategii	126
Využívání datových příležitostí	127
Důraz na občanskou zkušenost.....	128
Pozice koordinátorů participace	128
Vliv města na občanské vzdělávání.....	129
Odpolitizovaná participace jako součást politické nabídky	129
Kompatibilita nástrojů	129
Vývoj trhu.....	129
Výzvy, vize a role koordinátorů participace	132
Jak číst tuto kapitolu?	132
Záměr	132

Struktura	132
Zdroj dat a jejich omezení.....	134
Výzvy, vize a role koordinátorů participace.....	134
Vize pro participaci	137
Podpora úřadu	140
Využívání dat.....	144
Využívání dat: úroveň Magistrátu.....	145
Odborná připravenost	149
Komunikace s veřejností	153
Realizace a doložení výsledků	158
Evaluace a učení se	161
Použité zdroje	165
Přílohy	172

Přehled grafů, tabulek, rámečků, obrázků, příloh a seznam zkratk

Grafy

Graf 1: Nástroje a metody, které MČ využívají ke sběru dat a komunikaci s veřejností	52
Graf 2: Hodnocení politické podpory na úrovni MČ jako překážky v zapojení veřejnosti	53
Graf 3: Srovnání vnímaných překážek v zapojení veřejnosti	67
Graf 4: Nedostatečná politická podpora na úrovni MČ jako překážka v zapojení veřejnosti	78
Graf 5: Slabá podpora (či nedůvěra) ostatních odborů jako překážka v zapojování veřejnosti	79
Graf 6: Nedostatečná politická podpora na úrovni MHMP jako překážka v zapojení veřejnosti	81
Graf 7: Komunikace s MHMP jako překážka v zapojení veřejnosti	82
Graf 8: Nástroje a metody, které MČ využívají ke sběru dat a komunikaci s veřejností	86
Graf 9: Chybějící metodická podpora či know-how jako překážka v zapojení veřejnosti	90
Graf 10: Komunikace a sdílení zkušeností s jinými MČ jako překážka v zapojení veřejnosti	91
Graf 11: Priority odborného rozvoje zaměstnanců MČ	92
Graf 12: Způsoby informování veřejnosti	99
Graf 13: Nástroje a metody, které MČ využívají ke sběru dat a komunikaci s veřejností	100
Graf 14: Mediální pokrytí jako překážka v zapojení veřejnosti	101
Graf 16: Nedostatečné lidské kapacity jako překážka v zapojení veřejnosti	107
Graf 15: Nedostatek času jako překážka v zapojení veřejnosti	107
Graf 17: Nedostatek finančních zdrojů jako překážka v zapojení veřejnosti	108
Graf 18: (Ne)vyhodnocování úspěšnosti participačních aktivit jako překážka v zapojení veřejnosti	119

Tabulky

Tabulka 1: Přehled polostrukturovaných rozhovorů	22
Tabulka 2: Přehled hloubkových rozhovorů	23
Tabulka 3: Přehled telefonických rozhovorů	23
Tabulka 4: Záměr radnice pro klíčové partnery (de facto) koordinátora participace	59

Rámečky

Rámeček 1: Jaké jsou cíle participace?	33
Rámeček 2: Participativní rozpočet v ČR	44
Rámeček 3: Vize pro participaci: citace představitelů a představitelů MČ	76
Rámeček 4: Podpora úřadu: citace představitelů a představitelů MČ	85
Rámeček 5: Využívání dat: citace představitelů a představitelů MČ	89

Rámeček 6: Odborná připravenost: citace představitelů a představitelů MČ	98
Rámeček 7: Komunikace s veřejností: citace představitelů a představitelů MČ.....	104
Rámeček 8: Jak získat stanovisko MHMP?	112
Rámeček 9: Realizace a doložení výsledků: citace představitelů a představitelů MČ.....	118
Rámeček 10: Evaluace a učení se: citace představitelů a představitelů MČ.....	121
Rámeček 11: Cali: zapojením občanů k posílení důvěry a omezení násilí	125
Rámeček 12: Bologna: spoluvytváření jako politika města	127
Rámeček 13: Tulsa: Jak překonat finanční omezení při práci s daty?	128
Rámeček 14: Jak na inovace ve veřejné správě?	135
Rámeček 15: Podpora úřadu: konkrétní nápady představitelů a představitelů MČ	143
Rámeček 16: Využívání dat: konkrétní nápady představitelů a představitelů MČ.....	147
Rámeček 17: Jak na odpovědný sběr a využívání dat?	149
Rámeček 18: Odborná připravenost: konkrétní nápady představitelů a představitelů MČ	152
Rámeček 19: Komunikace s veřejností: konkrétní nápady představitelů a představitelů MČ	157
Rámeček 20: Realizace a doložení výsledků: konkrétní nápady představitelů a představitelů MČ.....	160

Obrázky

Obrázek 1: Analytický rámec s příklady různých typů participativních aktivit a procesů v Praze	27
Obrázek 2: Analytický rámec navrhnutý pro účely analýzy participativních aktivit a procesů	31
Obrázek 3: Získávání podnětů k tématu dopravy v MČ Praha 9 (autorka: Vendula Menšíková)	36
Obrázek 4: Veřejné setkání k dopravě v MČ Praha 9 (autorka: Vendula Menšíková)	36
Obrázek 5: Zahájení informační tour k Metropolitnímu plánu (zdroj: IPR Praha)	37
Obrázek 6: Urban walk (zdroj: IPR Praha)	38
Obrázek 7: Výstava o rekonstrukci Náměstí OSN (zdroj: IPR Praha)	41
Obrázek 8: Představení projektu Smíchov City veřejnosti (zdroj: IPR Praha)	42
Obrázek 9: Průběh participativního rozpočtu podle metodiky Demokracie 2.1	44
Obrázek 10: Finanční objem participativních rozpočtů v Praze v přepočtu na jednoho obyvatele MČ	45
Obrázek 11: Účast v hlasování o participativních rozpočtech pražských MČ	46
Obrázek 12: Školní péběčko v Říčanech (autor: Petr Lebeda)	48
Obrázek 13: Školní péběčko v Říčanech (autorka: Anna Šolcová)	48
Obrázek 14: Zastupitelstvo mladých Praha 8 uspořádalo Fórum mladých (zdroj: web MČ Praha 8(79))	49
Obrázek 15: Schéma pro sledování změn u hraničních partnerů (de facto) koordinátora participace (inspirované metodou outcome mapping)	57
Obrázek 16: Použitý analytický rámec strukturující poznatky v kapitole Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe	72
Obrázek 17: Představení a konzultace Manuálu participace z dílny IPR Praha (zdroj: IPR Praha)	74
Obrázek 18: Školení o participaci pro představitele MČ (zdroj: IPR Praha)	94
Obrázek 19: Revitalizace vnitrobloku Vybíralova (zdroj: IPR Praha)	105
Obrázek 20: Městští aktéři s vlivem na realizaci – městští investoři a správci (zdroj: IPR Praha)	114
Obrázek 21: Městští aktéři s vlivem na realizaci projektů ve veřejném prostranství – vlastníci a správci jednotlivých částí a prvků veřejného prostranství (zdroj: IPR Praha)	115
Obrázek 22: Použitý analytický rámec strukturující poznatky v kapitole Výzvy, vize a role koordinátorů participace	133
Obrázek 23: Kompetenční rámec pro inovativní prostředí a efektivní řešení problémů ve veřejné správě(102).....	136

Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro představitele a představitelky MČ navržený IPR Praha 172

Seznam zkratk

10P	desatero problémů (nástroj Národní sítě Zdravých měst)
CAMP	Centrum architektury a městského plánování
DPP	Dopravní podnik hl. m. Prahy
EU	Evropská unie
HMP	hlavní město Praha
MA21	Místní agenda 21
MČ	městská část
MHMP	Magistrát hlavního města Prahy
NSZM	Národní síť Zdravých měst České republiky
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
os.	osoba
P1, P2, P3	Praha 1, Praha 2, Praha 3
PB	participativní rozpočet (z anglického <i>participatory budget</i>)
r.	rok
TSK	Technická správa komunikací hl. m. Prahy

Úvodní slovo

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

kancelář participace existuje v IPR Praha od počátku roku 2015. Dnes, po 4 letech, máme za sebou několik desítek projektů, ve kterých jsme společně s vámi – obyvateli, odbornou veřejností, neziskovkami, developery, městskými společnostmi a zejména s městskými částmi – **pomohli naplánovat několik veřejných prostranství, strategických dokumentů i nových městských čtvrtí**. Dnes se snažíme tyto získané zkušenosti zúročit a čím dál více se **zaměřujeme na metodickou podporu** v oblasti participace. Naším cílem je v první řadě poskytnout městským částem a organizacím ucelené know-how o participaci. Proto poskytujeme konzultace a organizujeme školení, abychom tak zvýšili kvalitu participativních procesů v Praze.

Druhým cílem, jehož součástí je i tato analytická zpráva, je **vytvořit vhodnější podmínky pro participaci** v Praze tak, aby každá městská část měla know-how, finance a lidské zdroje pro zapojování veřejnosti a veřejnost byla zapojována do všech projektů, kde je to žádoucí. K tomu by měla přispět i tato studie, kterou nechal zpracovat IPR Praha. Úkolem bylo podrobně zmapovat současné podmínky pro využívání participace v Praze a navrhnout, jak je systémově zlepšit.

Zkušenosti kanceláře participace IPR Praha ukazují, že participace se v Praze postupně **stává součástí standardní plánovací praxe**. Podmínky pro její realizaci ovšem zatím nejsou ideální ani pro městské části, ani pro občany. Jak potvrzuje i analýza Strategického plánu hl. m. Prahy, obyvatelé Prahy nemají **rovný přístup k účasti na spolurozhodování o městě** a jeho prostředí. Zlepšení podmínek pro participaci je jedním z **cílů Realizačního programu 2018 Strategického plánu hl. m. Prahy**. Vytvoření této studie je pak součástí jeho dílčího projektu „Koordinační participace“.

Mnoho městských částí veřejnost do svého rozhodování zapojuje prostřednictvím aktivit Místní agentury 21 (MA21) nebo stále častěji přes participativní rozpočet. Drtivá většina z nich ale stále bojuje s **nedostatečnou politickou podporou a chybějícími kapacitami** pro vedení kvalitních participativních aktivit. Participace trpí nedostatky v realizaci – výsledky participativních akcí se složitě přelévají do hotových projektů. Participace se tak stává pro občany hůře čitelnou a hrozí, že ztratí svou legitimitu. Úspěšná participace totiž není jen otázkou jednotlivých dobře zorganizovaných participativních akcí, ale závisí na celkovém přístupu k plánování založeném na diskuzi, transparentnosti a společné realizaci napříč městskými organizacemi.

Jak by mělo plánování, které využívá přínosů participativních přístupů, vypadat? Moderní, transparentní systém plánování automaticky počítá se zapojováním veřejnosti, institucí a soukromých subjektů v případech, kdy je to **vhodné a přínosné jak pro město, tak pro jeho obyvatele**. Veřejnost je včas zapojena do plánování změn, popřípadě je o nich alespoň dostatečně informována. Může se účastnit tvorby projektů týkajících se veřejného prostoru, vybavenosti a služeb ve svém okolí; má příležitost vyjadřovat se k vizím a strategiím města. V kanceláři participace IPR Praha jsme – s ohledem na naši dosavadní zkušenost – přesvědčeni, že pro řízení takových plánovacích procesů je především nutné mít ve všech úřadech městských částí **adekvátně vyškolené personální kapacity**. Za zvláště klíčovou považujeme roli tzv. koordinátora/koordinátorky participace a jeho tým.

Koordinátor/koordinátorka participace by měl/a v městské části v ideálním případě působit jako poradce pro nastavování plánovacích procesů se zapojením veřejnosti a komunikaci s městem. Proto je potřeba definovat, jakou roli by v tom mohli hrát koordinátoři participace a jejich týmy a popsat jejich kompetence.

Studie, kterou s datovou a konzultační podporou ze strany IPR Praha zpracovali analytici společnosti Demokracie 2.1, by se do budoucna měla stát **podkladem pro celoměstské řešení participace v hlavním městě včetně role koordinátorů/koordinátorek**. Zároveň by měla sloužit jako podklad pro nastavení komunikace mezi hlavním městem a městskými částmi. V dalším kroku nás tedy čeká rozpracování konkrétních možností ukotvení pozice koordinátora/koordinátorky na úrovni MHMP a městských částí.

Věřím, že studie, kterou právě držíte v rukou, bude pro naši následnou práci kvalitním a užitečným podkladem.

Milan Brlík a Pavla Pelčíková

kancelář participace

Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy

Úvod

Proč vznikla studie o participaci v Praze?

Vznik této studie motivovala v širším smyslu nedostatečná participace obyvatel na rozvoji Prahy, respektive **nedostatečné využívání přínosů participativních přístupů v rozhodovacích procesech** města. Poznatky, které studie přináší, by měly sloužit ke zlepšení podmínek pro participaci v hlavním městě. **Jak by se to mělo stát?**

Participace se v Praze zatím vyvíjela relativně specifickým způsobem; výsledkem tohoto vývoje je vznikající ekosystém participace, který ale v sobě bohužel zahrnuje významné překážky systémového charakteru. S těmito překážkami se každodenně setkávají právě ti, kteří o zapojování veřejnosti usilují. Vedle pracovníků/pracovnic kanceláře participace IPR Praha jsou to především politici/političky a úředníci/úřednice městských částí – (de facto) koordinátoři/koordinátorky participace. Kombinací nedostatečného zázemí, chybějících odborných znalostí a dovedností, lidských i finančních zdrojů a pasivní role Magistrátu vzniká systém, který sice **má určité výsledky**, ale v důsledku **zdaleka nevyužívá potenciál** pro rozhodovací procesy města, **stojí na neúměrném úsilí** motivovaných představitelů/představitelky městských částí a přináší **přílišná rizika pro důvěru mezi radnicemi a veřejností**. Mají-li se zlepšit podmínky pro participaci v Praze, v první řadě je třeba problematickým aspektům současného systému dobře porozumět.

V této studii přinášíme několik pohledů na zapojování veřejnosti, které zprostředkovávají **komplexní přehled o současném ekosystému participace** v Praze. Čerpáme především z výpovědí těch, kdo se systémem participace v Praze přicházejí pravidelně do styku (představitel/představitelky městských částí a experti na participaci); tyto výpovědi jsme doplnili o rozsáhlou rešerši internetových zdrojů. V analýze shrnujeme **silné a slabé stránky systému participace** tak, jak se projevují na úrovni městských částí i celého města a zasazujeme je do **kontextu pravděpodobného vývoje agendy participace** v příštích letech. Na základě analýzy identifikujeme **výzvy**, na které bude nutné najít odpovědi, než bude postupně vytvořen systém umožňující kvalitní plánování i realizaci procesů se zapojením veřejnosti. Na identifikované výzvy odpovídáme **podrobným návrhem hlavních stavebních kamenů ideálního stavu**, tedy takového, který by umožňoval maximalizovat přínosy participativních přístupů k rozhodování. Upřesňujeme **roli koordinátorů a koordinátorek participace a klíčové znalosti, dovednosti a postoje**, které budou potřeba pro jejich práci spojenou se začleněním participace do každodenní praxe radnic.

Co se ve studii dočtete?

Zprávu otevírá přehled **hlavních participativních aktivit a procesů**, které vymezují hranice toho, jak dnes městské části realizují participaci v Praze. Případová studie participace v jedné pražské městské části souhrnný pohled **dokresluje podrobnou analýzou** současného stavu. Analýza obsahuje možnou trajektorii rozvoje participace tak, jak ji zamýšlejí představitel/představitelky MČ, a poukazuje na význam místního kontextu pro podobu participace v praxi.

Analytickou část zprávy uzavírá kapitola **Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe**, která nabízí **zevrubnou mapu silných a slabých stránek vznikajícího ekosystému participace** v Praze, a to jak na úrovni městských částí, tak na úrovni celého města (respektive Magistrátu). Výsledkem analýzy současného stavu jsou také **výzvy**, jejichž zodpovězení by mělo předcházet dalšímu rozvoji a dozrávání systému participace v Praze. V návrhové části na ně zpráva reaguje formulací možné vize pro využívání participace a nastíněním rolí koordinátorek a koordinátorů participace a jejich týmů.

Kapitola o trendech v participaci zasazuje do širšího kontextu současný stav participace v Praze popsany v analytické části. Nastiňuje **hlavní trendy**, které budou v pětiletém výhledu (do r. 2023) v České republice pravděpodobně nejvíc proměňovat a utvářet tuto agendu.

Výzvy pro utváření ekosystému participace v Praze slouží jako pomyslný most z reality do světa vizí a jejich následné realizace. V poslední kapitole naleznete návrh, jakou podobu by **využívání participativních přístupů mohlo v pětiletém výhledu ideálně mít**, a to jak na úrovni MČ, tak celého města. Kapitola také nastiňuje, jakou **rolí by v tom mohli hrát koordinátorky a koordinátoři participace** se svými týmy a jakou kompetenční výbavu k tomu potřebují.

Hlavní poznatky zpráva představuje ve Shrnutí. Všechny tři analytické kapitoly obsahují také **podrobnější dílčí shrnutí**. Základní **metodologické informace** o sběru a analýze dat obsahuje kapitola Metody a data v úvodu analytické zprávy. Metodologické poznámky, specifické pro jednotlivé kapitoly, jsme zařadili do úvodu každé z nich.

Metody a data



Metody a data

V této kapitole uvádíme **základní metodologické informace** ke sběru a analýze dat a závěrů prezentovaných v této analytické zprávě, především v kapitolách, tvořících těžiště její analytické části (kapitoly **Co se (ne)děje: hlavní participativní aktivity a procesy** a **Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe**). Informace, specifické pro jednotlivé kapitoly, jsme zařadili do úvodu každé z nich.

Co konkrétně jsme zkoumali?

V kapitole **Co se (ne)děje: hlavní participativní aktivity a procesy** bylo naším cílem nabídnout čtenářům **přehled hlavních typů participativních aktivit a procesů**, které organizují pražské městské části, a poukázat na okolnosti a zdroje, jež patrně mají vliv na zapojování veřejnosti na úrovni městských částí.

Kapitola **Participace jako týmový sport: případová studie městské části** dokresluje souhrn participativních aktivit a procesů v Praze podrobnou analýzou současného **stavu participace v jedné z pražských městských částí**. Analýza je doplněna o možnou trajektorii rozvoje participace tak, jak ji zamýšlejí představitelé/představitelky vybrané MČ.

V kapitole **Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe** bylo naším záměrem nabídnout podrobnější mapu toho, co se na poli participace v Praze daří a nedaří, a to jak na úrovni městských částí, tak na celoměstské úrovni (MHMP). Uvedené poznatky vycházejí především z výpovědí těch, kdo se světem participace v Praze přicházejí pravidelně do styku. Jde především o okolnosti, které – ač může jít o jednotlivosti nevypovídající o obecné zkušenosti (de facto) koordinátorů/koordinátorek participace – poukazují na **silné a slabé stránky vznikajícího ekosystému** participace v Praze. Výsledkem analýzy jsou mimo jiné výzvy, jejichž zodpovězení by mělo předcházet dalšímu rozvoji a dozrávání systému participace v Praze.

Návrh, kam by využívání participativních přístupů mohlo v Praze směřovat a jakou roli by v tom mohli hrát koordinátoři a koordinátorky participace na úrovni MHMP i MČ, předchází kapitola **Co nás nejspíš čeká: trendy v participaci**. Současný stav participace v Praze popsany v analytické části zasazuje do širšího kontextu. Nastiňuje hlavní trendy, které budou v pětiletém výhledu (do r. 2023) v České republice pravděpodobně **nejvíc proměňovat a utvářet tuto agendu**.

Poslední kapitola **Výzvy, vize a role koordinátorů/koordinátorek participace** reaguje na výzvy vyplývající ze současného stavu participace v Praze (identifikované v analytické části), které slouží jako pomyslný most do světa vizí a jejich realizace. V kapitole navrhuje, jakou podobu by využívání participace ideálně mohlo mít v pětiletém výhledu, a to jak na úrovni MČ, tak celého města. Nastiňujeme v ní také to, jakou roli by v tom mohli hrát koordinátorky a koordinátoři participace a jejich týmy – a jakou kompetenční výstavbu k tomu potřebují.

Co míníme participací?

Zprostředkování účasti veřejnosti

Předmětem této analýzy je **participace v Praze**, konkrétně plánovací a rozhodovací **procesy, které obsahují zapojení veřejnosti, primárně organizované vybranými pražskými městskými částmi**. V obecné rovině participací rozumíme v souladu s přístupem IPR Praha, resp. s Manuálem participace, který participaci definuje jako „všechny aktivity, které zprostředkovávají účast

veřejnosti na vytváření podkladů, návrhů a konečné podoby rozhodnutí určujících podobu a charakter území a v něm se odehrávajících aktivit“. Tuto definici pojmáme v širokém slova smyslu jako aktivity, jež **zprostředkovávají účast veřejnosti na rozhodnutích, která mají vliv na správu a řízení města**. Do takto rozsáhlého pojetí spadají také procesy dlouhodobého (strategického) plánování a rozpočtování i krátkodobější konkrétní projekty, které se týkají jen části veřejnosti nebo části spravovaného území.

Participace v pojetí respondentů a respondentek: jednorázová aktivita

Je třeba zdůraznit, že při komunikaci s respondenty/respondentky nebyl předmět rozhovoru úžeji definován, a **proto není možné vyloučit rozdíly v chápání tématu respondenty a respondentkami**. Jednotlivé otázky v dotazníku odkazovaly na pojmy jako je „zahnutí či zapojení/zapojování veřejnosti“, příp. „občanů“ a „agenda participace“ či „otázky participace“, jejichž význam nebyl dále upřesňován.¹

Zpětně nicméně lze z výpovědí respondentů/respondentek i zkušeností expertů usoudit, že představitelé/představitelky městských částí v současnosti pojmají participaci jako další aktivitu městské části, které se věnují vedle svých dosavadních agend. S tím souvisí, že v rovině realizace má participace obvykle **podobu ad hoc aktivit a projektů, které jsou často vytrženy z širšího kontextu činnosti úřadu**.

Participace v pojetí návrhové části studie: nástroj k zefektivnění úřadu

Tento výzkum byl realizován se záměrem zkoumat možnosti využívání přínosů participace v hlavním městě Praze. Tato perspektiva s sebou nese také **určité pojetí participace**, které se – zejména v rovině cílů – liší od toho, jak praktici participace v dnešním kontextu pražských MČ zapojování veřejnosti obvykle pojmají a v praxi uskutečňují.

V této zprávě proto na participaci nahlížíme především z perspektivy **významu participace pro rozhodování samosprávných celků**, v tomto případě pražských městských částí.

Při uznání dalších dopadů zapojování veřejnosti pojmáme participaci pro účely této analytické zprávy – zejména v návrhové části (kapitola **Výzvy, vize a role koordinátorů/koordinátorek participace**) – především jako **nástroj pro efektivnější plánování a lepší rozhodování úřadu**. Tedy ne jako aktivitu, která by měla být něčím „navíc“, ale způsob, jak radnice mohou **v rámci standardního plánování a rozhodování lépe zohlednit potřeby, zkušenosti a názory veřejnosti**. A díky tomu zmírnit riziko vyložené špatných rozhodnutí a rychleji dospět k většímu souladu mezi potřebami občanů a řešeními navrženými radnicí. Takové využívání participativních přístupů může radnicím přinést mimo jiné úsporu veřejných financí a posílit důvěru veřejnosti.

Kdo je (de facto) koordinátor/koordinátorka participace?

Ve zprávě označujeme roli úředníka/úřednice, který v současnosti na radnicích **koordinuje participativní aktivity a projekty**, pojmem koordinátor/koordinátorka participace. V textu se před tímto označením objevuje také „(de facto)“.

¹ viz znění dotazníku (příloha 1)

Odkazuje k tomu, že tyto role dnes mívají různá označení. Nejčastěji to je proto, že koordinace participativních aktivit spadá do popisu práce úředníků/úřednic, kteří se primárně věnují jiným agendám (např. koordinaci MA21, participativního rozpočtu, strategickému či územnímu plánování apod.).

Našemu pojetí **participace jako nástroje** odpovídá role koordinátora/koordinátorky participace jako aktéra, který by – výhledově – **mohl úřadu poskytovat strategickou podporu ve snaze využít potenciál participace** pro fungování úřadu. Zvláště v návrhové části (kapitola **Výzvy, vize a role koordinátorů/koordinátorek participace**) tedy pojmem koordinátor/koordinátorka participace (vzhledem k předvídané náročnosti této agendy často s dovětkem „a jeho/její tým“) **odkazujeme spíše k takto proměněné roli**, která by v budoucnu mohla obnášet méně projektové a více strategické práce.

Z jakých dat vycházíme?

Polostrukturované rozhovory s představiteli MČ

Jako jeden z hlavních zdrojů dat pro analýzu sloužily **polostrukturované, většinou individuální² rozhovory s představiteli a představitelkami 24 pražských městských částí**. Ke sběru dat byly využity dotazníky,³ formulované zaměstnanci kanceláře participace IPR Praha na základě jejich zkušeností se získáváním dat pro podkladovou studii k Manuálu participace (polostrukturované rozhovory s představiteli/představitelkami vybraných pražských městských částí doplněné o online dotazníky). Sběr dat a formulaci předběžných závěrů zajistili Bc. Andrea Midlochová a Mgr. Marek Komárek, kteří předali k analýze formuláře s téměř doslovnými přepisy výpovědí respondentů/respondentek.

Výběr respondentů a respondentek

Záměrem bylo uskutečnit rozhovor primárně s představiteli/představitelkami 22 správních obvodů – městských částí pověřených výkonem státní správy (Praha 1–22). Z pražských městských částí jsou lidnatější a s relativně velkým úřadem, a tedy také s **větším potenciálem pro participaci z hlediska dostupných lidských kapacit**. Dále bylo záměrem rozšířit soubor dat o rozhovory s představiteli/představitelkami **ostatních menších městských částí**, které s participací mají nějakou zkušenost, anebo v ní vidí potenciál (některé MČ jsou tak malé, že ke komunikaci mezi politickým vedením a obyvateli dochází přirozeně a systematizace zapojení veřejnosti do rozhodování by přinesla relativně nízkou přidanou hodnotu).

Na základě internetové rešerše vznikla databáze potenciálně relevantních respondentů/respondentek, kteří byli osloveni nejprve e-mailem a následně telefonicky (cca 6 kontaktů na každou městskou část, typicky na pracovníky/pracovnice, jejichž **agenda má přesah do tématu participace** – tedy koordinátorů/koordinátorek MA21, zaměstnanců odborů strategického řízení, odborů rozvoje, oddělení komunikace s veřejností apod.).

V případě městských částí Praha 1 až Praha 22 se podařilo rozhovory uskutečnit ve všech, s výjimkou městských částí Praha 16 a Praha 19. Rozhovor se dále podařilo dohodnout s představiteli/představitelkami menších městských částí Praha-Libuš, Praha-Suchdol, Praha-Slivenec a Praha-Zbraslav. V tomto **vzorku celkem 24 městských částí** byl určen nejvhodnější respondent/respondentka za městskou část během telefonického rozhovoru s předem vybranými

² V městských částech Praha 5, 6, 7, 15, 18 a 21 bylo respondentů více (většinou dva a v jednom případě tři).

³ znění dotazníků viz příloha 1

představiteli/představitelkami MČ. Rozhovory se uskutečnily v období od 1. listopadu 2017 do 31. ledna 2018 a trvaly průměrně 44 min.

Tabulka 1: Přehled polostrukturovaných rozhovorů

městská část	termín	délka (v minutách)
Praha 1	15. ledna 2018	47
Praha 2	1. února 2018	52
Praha 3	15. ledna 2018	18
Praha 4	13. prosince 2017	45
Praha 5	17. ledna 2018	28
Praha 6	19. prosince 2017	60
Praha 7	23. ledna 2018	41
Praha 8	23. listopadu 2017	70
Praha 9	15. ledna 2018	35
Praha 10	23. ledna 2018	37
Praha 11	28. listopadu 2017	39
Praha 12	9. ledna 2018	77
Praha 13	30. ledna 2018	13
Praha 14	16. listopadu 2017	36
Praha 15	23. ledna 2018	31
Praha 17	18. ledna 2018	20
Praha 18	23. listopadu 2017	44
Praha 20	28. listopadu 2017	73
Praha 21	22. listopadu 2017	102
Praha 22	19. ledna 2018	42
Praha-Libuš	24. ledna 2018	45
Praha-Slivenec	30. listopadu 2017	28
Praha-Suchbát	13. prosince 2017	32
Praha-Zbraslav	31. ledna 2018	42
průměrná délka rozhovoru		44

Doplňkové hloubkové rozhovory

Soubor standardizovaných individuálních rozhovorů jsme rozšířili o doplňkové – **nestrukturované a hloubkové – rozhovory s 15 respondenty a respondentkami** – zástupci vybraných městských částí a (dalšími) experty z oblasti participace. Záměrem pro

jejich realizaci bylo prohloubení a detailnější prokreslení zkušenosti představitelů/představelek MČ, kteří se participací zabývají. V případě hloubkových rozhovorů s experty na participaci bylo cílem získat další datové podklady pro analýzu, a to zejména kvůli **identifikaci hlavních trendů a překážek při rozvoji participace** a v menší míře také k **definování role koordinátora/koordinátorky participace a nástřinu vize pro participaci**. Všechny rozhovory byly uskutečněny osobně, s výjimkou dvou telefonických (jména příslušných respondentů/respondentek jsou označena hvězdičkou). Vzhledem k tomu, že některé z těchto rozhovorů sloužily jako datový podklad pro případovou studii jedné z pražských MČ, jejíž představitel/představitelky si přáli, aby data o ní zůstala anonymní, jsme přistoupili na anonymitu všech představitelů a představelek MČ, se kterými jsme vedli hloubkové rozhovory (kapitola **Participace jako týmový sport: případová studie městské části**).

Tabulka 2: Přehled hloubkových rozhovorů

jméno	role/funkce	termín
Giovanni Allegretti*	výzkumník pracoviště Centre for Social Studies of the Coimbra University	1. června 2018
radní MČ	radní pro rozvoj městské části	2. května 2017
Isabel Xavier Canning	vedoucí odboru participace v Cascais, Portugalsko	8. června 2018
Jindřich Exner	koordinátor programu Zdravý kraj, metodik služeb sociální prevence MHMP	19. června 2018
úředník/úřednice MČ	vedoucí oddělení strategického rozvoje a MA21	20. června 2018
Katharina Horst*	expertka participace, Democracy 2.1 (Francie)	25. května 2018
radní MČ	radní pro sociální politiku	5. června 2018
úředník/úřednice MČ	koordinátor/ka MA21	11. června 2018
Petr Lebeda	expert na participativní rozpočtování, Demokracie 2.1 (Česká republika)	29. května 2018
Pavla Pelčíková	specialistka participačních procesů, IPR Praha	9. května 2018
úředník/úřednice MČ	de facto koordinátor/ka participace	18. června 2018
radní MČ	radní pro MA21	11. a 20. června 2018
Jitka Zelinková (t. č. Štěpánková)	ředitelka projektů pro ČR, Demokracie 2.1 (Česká republika)	10. května 2018

Telefonické dotazy

Zejména pro účely sestavení přehledu participativních aktivit a procesů bylo třeba se na vybrané skutečnosti, nepublikované na internetu, **dotázat telefonicky**. Za tímto účelem byly uskutečněny čtyři krátké telefonické rozhovory.

Tabulka 3: Přehled telefonických rozhovorů

jméno	role/funkce	termín
Iva Hájková	vedoucí oddělení strategického rozvoje a MA21, MČ Praha 8	4. června 2018
Jindřich Pinc	referent participace, MČ Praha 6	4. června 2018
Pavel Pospíšek	referent EU fondů, MČ Praha 9	6. června 2018
Martina Račoková	vedoucí oddělení rozvoje a regenerace, MČ Praha 11	6. června 2018
zaměstnanec MČ Praha 5	oddělení PR, tiskové a protokolu	6. září 2018

Doslovné citace

Doslovné citace respondentů/respondentek (tak, jak je zachytili tazatelé) umísťujeme standardně do uvozovek. V rámečcích shrnujících citace představitelů a představitelů MČ (kapitola **Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe**) a jejich konkrétní nápady (kapitola **Výzvy, vize a role koordinátorů/koordinátorek participace**) přímou řeč respondentek a respondentů uvádíme kurzívou a bez uvozovek.

Sekundární data

Primární zdroje dat (zejména polostrukturované, doplňkové hloubkové a telefonické rozhovory) doplňují zdroje sekundární, získané především rešeršemi internetových zdrojů (viz uvedené citace a bibliografie na konci zprávy).

Konzultace s experty

Obsah analytické i návrhové části byl **průběžně konzultován s vybranými experty**, především s Jitkou Štěpánkovou (Demokracie 2.1) a Pavlou Pelčíkovou a Milanem Brlíkem (IPR Praha).

Jak jsme postupovali při analýze?

Tato sekce nabízí přehled postupu uplatněného při zpracování dvou hlavních složek **analytické části** této zprávy: **Co se (ne)děje: hlavní participativní aktivity a procesy** a **Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe**.

Metodologické poznámky k ostatním částem zprávy jsou uvedeny vždy v podkapitole **Jak číst tuto kapitulu?**

Poznatky uvedené v této zprávě jsou v naprosté většině výsledkem **zkoumání kvalitativních dat** s využitím především induktivního přístupu (o způsobu vytváření zkoumaných kategorií, se kterými pracujeme v jednotlivých kapitolách, viz níže). Vytváření kategorií pro roztřídění poznatků předcházelo **podrobné studium polostrukturovaných rozhovorů** s představiteli/představitelkami městských částí (zejména odpovědi na otevřené otázky) a poznámek z **doplňkových hloubkových rozhovorů** (některé z hloubkových rozhovorů probíhaly později, a byly proto více cíleny na oblasti, kde bylo potřeba získat dodatečné informace).

V některých případech jsou uvedené informace podloženy konkrétními **kvantitativními údaji zpracovanými v grafech**, vycházejících z té části rozhovorů, které tento typ zpracování umožňovaly (škály a binární odpovědi). Analýzu kvantitativních dat zpracoval Jan Poslušný (Demokracie 2.1).

Analýza **Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe**

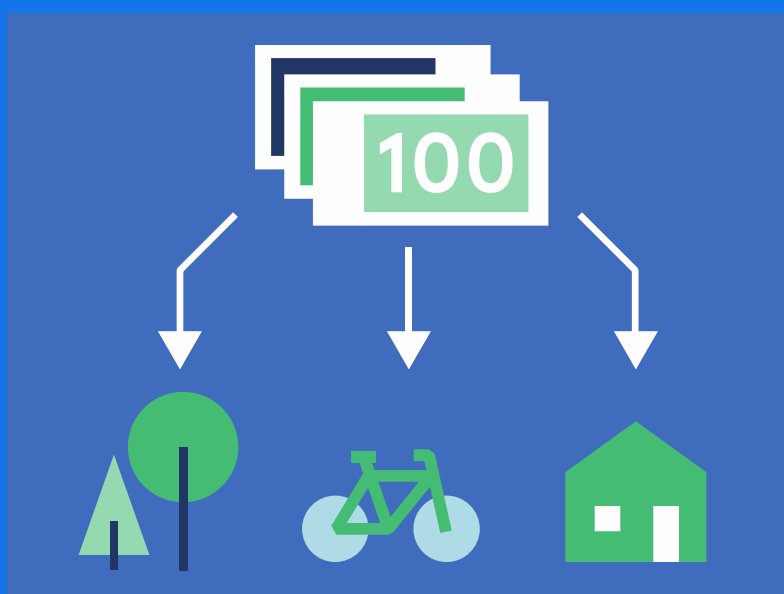
S ohledem na záměr vystihnout především systémové okolnosti participace v Praze jsme se v prvé řadě soustředili na **téma vztahů mezi městskými částmi a Magistrátem hl. města Prahy**, a to jak respondenti a respondentky vnímají současný stav a podporu, která se jim dostává. Po nahlédnutí na výpovědi z této perspektivy jsme **iterativně dospěli k sedmi hlavním oblastem/kategoriím pro analýzu**: vize pro participaci, podpora úřadu, využívání dat, odborná připravenost, komunikace s veřejností, realizace a doložení výsledků a evaluace a učení se. De facto jde o tematické kategorie participace – aspekty agendy

participace. Poznatky jsme následně roztřídili do těchto kategorií, přičemž jsme je vyhodnocovali podle dalších dvou parametrů: 1) úroveň analýzy (městská část nebo Magistrát) a 2) převažující subjektivní hodnocení respondentů/respondentek (viz kategorie „co se daří“ a „co se nedaří“).

Analýza Co se (ne)děje: hlavní participativní aktivity a procesy

Kategorie, respektive analytický rámec, podle kterého jsme analyzovali typy participativních aktivit a procesů, také vznikaly induktivně, na základě primárních dat. Nejprve jsme identifikovali každý participativní proces zmíněný respondenty a respondentkami v polostrukturovaných rozhovorech a následně je seskupili do prozatímních skupin. Návrh analytického rámce na jejich základě byl veden logikou **významu participace pro rozhodování samosprávných celků** (hlavním rozlišovacím parametrem tedy bylo, zda jde o proces dlouhodobého plánování a řízení města, či zda jde o konkrétní, ad hoc projekty). Proběhlé participativní aktivity a procesy jsme následně roztřídili podle tohoto indikativního analytického rámce a internetovou rešerší dohledali podrobné informace k jednotlivým participativním aktivitám a procesům.

Co se (ne)děje: hlavní participativní aktivity a procesy



Co se (ne)děje: hlavní participativní aktivity a procesy

Shrnutí



Obrázek 1: Analytický rámec s příklady různých typů participativních aktivit a procesů v Praze

Opavy ve „Shnutí“: ... veřejná prostranství apod. ... ROZPO-ČET ... lidské kapacity ... mobilní aplikace apod.)

Tvorba strategie města

Veřejnost zapojily do přípravy **strategického plánu** od r. 2015 městské části Praha 7 a Praha 8. Nejrozsáhlejší zapojení veřejnosti uskutečnila MČ Praha 8 v letech 2015–2016 (veřejnost měla příležitost se zapojit do přípravy analytické a připomínkové části). Další městské části promítají do strategických plánů poznatky získané díky participativním procesům.

Strategie pro klíčová témata

Pražské městské části zapojily veřejnost do přípravy **dílčích strategií pro následující klíčová témata**: **životní prostředí** (adaptace na změnu klimatu – Praha 6, zátěž hlukem a znečištěným ovzduším – Praha 20, ozeleňování a ochlazování ulic – Praha 5), **doprava** (generel bezmotorové dopravy, dopravní a cyklistický generel, podklady pro plán mobility – Praha 8, Praha 9 a v r. 2013 Praha 21), **územní plánování** (informační a konzultační servis k návrhu Metropolitního plánu), **urbanismus a veřejná prostranství** (generel veřejných prostranství – Praha 10 a Praha 4, pasport pobytových veřejných prostranství – Praha 11).

Projekty zaměřené na specifické skupiny

Děti a mládež mají obvykle příležitost zapojit se do participativních rozpočtů pro děti a mládež (viz podkapitola **Participativní rozpočet** v této kapitole), Veřejných fór a studentských zastupitelstev (metodiky a přístupy se ve všech případech liší). Městské části také zjišťují specifické potřeby dětí a mládeže v souvislosti s užíváním veřejného prostoru (pocitové mapy, pasport bezpečnosti, urbanistická analýza města z pohledu dětí, či program Bezpečné cesty do školy).

V Praze existují příklady zapojování dalších skupin (**podnikatelek, seniorů/seniorek či aktérů a akterek v kultuře a umění**); participativní projekty zaměřené na (tyto a další) specifické skupiny jsou ale spíše v počátcích. Vymezení hranic participace přitom v případě například seniorů/seniorek či podnikatelů/podnikatelek nebývá jednoznačné.

Projekty zaměřené na část území

Větší zkušenosti se zapojováním veřejnosti mají městské části v **projektech revitalizace konkrétních území** (park, ulice, vnitroblok, náměstí, čtvrtě apod.). Nabízí se přitom různé modely: participační prvek může zajišťovat městská část před vypisáním projektu nebo také architektonické studio v rámci zakázky. Příkladem mezisektorové spolupráce, která umožnila zapojení občanů do soukromé investice, je projekt Smíchov City.

Participativní rozpočet

Zkušenosti s realizací participativního rozpočtu má již **13 městských částí** a proběhlo (nebo bylo zahájeno) celkem 26 procesů. Zlomovým rokem byl celorepublikově i v hlavním městě Praze rok 2016.

Nejvyšší absolutní částku na realizaci projektů participativního rozpočtu vynakládají MČ Praha 5 a Praha 8 (10 milionů Kč). Malé městské části (Praha-Kolovraty, Slivenec, Suchdol a Zbraslav) pro tento účel vyčleňují obvykle od půl do tři čtvrtě mil. Kč. V **přepočtu na obyvatele** činí průměrná částka na realizaci projektů v Praze 80 Kč; mezi městskými částmi ale v tomto směru existují až šestinásobné rozdíly. Sedm městských částí požádalo o příspěvek MHMP na realizaci projektů. Do nákladů na participativní rozpočty je třeba připočítat i náklady na koordinaci, propagaci a externí dodávky – konzultace, facilitace či technické zajištění hlasování.

Účast v hlasování o participativních rozpočtech se pohybuje mezi 0,5 a 7,6 %; **průměrná účast v Praze je 3,2 %**. Nejvyšší účast zaznamenávají nejmenší městské části.

Za hlavní překážky považují představitelé a představitelky MČ, kde realizaci participativního rozpočtu zvažují, nedostatek lidských zdrojů, nedostatečnou metodickou podporu a složitost celého procesu. V MČ, kde organizaci takového rozpočtu neplánují, uvádějí respondenti a respondentky jako hlavní důvody nedostatek politické vůle; náročnost procesu v kombinaci s nedostatkem informací a překážky plynoucí z nedostatku pozemků v majetku či správě MČ.

Další participativní procesy

Veřejná fóra Zdravých městských částí

Vysoce standardizovaným participativním procesem jsou **Veřejná fóra Zdravých městských částí**, kterých v roce 2017 v Praze **proběhlo celkem 10**. Vzhledem k tomu, že metodika NSZM nedefinuje parametry pro podněty, které veřejnost může do debaty

přinést, bývají součástí 10P (desatera problémů) podněty velice různorodé – jak témata a zadání strategického charakteru, tak i náměty na velice konkrétní projekty. Překážkou bývají i v tomto případě také nedostatečné pravomoci MČ pro realizaci veřejností identifikovaných priorit (v Praze je vzhledem k rozdělení pravomocí mezi MČ a MHMP tento problém ještě o něco komplexnější než v jiných městech).

S podněty z Veřejných fór radnice zacházejí různě: části z nich se daří výstupy z Veřejného fóra zohledňovat v přípravě strategií, další se jim věnují alespoň v akčním plánování. O míře institucionalizace navazujících procesů nemáme systematicky posbíraná data, ale lze soudit, že pro některé MČ je formální zakotvení návazných procesů a práce se získanými daty tématem, i když ne vždy se daří.

Veřejná projednání

Jedním z **nejvýznamnějších způsobů zapojování veřejnosti zůstávají v Praze veřejná projednání** (využívá je 23 z 24 dotázaných MČ). Probíhají formou různých, více či méně formálních setkání o široké škále témat (respondentky a respondenti nejčastěji zmiňují investiční záměry a rozvojové projekty, územní či strategické plány, revitalizace veřejných prostor škol a sportovišť). Určení podrobností (témata, cíle, míra zapojení veřejnosti) si vyžaduje dodatečný výzkum.

Podpora pro rozvoj participace

Za širší faktory, podporující rozvoj participace, lze považovat **míru politické podpory** (průměrné hodnocení 3,9 na desetibodové škále, kde 10 je nejhorší) a **dostupnost poznatků** o veřejném prostoru, jeho uživatelích a životě ve městě vůbec (komplexní data o MČ jsou spíše výjimečná). Pokud jde o **lidské kapacity**, velkou oporou pro koordinaci participativních procesů je v Praze **12 pozice koordinátora či koordinátorky MA21**. Participativní aktivity vyplývající z MA21 mají obvykle předem definované zacílení a metodiku a koordinátoři a koordinátorky MA21 na tyto zkušenosti postupně navazují a rozvíjejí participativní aktivity i v dalších tématech a také po metodické stránce. Rozvoj participace v Praze dále podporují **3 částečné pozice koordinátorky participativního rozpočtu** a **1 pozice referenta participace na plný úvazek**. Ke komunikaci mezi občany a radnicemi přispívají také některé **mobilní aplikace**, které jsou mezi radnicemi oblíbené zejména v posledních letech.

Jak číst tuto kapitolu?

Záměr

Záměrem této kapitoly je nabídnout čtenářům a čtenářkám přehled hlavních typů participativních aktivit a procesů, které organizují pražské městské části, a poukázat na okolnosti a zdroje, které na zapojování veřejnosti na úrovni městských částí patrně mají vliv.

Zdroj dat a jejich omezení

Analýza se opírá o participativní procesy, které dotazovaní představitelé a představitelky městských částí uvedli v hloubkovém rozhovoru pro IPR Praha (více viz kapitola **Metody a data**). Jejich těžiště spadá do „posledních dvou let“⁴ před realizací rozhovorů (listopad 2017–leden 2018), nicméně dotazovaní svůj výčet realizovaných participativních aktivit na toto období často neomezovali. Zejména u procesů dlouhodobého plánování a řízení města, kterých obecně není „participováno“ velké množství, proto uvádíme i některé dřívější procesy (příkladem může být např. proces strategického plánování v městské části Praha 8, který započal v roce 2015). Do výčtu procesů v této kategorii jsme zahrnuli také některé významné, které se odehrály v období mezi realizací rozhovorů (listopad 2017–leden 2018) a obdobím zpracování analýzy (červen 2018), např. přípravu podkladů pro zpracování analýzy pro plán mobility v městské části Praha 9.

Podrobnější přehled jednotlivých procesů byl vypracován na základě dat získaných rešerší webových stránek městských částí, doplněnou telefonickými rozhovory s relevantními úředníky/úřednicemi. Pro tento účel jsme příležitostně využili také informací získaných v rámci hloubkových rozhovorů (více viz kapitola **Metody a data**).

Datovým základem pro tuto kapitolu jsou primárně individuální rozhovory s představiteli a představitelkami městských částí. Největší omezení dat proto souvisí s **možným neuvedením všech relevantních procesů** ze strany respondentů a respondentek. Svou roli v tom jistě hrály formulace otázek, které explicitně nesměřovaly ke kategoriím analytického rámce, o jehož použití v analýze jsme rozhodli až dodatečně.⁵ Doplnková rešerše webových stránek a telefonické rozhovory byly uskutečněny mj. právě se záměrem snížit riziko opomenutí významných participativních procesů – zvláště participativních rozpočtů a procesů dlouhodobého plánování a řízení města. V případě konkrétních projektů a příkladů podpory pro rozvoj participace naopak **nebylo vzhledem k jejich množství záměrem nabídnout vyčerpávající přehled**. Lze jim rozumět spíše jako ilustrativním příkladům.

Analytický rámec

Participativní aktivity či procesy, které organizují pražské městské části, pro účel této analýzy kategorizujeme pomocí indikativního analytického rámce navrženého týmem pracovníků a pracovníků⁶ společnosti Demokracie 2.1.

Tento analytický rámec participativní aktivity a procesy nahlíží – a umožňuje třídít – primárně podle **významu participace pro rozhodování samosprávných celků**, v tomto případě pražských městských částí, jakožto jednoho z cílů/efektů zapojování veřejnosti (jako další můžeme uvést například posilování kapacit či vztahů; více viz **rámček 1: Jaké jsou cíle participace?**). Umožňuje rozlišit mezi různými typy aktivit/procesů (na ose *y*) a analyzovat význam okolností podporujících rozvoj participace:

1. procesy dlouhodobého plánování a řízení města, u kterých dále rozlišujeme mezi:
 - a. tvorbou celkové strategie města (která pokrývá celé území městské části a všechny oblasti veřejných politik) a
 - b. tvorbou strategií pro klíčové oblasti veřejných politik (ucelených strategií či koncepcí v dílčích tématech platných pro celé území městské části): životní prostředí; doprava; místní ekonomika a podnikání;

⁴ viz znění dotazníku (příloha 1)

⁵ Tazatelé se respondentů a respondentek explicitně dotazovali na následující „typy“ participativních procesů: nejdůležitější projekty, do kterých MČ zahrnuje veřejnost; projekty, které (ne)vyvolaly zájem veřejnosti; jakým skupinám MČ vychází vstříc a jak; jak MČ identifikují a zapojují méně aktivní občany; zda MČ zjišťují potřeby obyvatel území za účelem získání podkladů pro tvorbu a aktualizaci strategických dokumentů; zda MČ zjišťují potřeby uživatelů veřejných prostranství mimo projekty revitalizace.

⁶ Petr Bouchal, Petr Lebeda a Vendula Menšíková

vzdělávání a výchova; kultura, sport a sousedské vztahy; bezpečnost a zdraví; územní plánování; urbanismus a veřejná prostranství;

2. **konkrétní projekty**, které se vztahují pouze k:
 - a. části území městské části nebo
 - b. části veřejnosti (specifické skupiny obyvatel);
3. tvorba rozpočtu, resp. v českém kontextu různé, byť nepříliš odlišné varianty **participativního rozpočtu** a
4. **podpora pro rozvoj participace**, kam spadají nejrůznější zdroje a okolnosti, které podporují rozvoj a institucionalizaci participace na daném území.

V analýze jsme před podkapitolu o podpoře pro rozvoj participace zařadili kategorii **Další participativní procesy**. Patří mezi ně zejména Veřejná fóra Zdravých měst a veřejná projednání. V obou případech jde o často využívané a široce definované přístupy (metody), jejichž náplň a význam závisí na konkrétním uchopení organizátorů procesu. Datové podklady neposkytují dostatečně podrobné informace, které by umožnily jejich kategorizaci na základě indikativního analytického rámce. Využití obou typů procesů v Praze podrobně představujeme, včetně objasnění specifik, která detailnější zařazení znesnadňují.

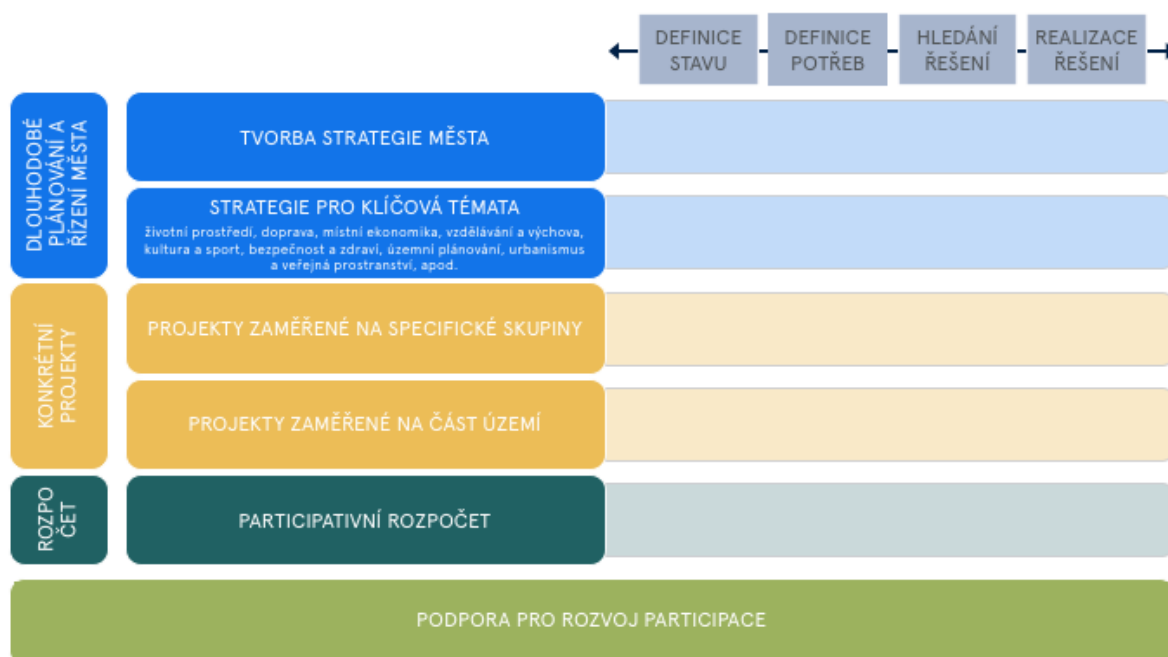
Pro účel kategorizace participativních aktivit/procesů se tedy u každé aktivity v první řadě ptáme, zda se proces, jehož jsou součástí, týká 1) celého území a celé veřejnosti, 2) jeho části nebo pouze části veřejnosti, nebo jde o 3) participativní rozpočet.

U každého z těchto tří hlavních typů participativních aktivit pak, pokud to daná aktivita umožňuje, koncepční rámec rozlišuje (na vodorovné ose) mezi zapojením veřejnosti rámcově do dvou fází:

1. **definice stavu a potřeb** – fáze, které obvykle spadají do analytické části plánování a
2. **hledání, až realizace řešení** – fáze, která odpovídá návrhové části plánování, ale může zasahovat (např. přes tvorbu akčních plánů) až do realizace opatření.

Přes relativně ustálené rozlišování mezi analytickou a návrhovou částí procesu v plánování českých municipalit, nemusí být možné tyto fáze vždy snadno rozlišit. Odvíjí se to od konkrétního designu jednotlivých procesů.

V této souvislosti je zároveň třeba dodat, že v některých participativních procesech mohou tyto dvě fáze splývat, jedna z nich



Obrázek 2: Analytický rámec navržený pro účely analýzy participativních aktivit a procesů – ... veřejná prostranství apod. ... rozpočet

může probíhat implicitně nebo nemusí být relevantní. Například v případě participativního rozpočtu zástupci veřejnosti navrhují

řešení problémů, které subjektivně vnímají, a analytická fáze tak, jak ji známe například z procesů strategického plánování, neprobíhá. Podobně v případě územního plánování analytická část také probíhá implicitně a občané (dotčení aktéři) se vyjadřují až prostřednictvím připomínek (resp. námitek).

V případě sběru dat pro tuto analýzu pomocí individuálních rozhovorů byly dotazníky formulované způsobem, který nerozlišoval zapojení veřejnosti v těchto dvou fázích (respektive se respondentů a respondentek dotazoval na zjišťování potřeb obyvatel území / uživatelů veřejných prostranství pouze u procesů dlouhodobého plánování a řízení města). Posbíraná data proto tyto údaje systematicky nesledují. Z tohoto důvodu ani v analýze mezi těmito fázemi nerozlišujeme, kromě případů, kdy těmito informacemi disponujeme (ať už díky tomu, že je respondentky a respondenti zmínili, nebo na základě doplňkové rešerše).

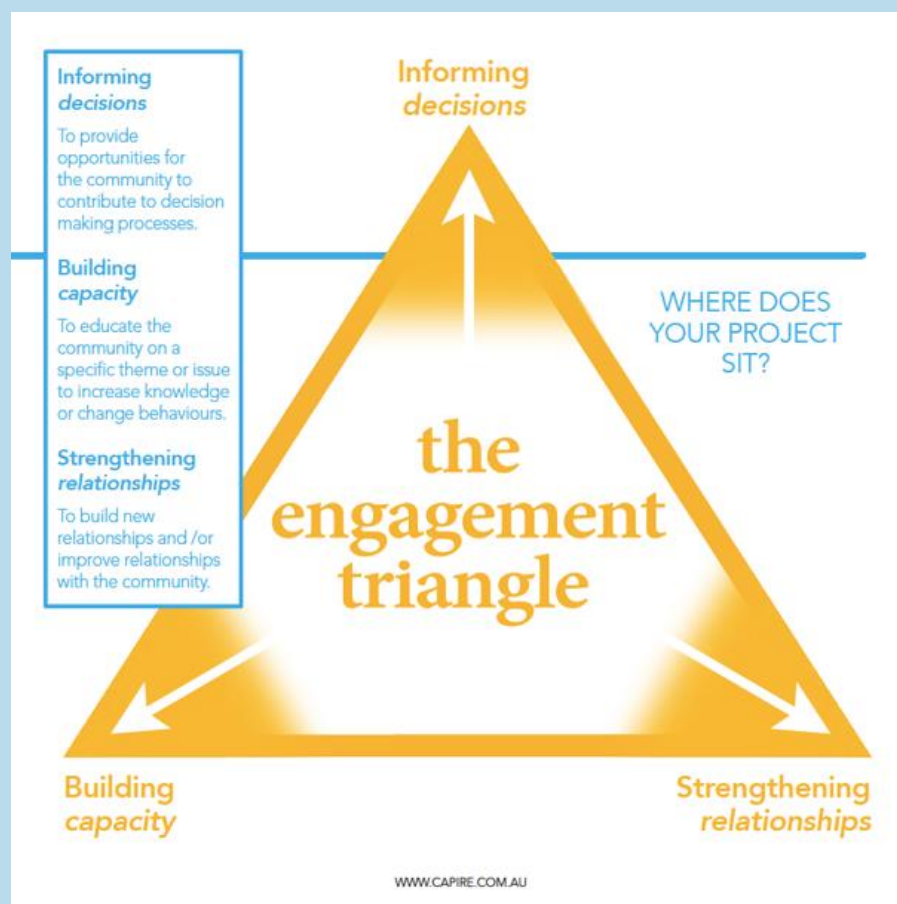


Jaké jsou cíle participace?

V literatuře lze najít rozmanitě definované cíle (resp. dopady) zapojování veřejnosti (orientují na různé oblasti dopadů a jsou různě podrobné). Společnost Capire Consulting Group navrhla jednoduchý nástroj, „The Engagement Triangle“, který rozlišuje mezi třemi hlavními zamýšlenými výsledky zapojování komunit:

- informovaná rozhodnutí: nabídnout komunitám příležitosti, aby přispěly do rozhodovacích procesů
- posilování vztahů: vylepšit vztahy s komunitami a/nebo navázat nové
- posilování kapacit: vzdělat komunity na určité téma s cílem osvěty či změn v chování

Tento trojúhelník umožňuje těm, kteří plánují participativní procesy, shodnout se na záměru (či různě výrazných záměrech) a cílech, identifikovat hlavní zájemníky a vybrat nejhodnější metody a techniky zapojení.(3)



Rámeček 1: Jaké jsou cíle participace?

Přehled hlavních participativních aktivit a procesů

Tvorba strategie města

Do přípravy **strategického plánu veřejnost zapojily městské části Praha 7** (zahájen v r. 2015, schválen v r. 2016), **Praha 8** (zahájen v r. 2015, schválen v r. 2017) a v menší míře – a dříve – také **Praha 14** (zahájen v r. 2013, schválen v r. 2014) a **Praha 21** (zahájen v r. 2011, schválen v r. 2012), přičemž **Praha 12** tuto možnost zvažuje. Další městské části, byť veřejnost do přípravy nezapojují přímo a systematicky, promítají do strategických plánů **poznatky získané participativními procesy**. Do této kategorie dat, která nejsou sbírána primárně za účelem tvorby strategického plánu, ale mají do něj přesah, lze zařadit například priority vzešlé z Veřejného fóra (např. v MČ Praha 20); podněty z pravidelného mapování potřeb veřejnosti (Praha 22); z dlouhodobé výzvy, identifikované v rámci konkrétních participativních projektů (např. při revitalizaci Parku přátelství v MČ Praha 9), nebo třeba výsledky průzkumů veřejného mínění. Ačkoliv v rozhovorech nebyla tato otázka primárně řešena, výpovědi respondentů a respondentek ukazují, že ke zohledňování názorů a potřeb veřejnosti touto nepřímou cestou dochází, případně to představitelé/představitelky MČ zvažují nebo i prosazují.

V případě, že záměrem městské části je veřejnost do přípravy strategických plánů zapojit, se ovšem **způsob a rozsah**, jakým se to děje, **výrazně liší**. Například v **MČ Praha 21** měla veřejnost v roce 2012 možnost zúčastnit se veřejného projednání strategického plánu rozvoje. Návrh plánu byl na setkání představen a veřejnost měla příležitost v rámci následné diskuze své podněty vyjádřit.(4) Výsledný strategický plán není využíván; akční plánování na něj nenavazuje (do určité míry se ale odvíjí od priorit stanovených na každoročním Veřejném fóru). Dalším příkladem je **MČ Praha 14**, která do přípravy Strategického plánu rozvoje MČ Praha 14 pro období 2015 až 2025 zapojila veřejnost v rámci sedmi veřejných projednání, konaných ve všech lokalitách této MČ, přičemž „každé setkání se zaměřovalo na jiná – vždy s danou oblastí spjatá – témata“.(5)

V **MČ Praha 7** byli občané do procesu tvorby Strategického plánu rozvoje na období 2016–2022 zapojeni při **sestavování návrhové části**. Stalo se tak prostřednictvím dvou veřejných projednání, online ankety a dotazníkového šetření v ulicích.(6) Za **nejvýznamnější počín** z hlediska participace lze považovat přípravu strategického plánu v **MČ Praha 8**, který proběhl v rámci projektu „Měníme Prahu 8“.(7) Sběr podnětů byl realizován v několika fázích. Nejprve byly získány podněty od občanů v oblasti sociální, dopravy, životního prostředí, volného času, sportu, školství, kultury, bezpečnosti, zdravotnictví, rozvoje infrastruktury apod., a to v celkem sedmi lokalitách.(8) Podle dat MČ se těchto setkání zúčastnilo 200 zástupců veřejnosti, kteří nabídli 600 podnětů. Jako další soubory dat pro zpracování analytické části sloužily podněty z pocitové mapy(9) a data ze dvou sociologických šetření mezi občany a podnikateli/podnikatelkami. Výsledná analytická část byla otevřená k připomínkám; občané se k ní mohli vyjádřit také na veřejném projednání, kde následně tvořili návrhy vize MČ za deset let. Návrhová část byla s veřejností probírána na druhém veřejném projednání (spojeno s Veřejným fórem 2016) a následně otevřena k připomínkám. Po zpracování návrhů byla k připomínkování otevřena kompletní pracovní verze strategického plánu.(10) Vedle rozsáhlého sběru podnětů ze strany veřejnosti pro analytickou část a zapojení do připomínkování návrhové části je významným přínosem tohoto procesu vysoká provázanost návrhové části se Strategickým plánem hl. m. Prahy.(11)

Strategie pro klíčová témata

Životní prostředí

V tématu životní prostředí je z hlediska zapojení veřejnosti dobrým příkladem pilotní zapojení veřejnosti do realizace implementačního plánu ke Strategii adaptace hl. m. Prahy na změnu klimatu v MČ Praha 6.(12) Na setkání, které se uskutečnilo 7. června 2018, měla veřejnost příležitost se s dokumentem seznámit a svými podněty přispět k „**mapování**

preferovaných adaptačních řešení na území MČ Praha 6“.(13) V pocitové mapě veřejnost nabídla své podněty do analytické části a identifikovala, která opatření z implementačního plánu jsou nejvíce potřebná. Data se promítnou do databanky opatření na webu a městská část dále plánuje zprostředkovat realizaci těch opatření, u kterých jí to její kompetence dovolí.(14)

Městská část Praha 5 na začátku roku 2018 s veřejností pilotně **projednala koncepcí ochlazování a ozeleňování ulic**. Veřejnost měla možnost se k jednotlivým lokalitám vyjádřit na celkem pěti setkáních.(15)

Z příkladů zapojení veřejnosti v menším rozsahu a intenzitě lze uvést například projekt Místní akční plán ke snížení zátěže obyvatel městské části Praha 20 **nadměrným hlukem a znečištěným ovzduším** s využitím zkušeností s aplikací MA21. Veřejnost měla v jeho poslední etapě (v druhé polovině roku 2017) možnost zúčastnit se projednání a vyjádřit se k výsledkům a návrhům zpracovaného akčního plánu také formou písemných připomínek, které byly následně vypořádány.(16)

Doprava

Rozhovory ukazují, že s tématem dopravy se městské části v souvislosti s participací potýkají relativně pravidelně. Pro agendu participace však toto téma **přináší specifické výzvy**: Nejen, že jde o téma kontroverzní, příslib zohlednění názoru veřejnosti komplikuje fakt, že doprava přesahuje hranice městské části. Pokud jde o dlouhodobé plánování a přípravu strategických dokumentů v oblasti dopravy, veřejnost v poslední době zapojily zejména tři pražské městské části – Praha 8, Praha 9 a v roce 2013 MČ Praha 21.

V Praze 8 městská část zapojila veřejnost do **projednání návrhu Generelu bezmotorové dopravy** a účastní se celoměstského programu **Bezpečné cesty do školy**, jehož metodika počítá se zapojením dětí(17), více o projektu v sekci věnované konkrétním projektům cíleným na konkrétní skupiny obyvatel. Při přípravě Generelu bezmotorové dopravy zpracovatelé využili podnětů z neformální pracovní skupiny zaměřené na cyklo dopravu a námětů ze sociálních sítí a webu (skupiny a stránky orientované na cyklo dopravu). Veřejnosti byl návrh generelu představen a otevřen k připomínkám(18) v létě 2015, a to na veřejném projednání a následně na webu MČ.(19) Ačkoliv generel doposud nebyl schválen, sloužil jako jeden ze zdrojů pro přípravu Strategického plánu udržitelného rozvoje Městské části Praha 8 na období 2017–2026. Návrhy konkrétních opatření se také promítají do akčního plánování MČ.

Městská část Praha 9 od roku 2017 realizuje projekt CHESTNUT (CompreHensive Elaboration of STRategic plaNs for sustainable Urban Transport), který se zabývá tématem **udržitelné dopravy v městských oblastech**.(20) Na dvou workshopech v březnu 2018 s veřejností projednala možné scénáře rozvoje dopravy v budoucích desetiletích a nad mapou území získala od účastníků/účastnic také konkrétní podněty ke zpracování hlubší analýzy,(21) která **poslouží k přípravě plánu mobility**. Předpokládá se, že tento plán by měl být připraven ke schválení na podzim 2018.(22)

Městská část Praha 21 veřejnosti předložila **návrhy dopravního a cyklistického generelu**, ke kterým měla veřejnost příležitost se vyjádřit na dvou veřejných projednáních v září 2013. Generelem se zapracovanými připomínkami se městská část řídí od konce roku 2013.(23)



Obrázek 4: Veřejné setkání k dopravě v MČ Praha 9

(foto Vendula Menšíková)



Obrázek 3: Získávání podnětů k tématu dopravy v MČ Praha 9

(foto Vendula Menšíková)

Územní plánování

Pravidla pro zapojení veřejnosti do každé z fází schvalovacího procesu pro územní plán (ÚP) **jasně vymezuje stavební zákon**: každý občan, cizinec, i spolky mohou uplatnit písemné připomínky k návrhu zadání a návrhu územního plánu. Proti návrhu ÚP mohou dotčení vlastníci, zástupce veřejnosti, či oprávněný investor podat námítky, které mají větší právní váhu. Následně dochází k úpravě územního plánu; upravený návrh posuzuje příslušný krajský úřad. O výsledném návrhu ÚP se koná veřejné projednání, po kterém se opět otevírá možnost písemně vznést námítky a připomínky. Proti výslednému návrhu ÚP mohou dotčení subjekty podat žalobu; subjekty podávající námítky mohou podat podnět k přezkumu rozhodnutí o námítkách.(24)

Přestože celý proces pořízení a změny územního plánu podrobně upravuje zákon, mají **městské části i Magistrát hl. m. Prahy možnost zapojit do tohoto procesu veřejnost nad rámec zákonných povinností**. Příkladem může být nadstandardní informační servis (včetně setkání s občany), který umožní veřejnosti zevrubné seznámení se s návrhem, nabídka konzultací s úředníky/úřednicemi či sběr a hromadné podání připomínek například formou připraveného formuláře.

Zapojení občanů do přípravy návrhu nového územního plánu Prahy, **Metropolitního plánu**, podpořily aktivity na celoměstské úrovni (organizované IPR Praha) i aktivity jednotlivých městských částí. Na celoměstské úrovni byla nejvýznamnějším počinem informační tour, kterou zorganizoval IPR: široká veřejnost měla od konce dubna 2018 možnost si návrh Metropolitního plánu prostudovat na webu i na výstavě v sále Centra architektury a městského plánování (CAMP), kde lidé měli příležitost konzultovat své připomínky a rovnou je také podat.(25) Tuto funkci plnil také „informační kontejner“, který objel celkem 17 městských částí.(26) Městské části sběr připomínek z řad veřejnosti podporovaly různými způsoby, např. zvýšeným informačním servisem, nabídkou možnosti své připomínky (a jejich formulaci) projednat s úředníkem/úřednicí MČ (např. Praha 5(27) a Praha 7(28)), vytvořením formuláře či výzvou k zasílání podnětů pro připomínky (např. Praha 4(29), Praha 9(30) a Praha 20(31)) nebo podporou využívání online nástroje ke snadnějšímu připomínkování Metropolitního plánu (např. Praha 6 ve spolupráci s koalici

občanských sdružení, spolků a iniciativ Společně pro 6 (32)⁷ nebo organizací veřejných diskuzí pro stanovení priorit (např. Praha 18 (34)).



Obrázek 5: Zahájení informační tour k Metropolitnímu plánu (zdroj: IPR Praha)

Urbanismus a veřejná prostranství

Příklady uceleného koncepčního přístupu k veřejným prostranstvím, do jejichž přípravy byla zapojena veřejnost, se v Praze na úrovni městských částí nabízejí dva, a to v MČ Praha 10 a 11.

Koncepční dokument městské části Praha 10 s názvem **Generel veřejných prostranství** si klade za cíl „vytvořit dlouhodobou strategii podoby a uspořádání ulic, náměstí, parků a dalších veřejných ploch.“⁽³⁵⁾ Po dokončení návrhové části generelu měla veřejnost možnost se s dokumentem seznámit na veřejné prezentaci v dubnu 2016, kde byl veřejnosti otevřen prostor pro dotazy, podněty a připomínky. Na tuto prezentaci navázala výstava, kdy mohla veřejnost na třech setkáních diskutovat se zpracovateli dokumentu. Finální verze generelu byla schválena orgány MČ Praha 10 v dubnu 2017. Na zpracování celkového generelu navázala MČ Praha 10 tvorbou dílčího generelu pro lokalitu Nové Vršovice. Podklady pro jeho zpracování byly doplněny o podněty občanů z participativního workshopu. Praha 10 má v plánu pokračovat s tvorbou dílčích generelů veřejných prostranství podle tohoto vzoru.⁽³⁵⁾

Městská část Praha 4 rovněž do tvorby **generelu veřejných prostranství zapojila veřejnost**, a to prostřednictvím externích architektů a urbanistů zodpovědných za celkové zpracování. Z pohledu participace byl proces rozdělen na dvě části. V analytické fázi (listopad–prosinec 2016) přispěla veřejnost na kontaktních plánovacích setkáních v pěti lokalitách ke sběru poznatků o území konkrétními podněty, které následně doplnily výsledky dotazníkových šetření.⁽³⁶⁾ V rámci návrhové fáze

⁷ Podle vyjádření Společně pro 6 má „[a]plikace [...] přes 70 tisíc zobrazení. Využilo ji více jak 3 500 uživatelů. Registrovalo se přes tisíc občanů a přes 500 statečných se reálně zapojilo do připomínkování s tím, že se podalo přes 5 tisíc připomínek, které jsou už shrnuty do více jak 300 komentářů.“⁽³³⁾

představil externí dodavatel generel veřejnosti v druhém kole veřejných setkání s cílem získat zpětnou vazbu na návrh a podrobnější informace o klíčových prostranstvích (květen–červen 2017).(37) Finální návrh čistopisu generelu doposud nebyl schválen.(38)

Praha 11 průběžně zpracovává **pasport bytových veřejných prostranství**. Jde o podklad, jenž má sloužit k výběru veřejných prostranství určených pro pobyt, setkávání, rekreaci či sport, která by bylo „vhodné revitalizovat nebo by bylo vhodné zde umístit sportoviště, dětské hřiště, dopravní hřiště, park apod.“(39) Celkem 47 řešených lokalit (údaj je aktuální k 1. červnu 2018) se nachází v různých fázích rozpracovanosti.(39) Pokud jde o zapojení veřejnosti, MČ nabízí možnost vyjádřit se na veřejných workshopech k dokumentaci, a to pro každou lokalitu zvlášť. V případě lokalit, pro které již je architektonická studie hotová, dochází na základě připomínek od veřejnosti k jejímu přepracování. U lokalit, pro které studie zpracovány nebyly, se pak veřejnost obvykle vyjadřuje k méně rozpracované prověřovací studii. Realizované studie tedy vždy zohledňují podněty a přání zapojené veřejnosti. MČ má v plánu při zpracování studií **zohlednit také podněty dětí, jak vnímají bezpečnost na území Jižního Města** (projekt pasport bezpečnosti Jižního Města).(40)



Obrázek 6: Urban walk (zdroj: IPR Praha)

Konkrétní projekty

Participativní projekty zaměřené na specifické skupiny

Děti a mládež

Děti a mládež jsou v Praze zapojovány do relativně specificky definovaných participativních procesů: participativní rozpočty (viz podkapitola **Participativní rozpočet** v této kapitole) a Veřejná fóra (resp. Dětská, Studentská fóra / Fóra mladých, viz kapitola

Další participativní procesy v této kapitole). Dále lze do této skupiny zařadit studentská zastupitelstva a zjišťování potřeb dětí a mládeže, zejména s ohledem na bezpečí veřejného prostoru – a jeho vnímání.

Studentská zastupitelstva

Studentská zastupitelstva v Praze založily městské části Praha 7 a Praha 8. Praha 7 na začátku roku 2018 připravila na popud Studentského zastupitelstva projekt **Studentský starosta**, jehož cílem bylo najít mluvčího mladé generace z Prahy 7, který se stane **lídrem již fungujícího Studentského zastupitelstva Prahy 7**.(41) Kandidáti a kandidátky s podporou 50 vrstevníků se utkali v květnu 2018 v přímé volbě, které předcházely předvolební kampaně i debata. Slavnostní uvedení studentského starosty do funkce proběhlo v polovině června 2018. Městská část nově zvolenému studentskému starostovi přislíbila možnost „diskutovat s vedením Prahy 7 o problémech, přinášet vlastní návrhy a doporučovat řešení v záležitostech, které se týkají života mladých lidí [...]“ a na realizaci aktivit starosty a jeho týmu vyčlenila 50 tisíc Kč ročně.(41) V souvislosti s otevíráním radnice mladým lidem schválila MČ změnu jednacího řádu tak, aby na zastupitelstvu mohli vystupovat i nezletilí.(41)(42)(43)

Představitelé/představitelky MČ Praha 8 v rámci MA21 úzce spolupracují se **Zastupitelstvem mladých**, které městská část založila v září 2016. Každá škola na území Prahy 8 měla možnost do zastupitelstva delegovat nanejvýš dva kandidáty/kandidátky.(44) K červnu 2018 bylo do programu zapojeno celkem 14 mladých zastupitelů, kteří si zvolili starostu/starostku a místostarosty/místostarostky. Mladí zastupitelé **jsou v úzkém kontaktu s politiky/politickými a učí se řízení samosprávy**, účastní se školení a dalších (mj. participativních) aktivit a pomáhají MČ s realizací vybraných akcí. V r. 2018 například v městské části Praha 8 zrealizovali vlastními silami Fórum mladých a postupně začínají vyjednávat s politiky/politickými a úředníky/úřednicemi o možnostech realizace 10P vzešlých z Fóra mladých. Podle slov koordinátorky MA 21 Ivy Hájkové má cca polovina mladých zastupitelů zájem kandidovat do zastupitelstva MČ, jakmile dosáhnou plnoletosti.(45)

Zjišťování potřeb dětí

Další oblast participativních aktivit, zaměřenou specificky na cílovou skupinu dětí a mládeže, tvoří různé způsoby mapování jejich potřeb a jejich zohledňování při úpravách veřejného prostoru. Velká část těchto aktivit souvisí s mapováním bezpečnosti, resp. s tím, jak moc bezpečný vnímá tato cílová skupina veřejný prostor.

Praha 12 tak například v rámci svého členství v NSZM zpracovala s **žáky škol pocitové mapy** na území MČ: „Jsou tam nejen body [...] pocitů, jako kam chodím rád/nerad, kde odpočívám atd., ale je tam například i zajímavá vrstva liniových nákrešů, kudy chodím do školy, což může být velmi přínosné pro zajištění bezpečných cest do škol.“(46) Také v MČ Praha 11 připravuje radnice v současnosti **pasport bezpečnosti Jižního Města**. „Pracovní skupiny [sestavené] z dětí [ze zapojených škol]“ budou v rámci tohoto projektu „vytipovávat místa v rámci Jižního Města, kde se cítí bezpečně a kde ne“.(47) Odbor územního rozvoje počítá s využitím dat pro pasport veřejných prostranství a konkrétní revitalizační projekty, které by z něj měly vzejít.(47)

Podrobnou **urbanistickou analýzu města z pohledu dětí** (s ohledem na prostupnost a atraktivitu) v kontextu rozvoje města přátelského k dětem si nechala zpracovat MČ Praha 7.(48) Stala se tak již druhou pražskou městskou částí, která podobnou komplexní analýzou disponuje. Předmětem prvního pilotního projektu sítě měst přátelských k dětem byla v roce 2013 veřejná prostranství MČ Praha 3.(49) Tento projekt je nyní zahájen také v MČ Praha 6.(50)

S těmito aktivitami má mnoho společného i ucelený **program Bezpečné cesty do školy**, který je od r. 2008 realizován ve spolupráci a s podporou hl. m. Prahy. Může se do něj přihlásit jakákoliv škola či školské zařízení na území Prahy. Do programu se podle informací organizátorů zapojilo již více než 40 škol. Jejich účast vyústila do více než 70 opatření k usnadnění pěších či cyklistických cest do školy. Celý projekt začíná uspořádáním „semináře pro rodiče, děti, pedagogy, zástupce veřejné správy (představitelé/představitelky samosprávy a odboru dopravy dotčené městské části a MHMP) a policie, na kterém účastníci/účastnice získají základní informace o projektu, jeho průběhu, očekávaných efektech, včetně vysvětlení principů zklidňování dopravy.“(17) Žáci pak do mapek zakreslují, kudy chodí do školy a kde se necítí bezpečně, vyplní dotazník a mohou navrhnout i řešení; do procesu někdy bývají zapojeni také rodiče. Následně žáci „zpracují své mapky do třídních a posléze jedné

školní, souhrnné mapy“. Všechny tyto výstupy „slouží jako podklad pro projektanta, který zpracuje dopravní studii navrhuující řešení nebezpečných nebo bariérových úseků. Studie je posléze předána Magistrátu hl. m. Prahy a městské části jako **podklad pro úpravy dopravního prostoru**. Při prosazování těchto návrhů pracují koordinátoři/koordinátorky projektu v součinnosti s výše zmíněnými zástupci zapojených organizací v rámci tzv. pracovní skupiny, která se seje 4–5krát za dobu trvání projektu.“ (17) Podklady slouží také školám ke zpracování tzv. školního plánu mobility – „dlouhodob[é] strategi[e] školy zaměřen[é] na bezpečné a bezbariérové cesty a podporu ekologicky šetrného dopravování do školy“. (17) Městské části se do tohoto projektu zapojují v různé míře a rolích (od implementace výsledné studie ve spolupráci s MHMP až po aktivní zapojení v pracovních skupinách). Nejvíce škol se do projektu zapojilo v MČ Praha 4 (7 škol), následují Praha 5 (6) a Praha 8 (5). (51)

Podnikatelé/podnikatelky

Významná část radnic zapojuje do dění v městské části také místní podnikatele a podnikatelky. Vzhledem k tomu, že tento aspekt nebyl v rámci sběru dat zjišťován systematicky, jsou aktivity uvedené v této části spíše ilustrativní. Prvním příkladem je **kulatý stůl s podnikateli v MČ Praha 12**, kde měli místní podnikatelé a podnikatelky příležitost diskutovat o svých podnětech s představiteli/představitelkami MČ. (52) Kulatý stůl se, podobně jako stůl bytových družstev a sdružení vlastníků jednotek či kulatý stůl mladých, konal v souvislosti s Veřejným fórem. Dalším příkladem je MČ Praha 7, která pro začínající podnikatele/podnikatelky zdarma organizuje **podnikatelský inkubátor Podnikavá 7**. V roce 2018 zde také proběhl již druhý ročník **ankety Nejlepší na Sedmičce**. Anketa si klade za cíl „propagovat firmy, provozovny a živnostníky z Letné, Holešovic a Bubnů“. (53) Tři podniky s nejvyšším počtem hlasů obdržely „certifikát kvality, podle kterého zákazníci snadno poznají, že jde o nejlépe hodnocené podniky“ a první tři podniky v rámci celé soutěže získaly poukazy na inzerci v časopise městské části Hobulet. (54) Výhledově zvažuje MČ organizovat pravidelná setkání s místními podnikateli a podnikatelky.

Senioři/seniorky

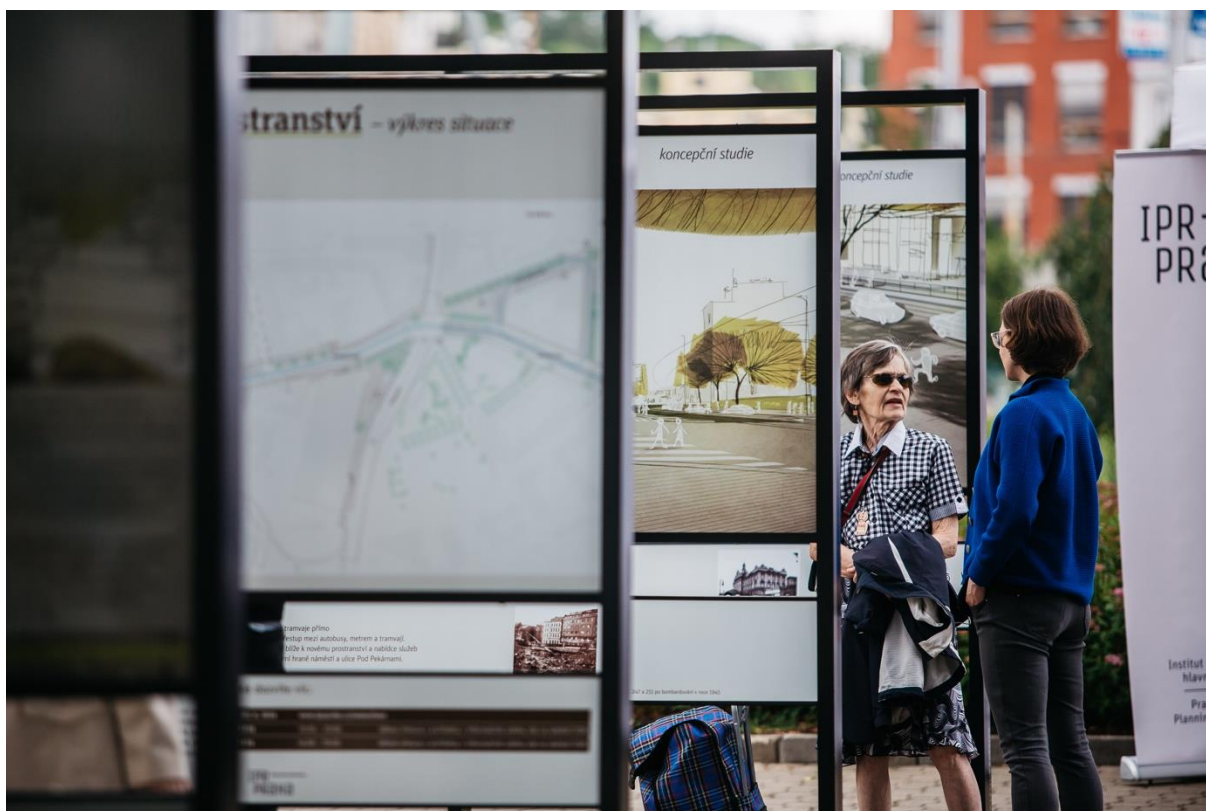
V případě zapojování seniorů a seniorek do života MČ je **zvláště složité odlišit participativní aktivity od vzdělávacích akcí, kulturních a volnočasových aktivit a klubů**, kterých MČ organizují relativně velké množství. Podobně jako u ostatních cílových skupin aktivity organizované městskou částí pro seniory plní více funkcí a z výpovědí představitelů a představitelk MČ⁸ není zřejmé, které z nich mají participativní charakter. Relativně časté je zřízení klubů (např. klub Dvojka pro seniory pod záštitou radní MČ Praha 2(55) nebo Klub seniorů v MČ Praha 7(56)), resp. poskytování různých forem podpory již existujícím klubům či sdružením.

Pokud jde o zapojení do managementu služeb, byli senioři a seniorky jednou z cílových skupin zapojenou v MČ Praha 7 do pilotního projektu, který měl demonstrovat **možnosti moderních technologií v péči o seniory v domácím prostředí**. Stalo se tak prostřednictvím individuálních hloubkových rozhovorů se 16 seniory/seniorkami a dále skupinovými diskuzemi. (57) MČ Praha 7 zrealizovala se seniory a seniorkami na podzim 2017 také **pilotní mapování veřejného prostoru**, díky kterému se podařilo identifikovat hlavní faktory ovlivňující zajištění soběstačnosti seniorů a bezpečnost pohybu seniorů v ulicích. (58)

Aktéři v kultuře a umění

Příkladem projektu, cílícího na zapojení aktérů v oblasti kultury a umění, je pilotní projekt Art District 7, čtvrť umění a kultury Praha 7. Na přípravě „**systémového přístupu ke vzniku, fungování a podpoře fungující živé, kreativní čtvrti**“ spolupracovala MČ Praha 7 s IPR Praha, který garantoval participativní ráz procesu. (59) Studie proveditelnosti z roku 2016(60) se tak opírá mj. o zjištění ze tří workshopů s klíčovými aktéry (zástupci MČ, kulturní subjekty, umělci, podnikatelé a dvou veřejných diskuzí). (59)

⁸ Respondenti a respondentky byli dotázáni, zda a případně jakým způsobem vycházejí vstříc znevýhodněným občanům (seniorům, příslušníkům menšin aj).



Od svého založení Art District 7 především propojuje kulturní aktéry a poskytuje informační servis. V rámci projektu se pořádají „pravidelná setkání s kulturními aktéry, dále pak pracovní schůzky se zástupci jednotlivých oblastí kultury (divadelníky, galeristy apod.). Možnost pro veřejnou prezentaci kulturních „hráčů“ z Prahy 7 poskytují pravidelné večery nazvané ART DISTRICT 7 Talks. Orientaci v Art Districtu pomáhá zajistit vydaná mapa a informační vitríny.“(61)

Participativní projekty zaměřené na část území MČ

Do kategorie participativních projektů zaměřených na část území MČ řadíme **nejčastěji projekty revitalizace konkrétního území různého rozsahu** (park, ulice, vnitroblok, čtvrt, náměstí, apod.). Výběr projektů uvedených v této kapitole vedl záměr představit jejich rozmanitost. Zařazujeme zde tedy tři příklady úprav různých typů území, které zároveň ilustrují různé modely zapojení veřejnosti: a) kultivaci parku Vidoule, kde prvek participace zajišťuje externí dodavatel vypracováním urbanisticko-krajinářské studie; b) revitalizaci Macharova náměstí, kde setkání s veřejností uspořádala radnice a výstupy poskytla jako podklad pro architektonickou soutěž a c) transformaci brownfieldu v novou městskou čtvrt Smíchov City, která slouží jako příklad mezisektorové spolupráce a zároveň dokládá v Praze zatím nepřilíhající obvyklé zapojení občanů do soukromé investice významného rozsahu.

Vidoule

Městská část Praha 5 v první polovině roku 2018 odstartovala proces kultivace přírodního parku Vidoule, jehož výsledkem by měl být „hodnotný veřejný park pro trávení volného času, sport a rekreaci“.(62) **Urbanisticko-krajinářskou studii Vidoule zpracovává architektonické studio** a zapojuje při tom veřejnost: Během analytické fáze výzkumnice „zmapova[ly] způsob a míru využití přírodního parku v současnosti“ pomocí terénního průzkumu, kvantitativního dotazníku a participačního workshopu, které poslouží jako podklad pro zpracování urbanisticko-krajinářské studie.(63) Po každé ze tří fází (analýza – návrh – čistopis) je naplánovaná prezentace a veřejné projednání.(64)

Obrázek 7: Výstava o rekonstrukci Náměstí OSN (zdroj: IPR Praha)

Macharovo náměstí na Ořechovce

V létě 2018 proběhla prezentace vítězného návrhu rekonstrukce a celkového řešení Macharova náměstí v MČ Praha 6. Návrh zohledňuje názory místních obyvatel a obyvatelk. Podněty ze dvou veřejných setkání, zorganizovaných radnicí na podzim 2016 (jedno zaměřené na dopravní situaci v oblasti Ořechovky a druhé se záměrem „identifikova[t] hlavní ideové linie a případná sporná místa“), byly k dispozici účastníkům/účastnicím architektonické soutěže.(65)

Smíchov City

Rozsáhlé a celoměstsky významné území bývalého nákladové nádraží Praha-Smíchov je předmětem projektu Smíchov City. Na místě dnešního brownfieldu o rozloze cca 20 ha by měla vyrůst nová městská čtvrť, která je „koncipována jako území krátkých vzdáleností“.(66) Projekt je také příkladem „unikátní **mezisektorov[é] spolupráce**, díky které se v Praze poprvé do **plánování soukromé investice** mohli v širší míře zapojit přímo i občané“.(67) Stalo se tak na základě dohody o spolupráci městské části Praha 5, investora Smíchov Station Development, a. s. (Sekyra Group, a. s., a České dráhy, a. s.), a IPR Praha.(68) Veřejnost byla zapojena prostřednictvím několika aktivit, které proběhly od podzimu 2016 do června 2017. Konkrétně šlo o pilotní anketu, podrobné sociologické šetření, plánovací procházky územím, výstavy k projektu, dotazník přes internet nebo závěrečný plánovací workshop. Sběr podnětů byl rozšířen také o hloubkové rozhovory a setkání s vybranými zástupci zájmových skupin.



Obrázek 8: Představení projektu Smíchov City veřejnosti (zdroj: IPR Praha)

Podněty se staly předmětem „doporučení pro další projekční práci, realizaci a revitalizaci území a správu budoucí čtvrti“, ze kterých bude moci čerpat investor i samospráva.(67)

Participativní rozpočet

Historie participativního rozpočtu se v Praze **začala psát v roce 2014, kdy MČ Praha 7 zorganizovala v ČR vůbec první ročník** tzv. péběčka neboli PB (z angl. participatory budget/budgeting). Hned v roce 2015 pak začala participativní rozpočet připravovat i MČ Praha 10 (hlasování proběhlo na začátku roku 2016). V roce 2016 skokově vzrostlo množství měst a obcí, které se pustily do organizace participativního rozpočtu. Hlavní město Praha tento celorepublikový trend kopíruje. V roce 2016 začal proces participativního rozpočtu ve čtyřech dalších pražských MČ (Praha 3, Praha 8, Praha 10 a Praha-Zbraslav). V roce 2017 se již uskutečnilo (nebo bylo zahájeno) 11 procesů participativního rozpočtu, přičemž nováčky se staly MČ Praha 5, Praha 6, Praha 14, Praha 20, Praha-Kolovraty, Praha-Slivenec a Praha-Suchdol. V roce 2018 se k nim přidala také Praha 11. K červnu 2018 tedy mělo nějakou **zkušenost s participativním rozpočtem 13 městských částí** a celkem proběhlo (nebo bylo k červnu 2018 zahájeno) 26 procesů.

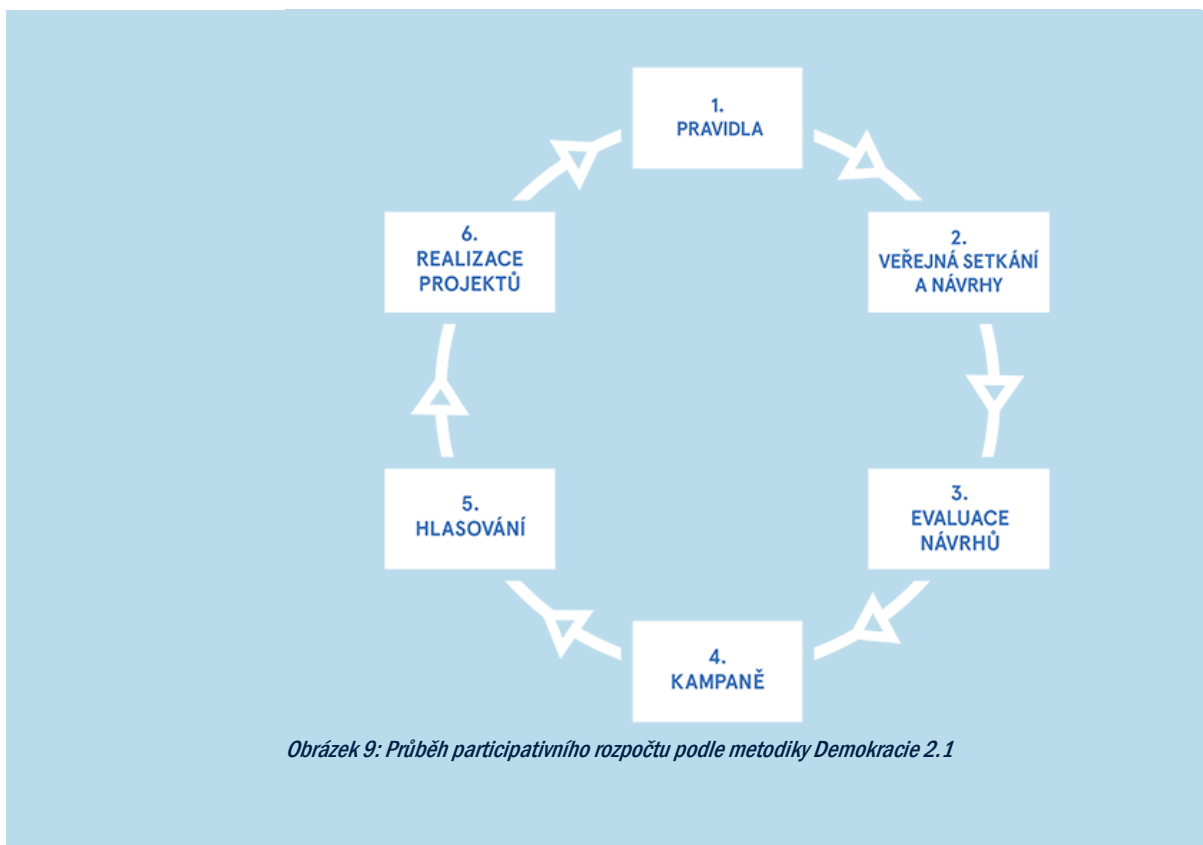
V době sběru dat (přelom let 2017 a 2018) **participativní rozpočet realizovalo 11 městských částí** (na začátku roku 2018 k nim přibyla MČ Praha 11), z nichž celkem 7 zažádalo MHMP o příspěvek na realizaci projektů.⁹ Kromě jedné městské části, která o příspěvek zažádat nestihla z důvodu realizace jiných participativních projektů, respondenti a respondentky v rozhovoru přičinu, proč o příspěvek nezažádali, nevedli.



Participativní rozpočet v ČR

Participativní rozpočet realizovalo již přes třicet českých obcí.⁽⁶⁹⁾ V konkrétních pravidlech i částce vynaložené na realizaci se od sebe liší. Co ovšem mají společného, je fakt, že jde o proces, v jehož rámci radnice vyhradí část svého rozpočtu na projekty, které obvykle iniciují sami obyvatelé. Ti podávají návrhy na zlepšení, které splňují předem dané parametry. Návrhy vznikají a dále se tříbí ve veřejných diskuzích a na sousedských setkáních. Výsledné návrhy předkládají zástupci veřejnosti (navrhovatelé) radnici k posouzení z hlediska realizovatelnosti. Schválené návrhy jsou pak předmětem hlasování, které z nich se nakonec uskuteční.⁽⁶⁹⁾⁽⁷⁰⁾

⁹ V MČ Praha-Kolovraty nebyl proveden rozhovor; tyto informace tedy v souboru dat chybí.



Obrázek 9: Průběh participativního rozpočtu podle metodiky Demokracie 2.1

Rámeček 2: Participativní rozpočet v ČR

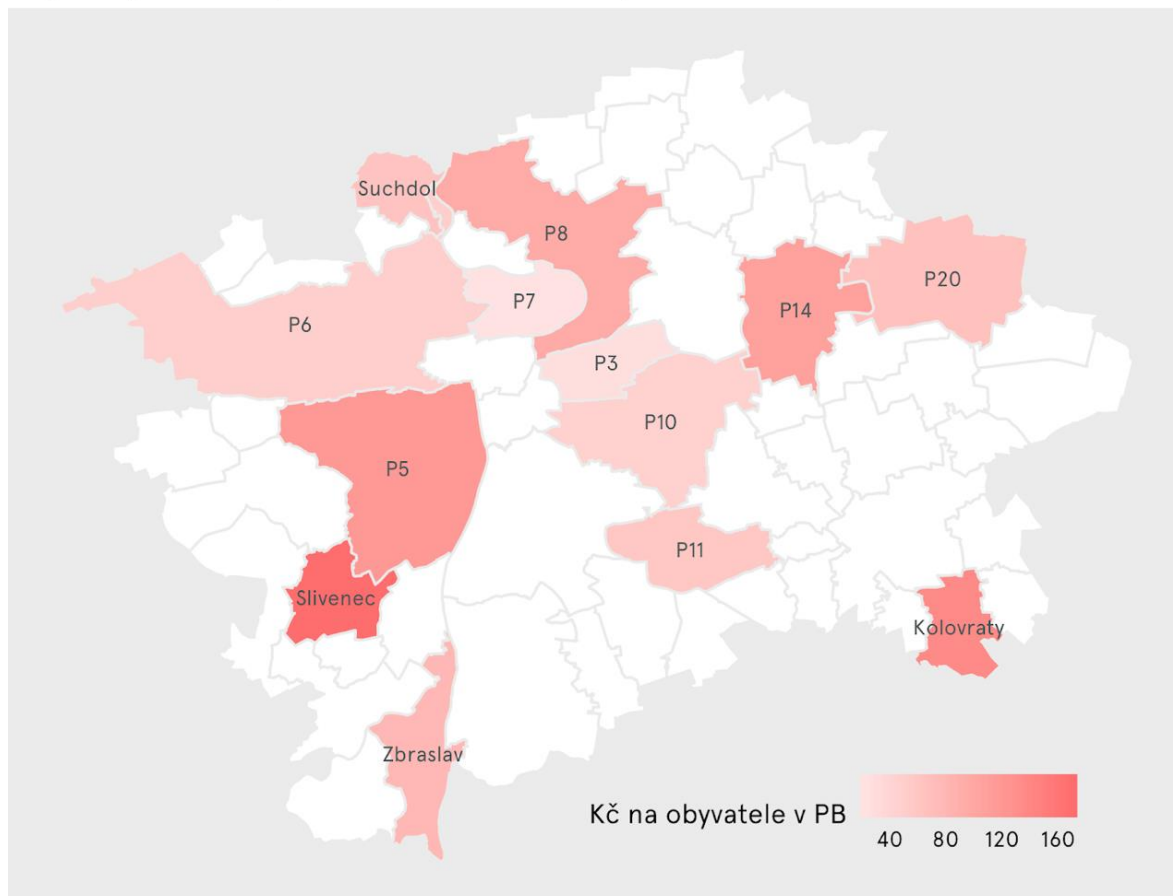
Rozpočet a účast

Participativní rozpočet v Praze začínal v MČ Praha 7 v roce 2014 s rozpočtem 1 mil. Kč. Dnes **na realizaci projektů** z participativního rozpočtu vynakládají **nejvyšší absolutní částku** MČ Praha 5 a Praha 8 (10 milionů Kč). Za ně se s 5 miliony řadí MČ Praha 6, Praha 10 a Praha 14 a také nováčec ve světě PB – Praha 11 se 4,5 miliony Kč. V případě dalších šesti MČ se částky vyhrazené na participativní rozpočet pohybují rámcově mezi půl a dvěma miliony Kč, přičemž **ty malé** (Praha-Kolovraty, Praha-Slivenec, Praha-Suchdol a Praha-Zbraslav) na ně věnují cca **od půl do tři čtvrtě milionu Kč**.

Pokud vezmeme v potaz počet obyvatel, městské části **vydaly** na participativní rozpočet v posledním realizovaném kole **mezi 27 Kč (MČ Praha 3) a 175 Kč na obyvatele (MČ Praha-Slivenec)**. Na první pražský participativní rozpočet (2014), který v současné době není v MČ Praha 7 realizován, bylo vyčleněno 23 Kč na obyvatele. Průměrně vynakládají pražské MČ na realizaci projektů z participativních rozpočtů **80 Kč na obyvatele**. Podle dat organizace Agora CE vyčleňují na participativní rozpočet v celorepublikovém kontextu srovnatelnou nebo vyšší částku na obyvatele než v Praze-Slivenici už jen Dobřejovice (225 Kč/os.) a Říčany (333 Kč/os.), přičemž jde o údaje k září 2018.(71)

Do celkového rozpočtu PB je třeba, kromě nákladů na realizaci, započítat také **náklady na lidské zdroje** (koordinaci ve všech fázích procesu včetně realizace, proces schvalování realizovatelnosti projektů, medializaci apod.) a **náklady na propagaci** (např. webové stránky, hlasovací systém, inzerce, pronájmy místností na setkání veřejnosti, facilitace, externí konzultace, technické zajištění hlasování apod.). Vzhledem k tomu, že městské části obvykle nemají celkové náklady vyčíslené, uvedený graf zobrazuje výdaje čisté na realizaci projektů; tedy objem financí, který se v rámci participativních procesů rozděluje na základě hlasování veřejnosti.

Finanční objem participativních rozpočtů rozpočet posledního proběhlého PB v KČ na 1 obyvatele MČ

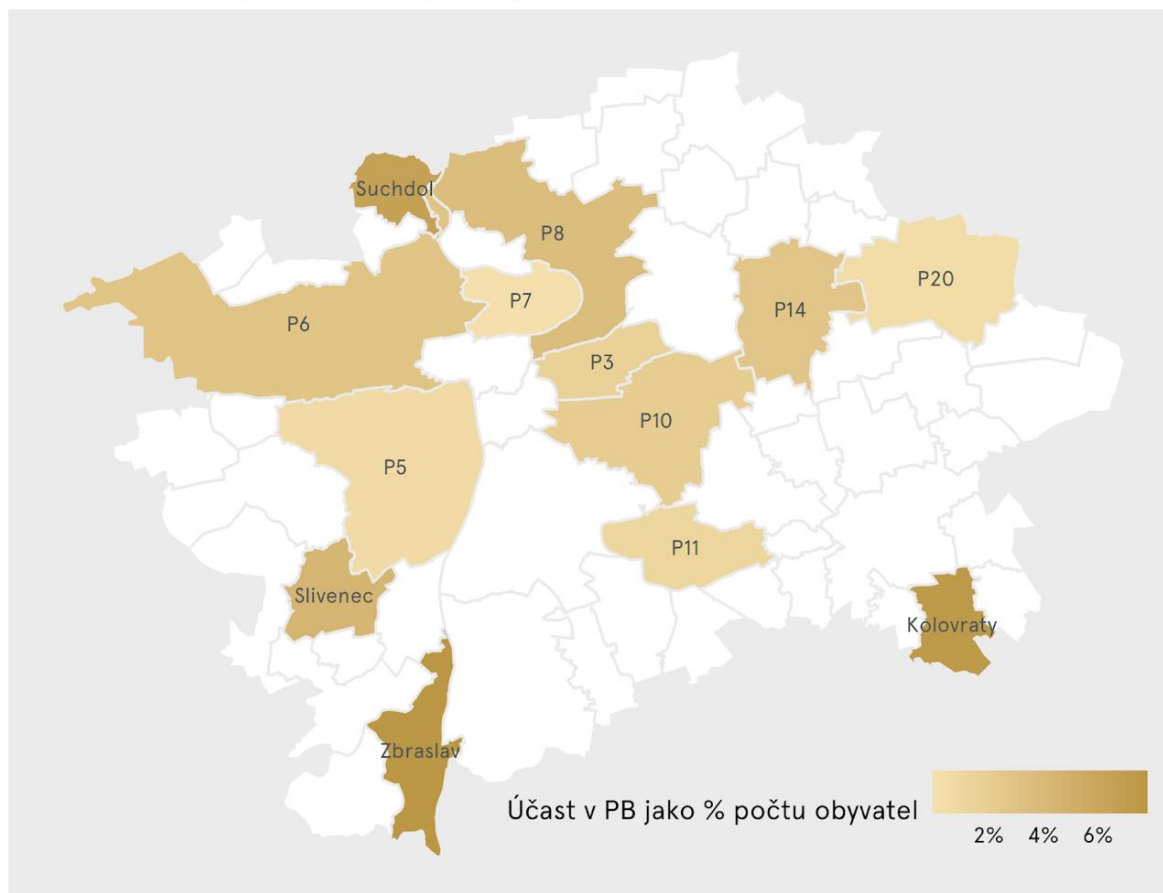


Podle počtu obyvatel z roku 2016 s výjimkou Prahy 7 (2014).
Zdroj: vlastní výzkum D21; ČSÚ

Obrázek 10: Finanční objem participativních rozpočtů v Praze v přepočtu na jednoho obyvatele MČ

V Praze se účast v hlasování o participativních rozpočtech obecně pohybuje řádově níže než například volební účast, a to od 0,5 % (MČ Praha 20) do 7,6 % (MČ Praha-Zbraslav). V prvním ročníku PB v MČ Praha 7 (2014) byla účast v kontextu pražských PB historicky nejnižší (0,15 %). **Nejvyšší účast naopak zaznamenaly nejmenší městské části:** 4,4 % v Praze-Sliveneci, 6,5 % v Praze-Suchdole, 7,3 % v Praze-Kolovratech, až po zmiňované celopražské maximum 7,61 % v Praze-Zbraslavi. **Průměrná účast** v posledních realizovaných PB v pražských městských částech činí 3,16 %.

Účast v hlasování o participativních rozpočtech účast v posledním proběhlém PB jako % počtu obyvatel MČ



Podle počtu obyvatel z roku 2016 s výjimkou Prahy 7 (2014).
Zdroj: vlastní výzkum D21; ČSÚ

Obrázek 11: Účast v hlasování o participativních rozpočtech pražských MČ

Doporučuji v obrázku upravit: Účast ... PB vyjádřená % počtu ...

Výhledy a překážky

Z dotazovaných městských částí, které participativní rozpočet nerealizovaly, tuto možnost, kromě MČ Prahy 11, **výhledově zvažují další čtyři městské části**, resp. za podmínky zjednodušení celého procesu, až pět MČ. Představitelé/představitelky těchto městských částí v současnosti uvádějí jako hlavní překážku pro realizaci participativního rozpočtu především **nedostatek lidských zdrojů, které by se této agendě na úřadě mohly věnovat**. Mezi další překážky, které vnímají, patří nedostatečná metodická podpora včetně nevyjasněnosti pojmu „participativní rozpočet“ ze strany MHMP, náročnost celého procesu a s tím související snaha nepřetížit úředníky/úřednice v MČ, kde byla nedávno zavedena MA21.

Představitelé/představitelky MČ, ve kterých se organizace PB neplánuje, uvádějí jako hlavní důvody chybějící či nedostatečnou **politickou vůli, náročnost procesu** v kombinaci s nedostatkem informací a překážky v realizaci, plynoucí z nedostatku pozemků v majetku či správě MČ, na kterých by bylo možné projekty realizovat (více informací k překážkám v realizaci viz podkapitola **Realizace a doložení výsledků** v kapitole **Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe**).

Participativní rozpočty pro děti a mládež

Mezi participativní aktivity zacílené na děti a mládež se v posledních letech zařadily právě také participativní rozpočty. Modelů participativního rozpočtování je celá řada, což platí i v případě této cílové skupiny. Podstata procesu nicméně zůstává stejná. Podobně jako u „dospělého“ participativního procesu členové komunity – v tomto případě žáci škol – rozhodují o tom, **jak naložit s vyhrazenou částí finančních prostředků**. V praxi to obvykle znamená, že přicházejí s nápady, rozpracovávají je do projektových návrhů, realizují kampaně, hlasují a následně se do různé míry mohou účastnit také realizace. V případě obou pražských školních PB vyhradila částku na jejich realizaci ze svého rozpočtu městská část; nabízejí se ale také jiné modely financování. Školní PB lze realizovat na náklady školy, ve spolupráci s nevládními organizacemi (např. s využitím veřejných zdrojů z grantů)¹⁰ či soukromými subjekty (např. soukromí dárci nebo společnosti v rámci firemní filantropie i projektů společenské odpovědnosti)¹¹.

Pražské městské části mají **ve školách zkušenosti s realizací již dvou procesů participativního rozpočtování**. Prvním příkladem je zkušenost městské části Praha 20 (Horní Počernice) z roku 2016 a druhým zkušenost MČ Praha 7 z roku následujícího. Největším rozdílem bylo v první řadě **zacílení projektů** – v Horních Počernicích žáci navrhovali realizaci projektů na pozemcích městské části, kdežto v městské části Praha 7 žáci navrhovali projekty realizovatelné přímo ve škole a zlepšující prostředí nebo život v ní. Dále se projekty lišily **v metodě výběru projektů, o kterých se mělo hlasovat, i způsobu rozhodnutí o vítězích**.

Horní Počernice: Nauč se spolupracovat

V MČ Horní Počernice bylo pro realizaci projektu Nauč se spolupracovat(72) „podle slov koordinátorky Lenky Tomsové **klíčové zapojení do Národní sítě Zdravých měst a místní Agendy 21**“, ale také „mimořádná **aktivita žáků základních škol na fórech Zdravé MČ**“. (73) Na rok 2016 vyčlenila Rada MČ Praha 20 na realizaci projektů 100 tisíc korun. Projekty musely splnit několik podmínek: mělo jít o volnočasové prvky umístitelné na plochy veřejné zeleně ve správě MČ a v ceně do 100 tisíc Kč. Každá škola mohla podat jeden návrh, ale „[p]rojekt neměl jednotnou metodiku, bylo tedy na školách, aby si vybraly postup, jak k návrhu dospějí“. (73) O vítězném projektu se následně mělo hlasovat ve veřejné anketě. V každé škole žáci utvořili jeden pracovní tým, který sbíral nápady, přičemž hybatelem byl pokaždé někdo jiný – od ekotýmu přes žákovskou radu až po studentský parlament. Jeden z nápadů pak žákovské týmy dopracovaly do podoby projektového návrhu. Tři výsledné návrhy ze tří škol(74) byly **představeny v místním zpravodaji a na zasedání zastupitelstva**. Hlasování, které probíhalo prostřednictvím lístku ze zpravodaje a elektronicky, doprovázely komplikace. Také s ohledem na nerovnost hlasů při hlasování se rada MČ rozhodla realizovat dva projekty.(73) Podle slov koordinátorky MA21 by se v roce 2018 měl realizovat i projekt třetí. Vedení městské části projekt zhodnotilo jako úspěšný a v roce 2017 otevřelo proces (včetně návrhové části) celé veřejnosti v podobě standardního participativního rozpočtu. Děti se mohly účastnit nadále, a to prostřednictvím plnoletého občana, který projekt podal za ně. V roce 2017 školy přistoupily k podání jednoho společného projektu, jenž formálně odevzdala jedna z nich.

¹⁰ Pilotní projekt participativního rozpočtu mládeže s názvem Podílejte se! realizovala nezisková organizace Agora CE v Chomutově a Lounech za finanční podpory EU programu Erasmus+.

¹¹ Soukromé zdroje v současnosti nehrají ve financování českých participativních rozpočtů pro děti a mládež významnou roli, ačkoliv výhledově to je pravděpodobné, s ohledem na trendy v oblasti společenské odpovědnosti firem. Již dnes lze nicméně popsat příklady, ve kterých finančně náročnější projekty dofinancovávají soukromé osoby (např. ředitel školy).

Praha 7: Péběčko na Sedmiče

Druhým příkladem je realizace tzv. školních Péběček na všech sedmi základních školách zřizovaných městskou částí Praha 7. Projekt Péběčko na Sedmiče proběhl v roce 2017 podle metodiky společnosti Demokracie 2.1. Každá škola měla na realizaci projektů od městské části přislíbeno 50 tisíc Kč. Žáci přicházeli s nápady ve svých třídách a pak je (v některých případech např. v rámci projektového dne) rozpracovali do podoby návrhů, které následně prezentovali na společném setkání školy. Projekty schválené vedením školy pak žáci představili v kampaních, které sami navrhli a zorganizovali.(75) O vítězných návrzích pak vždy hlasovali žáci celé školy on-line hlasovací aplikací společnosti Demokracie 2.1, která umožňuje každému hlasujícímu udělit více hlasů. Do hlasování se ve všech školách zapojilo celkem 2 351 dětí a rodičů.(76) Vzhledem k pozitivním ohlasům má městská část v plánu zopakovat celý proces s některými vylepšeními (např. delším časem na realizaci celého procesu) také v roce 2018.



Obrázek 13: Školní péběčko v Říčanech

(foto Anna Šolcová)



Obrázek 12: Školní péběčko v Říčanech

(foto Petr Lebeda)

Další participativní procesy

Veřejná fóra Zdravých městských částí

Obzvláště významnou a zároveň specifickou participativní aktivitou, a to jak v kontextu celé ČR, tak i hlavního města Prahy, je organizování každoročních Veřejných fór Zdravých městských částí/měst/obcí/regionů členy Národní sítě zdravých měst. Během roku 2017 se jich v celé ČR uskutečnilo celkem 61, z toho v Praze celkem 10.¹² Tento proces je vysoce standardizovaný v důsledku jednotné metodiky, kterou NSZM poskytuje svým členům. Jde o setkání s občany k celkovému rozvoji města. V průběhu setkání zástupci veřejnosti společně formulují „největší problémy v dané obci a hlasováním určují 10P – desatero problémů“, které jsou následně „ověřen[y] anketou s účastí širšího okruhu občanů“.(78)

Fóra pro děti a mládež

V posledních letech mezi členy NSZM narůstá obliba organizování fóra pro cílovou skupinu dětí a mládeže. V roce 2017 se na území Prahy uskutečnily celkem tři takové události: dvě fóra, na kterých se žáci a studenti vyjadřovali k fungování městské části

¹² V roce 2017 se v Praze Veřejné fórum uskutečnilo v Praze 7, 8, 10, 12, 15, 18, 20, 21, v Praze – Dolních Počernicích a Libuši.(77)

(Studentské fórum v Praze-Libuši a Fórum mladých v MČ Praha 8) a Školní fórum v MČ Praha 20 (konkrétně na ZŠ Ratibořická), na kterém žáci společně identifikovali 10P pro městskou část i školu.(77) Historicky má největší zkušenost s organizací Studentského fóra Praha-Libuš, kde MČ organizuje od r. 2013 (s výjimkou r. 2016) nejprve Dětské a posléze Studentské fórum. MČ Praha 8 zorganizovala Fórum mladých poprvé v r. 2017 a **zcela pod taktovkou Zastupitelstva mladých Prahy 8 se poprvé uskutečnilo už i v roce 2018.**(79) S desíti nejdůležitějšími návrhy pro Prahu 8 Zastupitelstvo mladých postupně seznamuje příslušné orgány; z jednoho námětu vzešel také návrh do participativního rozpočtu.(45) V letech 2013–2015 se tři ročníky Dětských fór uskutečnily také v MČ Praha 14.



Obrázek 14: Zastupitelstvo mladých Praha 8 uspořádalo Fórum mladých (zdroj: web MČ Praha 8(79))

Kam s ním?

Z pohledu typologie participativních aktivit, uplatněné v této analýze, je zařazení Veřejného fóra složité. Zjednodušeně lze říci, že analytický rámec rozlišuje, zda je záměrem zohlednění požadavků veřejnosti při tvorbě strategií a koncepcí (resp. zda se zabývá hledáním odpovědí na dlouhodobé, strategické výzvy), či realizaci dílčích projektů (resp. zda se zabývá hledáním řešení výzev, které se týkají konkrétní cílové skupiny nebo konkrétního území). Vzhledem k tomu, že metodika NSZM pro Veřejné fórum nedefinuje parametry pro podněty, které veřejnost může do debaty přinést, **bývají součástí 10P podněty velice různorodé.** Perspektivou analytického rámce, uplatněného v této analýze, obvykle jde o náměty na **konkrétní projekty**; proces nicméně mívá **přesah také do strategického a akčního plánování.** Jako příklad je možné uvést priority definované zástupci veřejnosti na Veřejném fóru v Dolních Počernicích v květnu 2017. Lze mezi nimi najít jak „pořízení a používání mikrofonu na akce MČ“, tak například „řešení nedostačující kapacity základní školy.“(80) V případě 10P v MČ Praha 18 zástupci veřejnosti určili jako priority jak „nedostatečnou kapacit[u] v domech pro seniory v celé Praze“, tak například „mal[ou] četnost vyvážení kontejnerů na tříděný odpad.“(81) Tyto příklady ukazují rozmanitost, která kategorizaci podnětů znesnadňuje. Předmětem námětů pro Veřejná fóra jsou proto jak témata a zadání strategického charakteru, tak i dílčí podněty.

Práce s podněty: návazné procesy a práce s daty

Z rozhovorů lze předběžně vyvodit, že MČ s podněty z Veřejných fór navíc nakládají různě, obvykle s ohledem na to, jaké konkrétní podněty pro daný rok veřejnost vybere. Ve většině případů MČ s výstupy nějakým způsobem zacházejí, i když se liší v systematickosti a míře institucionalizace navazujících procesů.

Přestože v rozhovorech na to nebyli představitelé a představitelky MČ dotázáni, osm z nich návazný proces explicitně zmínilo. Podle výpovědí čtyři MČ **zohlednily** výstupy z Veřejného fóra v **přípravě strategického plánu** a jedna MČ má v plánu priority v tvorbě strategických dokumentů zohlednit. Tři další MČ zmínily, že podněty z Veřejného fóra **zohledňují v akčním plánování**, nebo se o to alespoň snaží. Podobně MČ začínají **využívat data z pocitových map**, s nimiž některé MČ na Veřejných fórech díky nabídce NSZM pracují. Jedna městská část tak například dle slov jejího představitele, „[pocitovou mapu] dotáhla i k praktickému využití, minimálně v oblasti bezpečnosti“, když data podle návrhu městské policie kategorizovala a následně jí je předala.

O návazné práci s daty z Veřejného fóra a míře institucionalizace navazujících procesů nemáme k dispozici systematicky posbíraná data. Nicméně na základě polostrukturovaných rozhovorů i telefonických a hloubkových rozhovorů můžeme usoudit, že alespoň pro některé představitele a představitelky MČ je **formální zakotvení návazných procesů do fungování úřadu** tématem. To ilustruje například komentář jednoho úředníka: „Snažíme se s těmi participativními prvky stáhnout [...] co nejvíce do těch věcí strategického plánování a plánování uvnitř úřadu. Např. u toho Fóra, což je MA21, a který je participativní a který může způsobit, že se ty podněty zastaví tam. [...] [M]y se právě snažíme to propojit do toho akčního plánování; [...] prostě tu participaci dostat do těch vnitřních procesů v rámci úřadu a potom to komunikovat.“

V menší míře řeší MČ také to, **jak nakládat s mnohdy užitečnými daty**, která z participativních procesů získávají: „Jestli se daří výstupy z Veřejných fór aplikovat a zapracovat do strategických dokumentů, to je další problematická věc. Obecně, co s daty z jakékoli participace,“ říká referent participace a pokračuje: „Každý ten proces, ať už se odehrává jen lokálně, nebo v rámci celé MČ, generuje [...] zajímavá data. My pak nevíme, jak se v těch datech hrabat. Ta data si různě posíláme a jsou u mě v počítači, ale **chtělo by to nějaký datový přístup**. Umět vydolovat z toho celku maximum. Já to zatím dělám ad hoc, že si pro ten svůj projekt něco vytáhnou, ale těch dat začíná být dost a chtělo by to mít nějaký ten nástroj, kde by šla vytěžit a zároveň i sdílet s lidmi, nějakou formou opensource. Nevím, jak na to. Naše webové stránky to zatím neumožňují.“

Práce s podněty: překážky

Ne vždy se ale daří promítnout výstupy 10P ve strategických dokumentech či akčních plánech. Jako příklad můžeme uvést jednu pražskou městskou část, kde tento **záměr naráží na politickou neuvůli**: „Bohužel, vedení úplně není pro větší zásahy obyvatel. Některé akce byly spíše na oko, ale nebyl zájem vedení implementovat výstupy do strategických dokumentů.“ Na škále způsobů nakládání s výstupy z Veřejného fóra jsme identifikovali ještě jeden případ: minimálně v jedné pražské městské části **výstupy z Veřejného fóra úplně nahrazují plnění strategického plánu** – promítají se do akčního plánu, který ale nenavazuje na strategický plán (přestože existuje).

Konkrétně v pražském kontextu pak městské části narážejí na další problém: podněty mohou spadat jak do kompetence organizátora Veřejného fóra, tak mohou mít i významný **přesah do kompetencí MHMP, dalších MČ či orgánů**.¹³ To jsou nicméně úskalí obvyklá i u dalších participativních procesů v Praze (například participativního rozpočtu): v případě, že představitelé a

¹³ S tímto problémem se setkávají také jiná města – občané často nevědí, co je a co není v kompetenci radnice a také navrhují priority, které spadají mimo její vliv. V Praze je vzhledem ke komplikovanému rozdělení pravomocí mezi MČ a MHMP a složitým majetkovým vztahům i roli městských organizací a společností tato otázka ještě o něco komplikovanější.

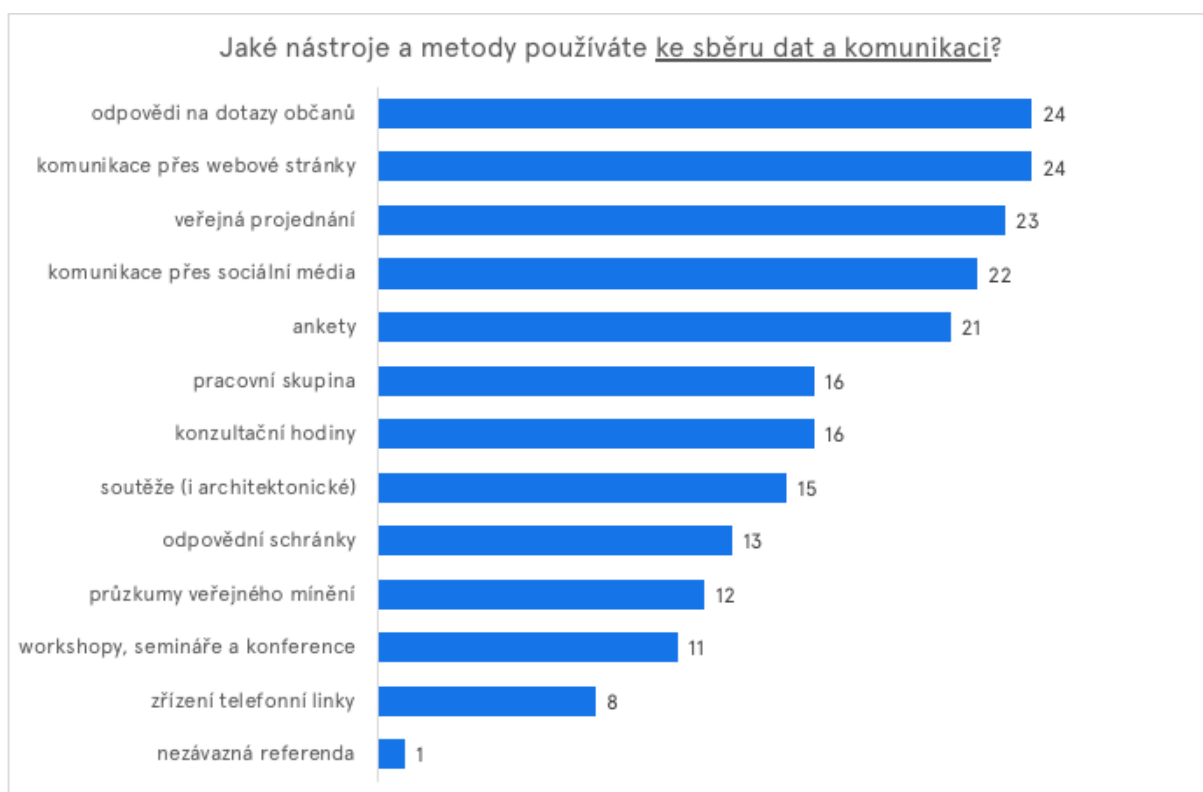
představitelky městských částí – ať už záměrně, či omylem (viz podkapitola **Realizace a doložení výsledků** v kapitole **Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe**) – situaci **předem nepodchytí nastavením pravidel**.

Problematičnost priorit z 10P, které přesahují kompetence MČ, pro úspěšnost participativního procesu, ilustruje následující příklad z oblasti dopravy: „Ona je to taky otázka toho, jaké priority se tam [do 10P] dostávají. Je to specifické oproti městům, protože ta **MČ má omezené možnosti s tím něco udělat** v souvislosti s kompetencemi. Často se tam dostávají věci, které se týkají dopravy. Ty se dají řešit pouze do určité míry. [...] Např. to, co se tam dostává opakovaně je napojení na Pražský okruh, [...] ale co s tím může MČ dělat? MČ už někdy v roce 2015 dala najevo, že žádá, i usiluje, aby ta stavba byla co nejrychleji vykonána. Ovšem to se jedná o velmi složitý a zdlouhavý proces. Běží to režimem ve lhůtách a MČ to neovlivní. Co my můžeme udělat s takovou prioritou? Můžeme napsat, že jsme pro to udělali, co jsme mohli. Často MČ může jen apelovat na Magistrát.“
Příklad nesouladu kompetencí z jiné MČ otevírá téma **důvěryhodnosti participativního procesu v očích občanů** (pro více informací viz podkapitola **Realizace a doložení výsledků** v kapitole **Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe**). Vrací se také k tématu významných projektů, tentokrát z časového hlediska: „Tam [do akčních plánů] se měly ty problémy promítat. Ovšem ne pokaždé se tam mohou promítat ty priority. Loni to vypadalo docela pěkně, že hodně věcí bylo v naší moci. Ovšem z loňska ty priority, co bychom měli řešit teď, jsou takové obecné a nevíme, co s nimi udělat. Myslím, že nejsme sami, co to takhle máme. Když jezdím na [...] NSZM, tak tam jiné MČ řeší to samé. Např. tady byl kdysi nějaký bazén, který ale nepatřil ani MČ, ani Magistrátu. Trvalo deset let, než ten problém vymizel z těch 10P, takže deset let, než to ty lidi pochopili, že ta MČ s tím opravdu nemůže nic udělat. Furt to samé dokola. Proto usilujeme o to, aby ta Veřejná fóra byla jednou za dva roky. Každý rok to nemá úplně smysl. Kvůli tomu, že ty problémy se opakují a **většina problémů se nedá vyřešit za rok.**“

Veřejná projednání

Výpovědi představitelů/představitelky MČ ukazují, že veřejná projednání (nejčastěji neformální, v širokém slova smyslu) jsou v Praze jedním z nejvýznamnějších způsobů zapojování veřejnosti a průběžné komunikace s ní. Probíhají formou **různých, více či méně formálních setkání** (kulaté stoly, participační jednání s radními, sousedská setkání apod.), na kterých dochází ke kontaktu veřejnosti s radnicí nebo také dalšími zainteresovanými stranami (nejčastěji developery). Naprostá většina městských částí je **organizuje nárazově**, obvykle když vnímají, že veřejné projednání by mohlo ve vztahu k veřejnosti splnit užitečné funkce (nejčastěji zjistit názory, informovat, projevit otevřenost radnice apod.). Dvě z dotazovaných městských částí tato setkání pořádají pravidelně.

Tematická zaměření setkání bývají velice rozmanitá; respondentky a respondenti se o nich často vyjadřují ve smyslu, že se projednávají „**důležitá témata**“ či „**co je zrovna potřeba**“. Ačkoliv tyto informace nebyly zjišťovány systematicky, mezi odpověďmi se nejčastěji objevují projednání významnějších investičních záměrů a rozvojových projektů (vč. developerských projektů), projednání územního plánu (Metropolitního plánu) či strategického plánu, témata revitalizace veřejných prostor (ulice, parky), škol a sportovišť. Organizaci veřejných projednání potvrdilo celkem 23 z 24 respondentů a respondentek, čímž se tento nástroj zařazuje jako **jednoznačně nevyužívanější přístup k zapojení veřejnosti** (možnosti, které jako jediné získaly souhlas všech 24 respondentek a respondentů – odpovědi na dotazy občanů a komunikace přes webové stránky – mají spíše komunikační než participační potenciál).



Graf 1: Nástroje a metody, které MČ využívají ke sběru dat a komunikaci s veřejností

Kam s nimi?

Vzhledem k tomu, že dotazník nebyl navržen způsobem, který by umožnil systematický sběr podrobnějších informací ohledně účelu veřejných projednání, **není systematicky možné určit jejich význam z hlediska participace**. Problémů je hned několik.

Přestože veřejná projednání organizuje 23 městských částí, pouze 14 respondentů a respondentek k tomuto typu zapojení uvedlo nějaké podrobnosti, navíc v různé míře detailu a s různým zaměřením (nejčastěji v rámci svých odpovědí, týkajících se typů participativních aktivit, které organizují). **Nelze tedy s jistotou říci, do jakých témat** radnice veřejnost v rámci veřejných projednání zapojují. Především ale nevíme, **s jakým primárním záměrem a v jaké míře**. Výpovědi respondentů a respondentek naznačují, že v některých případech byl hlavním motivem pro organizaci těchto setkání nejspíš **pravidelný kontakt politiků a političek s veřejností**. U jiných případů lze s vysokou mírou jistoty konstatovat, že z hlediska náplně setkání šlo o čistě **informativní schůzku**, na které veřejnost měla příležitost nanejvýš klást otázky. Je proto pravděpodobné, že některá z veřejných projednání by nespĺňovala užší definice participace. V neposlední řadě postrádáme data o tom, zda veřejnost byla zapojena do sběru dat v rámci analytické a/nebo návrhové části (veřejná projednání v tomto směru ovšem nejsou výjimkou).

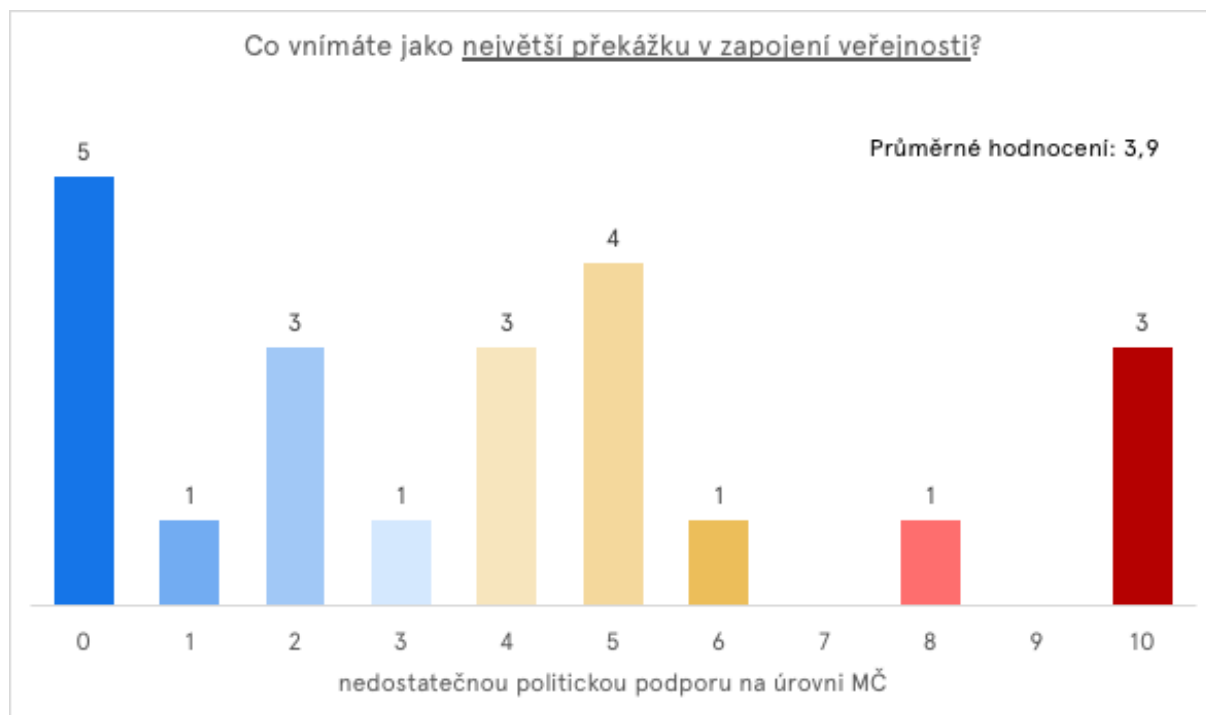
Podpora pro rozvoj participace

Do kategorie podpora pro rozvoj participace zařazujeme všechny kapacity, procesy a další zdroje, o kterých se lze s určitou mírou jistoty domnívat, že poskytují oporu pro rozvoj participace.

Politická podpora

Rozhovory potvrzují, že rozvoj participace je takřka nemožný bez potřebné politické podpory, a tedy dostatečného mandátu pro úředníka/úřednici, který/á tuto agendu má na starosti. Mezi pražskými městskými částmi v tomto směru **existují významné rozdíly**, jak ukazuje následující graf (jde přitom o městské části, které byly vyhodnoceny jako s jakýmsi potenciálem pro

participaci). Tomuto tématu (respektive tématu podpory úřadu, do které spadá také podpora úředníků/úřednic) se podrobněji věnuje podkapitola **Podpora úřadu** v kapitole **Co se (ne)daří: hlavní participativní aktivity a procesy**.



Graf 2: Hodnocení politické podpory na úrovni MČ jako překážky v zapojení veřejnosti

Poznatky o životě v městské části

Zahraniční zkušenosti ukazují, že pro dobré zacílení (nejen participativních) aktivit v městské části je velice užitečná dostupnost poznatků o veřejném prostoru, jeho uživatelích – a životě ve městě vůbec. Tato **data získávají představitelé a představitelky MČ různými způsoby**: kontaktem s obyvateli a řešením jejich problémů, v rámci participativních aktivit (kulatých stolů, veřejných setkání, participativních rozpočtů apod.), ale také v rámci sociologických výzkumů, anket, projektů zaměřených na konkrétní cílové skupiny nebo například mapování stakeholderů (i tyto aktivity často probíhají jako součást širších participativních procesů). Tato data mohou fungovat jako **další střípek na cestě ke komplexnímu poznání městské části a umožňují radnici lépe reagovat** na potřeby veřejnosti. Jako taková se ukazují být důležitou oporou mj. právě pro rozvoj participace. Zmapování existence a zjištění stavu dostupnosti dat s tímto potenciálem by si vyžadovalo rozsáhlý dodatečný výzkum. Mezi městskými částmi jsou v tomto směru významné rozdíly. Nicméně již dnes najdeme takové (v řádu nízkých jednotek), které disponují solidním portfoliem dat o své MČ a aktivně s ním pracují.

Lidské kapacity: koordinátoři/koordinátorky participace a MA21

Vyčlenění lidských kapacit na koordinaci participativních aktivit a procesů není na základě dostupných dat snadné kvantifikovat. Agenda bývá nejčastěji součástí popisu práce úřednic a úředníků (a v některých případech i politiků a politiků), kteří svou pozornost a kapacitu potřebují věnovat i jiným agendám. Zároveň když to participativní aktivity a procesy vyžadují, tak se do nich zapojují další úředníci/úřednice a politici/političky z úřadu. Z hlediska lidských kapacit je **velkou oporou agendy participace existence pozice koordinátora, resp. koordinátorky MA21**. Dostupná data ukazují, že právě koordinátoři a koordinátorky MA21 ve své pracovní činnosti obvykle zastřešují všechny participativní aktivity, tedy také ty, které nemají přímou vazbu na MA 21. Další městské části buď vyčleňují část úvazků svých úředníků/úřednic na koordinaci participativních rozpočtů, nebo je včleňují právě do popisu práce koordinátorů/koordinátorek MA21. Tato role někdy bývá zajišťována také externě.

V Praze je mezi respondentkami a respondenty, kteří realizují participativní aktivity (včetně participativních rozpočtů) především **prostřednictvím pozice koordinátora/koordinátorky MA21**, celkem 12 městských částí (tedy polovina z celkového počtu 24). Jedna městská část disponuje jak pozicí koordinátora/koordinátorky MA21, tak pozicí participativního rozpočtu (byť na částečný úvazek). V dalších třech MČ se realizuje pouze participativní rozpočet: ve dvou proto byla na částečný úvazek zřízena pozice koordinátora/koordinátorky participativního rozpočtu a v jedné další se o tuto roli dělí dva úředníci a starosta. **Samostatnou pozici referenta participace** na plný úvazek vytvořila MČ Praha 6. Výpovědi ukazují, že v malých městských částech je do participativních procesů (zejména PB) zapojeno více úředníků/úřednic; v relativně vyšší míře jsou zapojeni politici/političky (starosta/starostka, místostarosta/místostarostka). V jedné z MČ je zřízena komise pro participaci, jde však spíše o formalitu – jejím předsedou je neuvolněný zastupitel v opozici bez přístupu k politické moci.

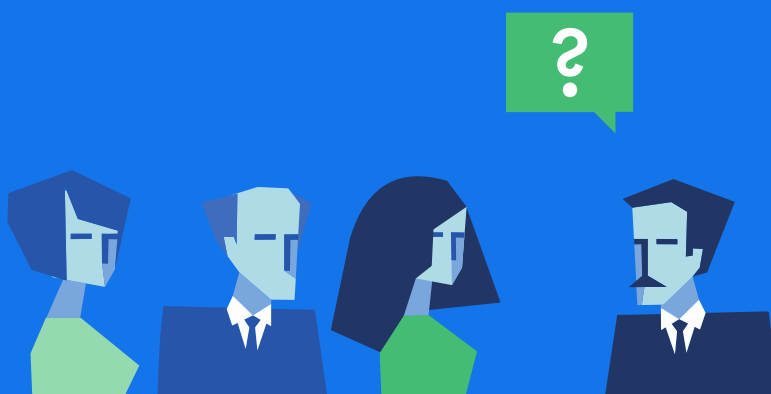
Nástroje pro komunikaci s občany: mobilní a webové aplikace

Mnohé městské části (např. Praha 1, Praha 6, Praha 7, Praha 10, Praha 11 nebo Praha 12) disponují vlastními mobilními aplikacemi, které nabízejí různé funkce – a další MČ takové aplikace připravují, nebo se chystají připojit k již existujícímu řešení.(82) Aplikace informují o novinkách v městské části, nabízejí kalendář akcí, archiv radničních novin, funkci úřední desky, rezervace na úřad, adresář kontaktů, mapu s významnými místy či kontakty na místní podniky a občanská sdružení. Vedle toho zprostředkovávají také **příležitosti pro obousměrnou komunikaci**: umožňují obyvatelům například nahlásit problém (vč. zaslání fotografie a přesných souřadnic) nebo hlasovat v anketách. Další městské části (např. Praha-Zbraslav a Praha 7) využívají mobilní aplikaci Lepší místo, která umožňuje občanům poslat radnici „tip“ – podnět s lokalizací a fotografií (námet na opravy mobiliáře, vylepšení veřejného prostoru apod.), kterou se pak úředníci/úřednice zabývají a o svém postupu veřejnost informují.(83)

Také Magistrát nabízí pro území celé Prahy aplikace a projekty, z nichž některé umožňují interakci s veřejností. Aplikace Moje Praha nabízí aktuality v hlavním městě, tipy na zábavu a informace o veřejném prostoru a dopravě. Aplikace Změňte.to umožňuje veřejnosti **zaslat** Magistrátu **náměty, stížnosti a pochvaly v oblasti dopravy a veřejného prostranství**. V návaznosti na to vznikl také přehled plánovaných oprav v oblasti dopravy: „Protože se většina z došlých podnětů týká údržby, rekonstrukce a oprav komunikací, spustil Magistrát hl. m. Prahy ve spolupráci se správcem komunikací Technickou správou komunikací hl. m. Prahy, a. s., on-line přehled plánovaných a realizovaných akcí v této oblasti. Díky opravujeme.to získáte lepší přehled o rozsahu akcí TSK.“(84) Pražský dopravní podnik zřídil aplikaci PID INFO (dopravní spojení a parkování na parkovištích P+R). Vyznat se v parkování v placených zónách umožňuje mj. aplikace Parkuj v klidu.

Další příležitost pro zasílání námětů má veřejnost v rámci uskutečňování koncepce Smart Prague 2030: „Pokud máte **nápad na chytrý technologický projekt**, který vám nyní v ulicích Prahy chybí, neváhejte nám o něm dát vědět.“(85) U „zajímavých] podnět[ů]“ se pak vyhodnocuje jejich realizovatelnost.(85) Veřejnost zde je v roli aktéra, který může přinést inspiraci pro projekt v oblasti smart city; jako prostředek k tomu slouží kampaň „Mám nápad“.(86)

Participace jako týmový sport: případová studie městské části



Participace jako týmový sport: případová studie městské části

Jak číst tuto kapitolu?

Záměr

Záměrem této případové studie je dokreslit souhrn participativních aktivit a procesů v Praze **podrobnou analýzou současného stavu participace v jedné z pražských městských částí**, doplněnou o možnou trajektorii rozvoje participace tak, jak ji zamýšlí představitelé a představitelky vybrané MČ. Mimo jiné ilustruje **význam místního kontextu** na straně jedné a **vztahů de facto koordinátora/koordinátorky participace s širokou škálou aktérů** pro úspěch participace na straně druhé.

Zdroj dat a jejich omezení

Pro podrobnou analýzu jsme vybrali městskou část podle její velikosti (středně velká) a podle jejího přístupu k participaci (identifikovali jsme MČ, kde je realizace MA21 významným podpůrným, ale ne určujícím faktorem pro participaci). Důležitou okolností při výběru byla také ochota představitelů/představitelky MČ vložit do analýzy nezanedbatelné množství času. S ohledem na značné rozdíly mezi městskými částmi v tom, jak participaci uchopují a provádějí, jsme se tedy nesnažili **nalézt pro případovou studii typickou či reprezentativní MČ**. Na přání této vybrané MČ jsou posbírané informace anonymní.

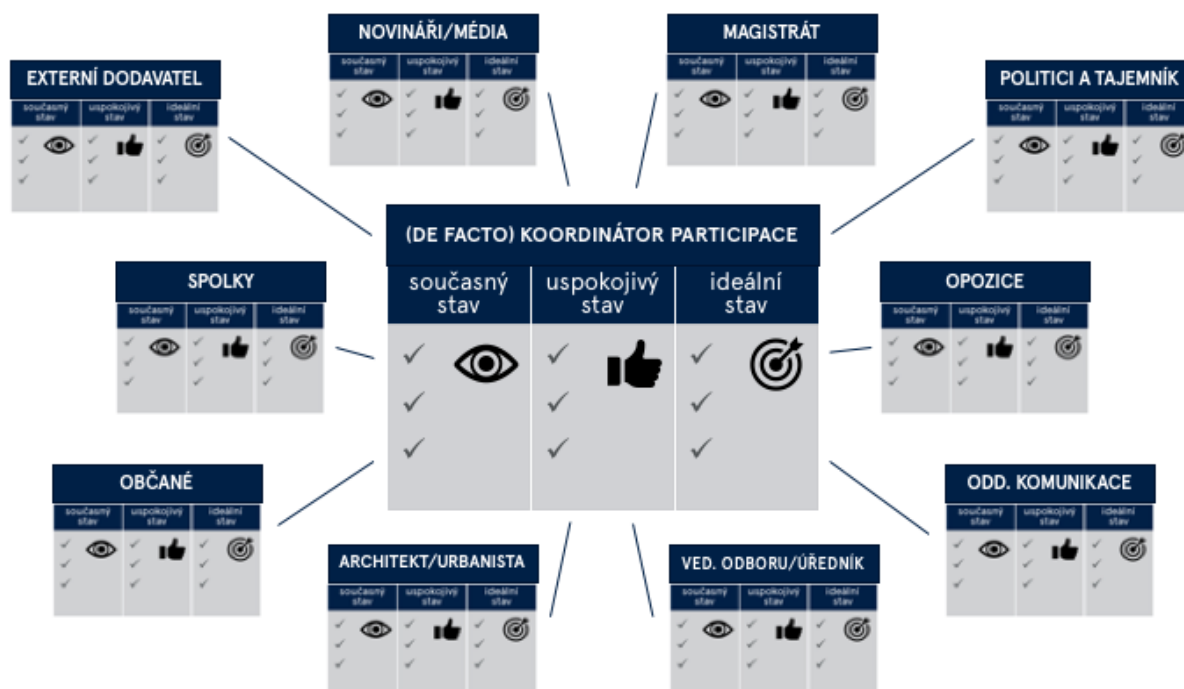
Stav participace ve vybrané MČ jsme zjišťovali se zaměřením na klíčové aktéry participace. Při analýze jsme postupovali způsobem inspirovaným evaluační metodou *outcome mapping*¹⁴, která umožňuje **sledování kýžených změn u klíčových aktérů** (partnerů/příjemců¹⁵). Představitelé a představitelky MČ v první řadě identifikovali klíčové aktéry participace: politickou reprezentaci a tajemníka úřadu, opozici, oddělení komunikace, vedoucího odboru / úředníka, architekta/urbanistu, občany, spolky, externího dodavatele, podnikatele, novináře a média a Magistrát hl. m. Prahy. Oddělení zajišťující produkci bylo z této množiny pro úspornost dodatečně odebráno.

U každého klíčového aktéra a (de facto) koordinátora/koordinátorky participace jsme následně, na základě rozhovorů s představiteli/představitelkami MČ, **podrobně popsali současný, uspokojivý a ideální stav** ve vztahu k participaci, respektive

¹⁴ *Outcome mapping* je jednou z metod pro plánování a zhodnocování výsledků programování využívanou zejména v kontextu rozvojové spolupráce. Nabízí nástroje pro mapování výsledků (definovaných jako změny v chování) v rámci procesu změny, konkrétně u přímých (hraničních) partnerů. Umožňuje identifikovat jednotlivce, skupiny či organizace, se kterými je třeba pro dosažení kýžených změn pracovat a je nástroje k průběžnému zhodnocování, co je k tomu potřeba. (87)

¹⁵ Nejčastěji „*boundary partners*“, česky též „hraniční partneři“.

konkrétně ve vztahu ke (de facto) koordinátorovi/koordinátorce participace jakožto garantovi rozvoje participace. Poznatky z rozhovorů jsme sepsali a sdíleli respondentům/respondentkám; ti navrhli úpravy, které jsme následně zapracovali.



Obrázek 15: Schéma pro sledování změn u hraničních partnerů (de facto) koordinátora participace (inspirované metodou outcome mapping)

Shrnutí poznatků: aktéři (a) participace

Postup při analýze nám mj. umožnil rozkrýt v městské části často nevyřčené – a mezi jednotlivými aktéry participace navíc ne zcela totožné – představy o tom, jak by mohly **trajektorie k ideálnímu stavu** participace vypadat a jakou roli v ní má kdo hrát (na výsledném znění se respondenti/respondentky dohodli). Proces dále vyjevil, že popisy nad rámec současného stavu (zejména ideální stav, ale i s tím související uspokojivý stav) **významně ovlivňuje jednak specifický kontext konkrétní MČ, ale také subjektivní představy hlavních aktérů participace v MČ.**

V městské části, v níž jsme stav participace zkoumali podrobněji, má agendu participace v popisu práce především **koordinátor MA21**. Ve vybraných tématech **významně rozvíjejí zapojování veřejnosti politici a političky, kteří jsou participativnímu přístupu nakloněni** (politická reprezentace je obecně otevřená občanům a využívání jejich znalostí a zkušeností k lepší správě MČ). Mj. protože v osobě koordinátora nemá úřad specialistu přímo na participaci (agenda participace je zde vnímána jako jeden z mnoha aspektů MA21), se ne vždy daří o participativních procesech dobře komunikovat a efektivně je v rámci úřadu koordinovat. I přesto má v souhrnu tato městská část přístup k **nadstandardní datové základně o obyvatelích a uživatelích veřejného prostoru** (včetně některých skupin se specifickými potřebami). Představitelé/představitelky MČ by za uspokojivý stav považovali, kdyby se jim dařilo občany do rozhodování radnice zapojovat systematictěji a pravidelněji – do více témat a při více příležitostech. Vnímají, že tento záměr by podpořila systematizace základních procesů souvisejících s agendou participace. Za ideální by dále považovali **zřízení role koordinátora/koordinátorky participace s odpovídající expertizou na plný pracovní úvazek**. Měl by mít dostatečný mandát a důvěru všech politiků/političek a odborů a jeho činnost by vhodně doplňovala roli koordinátora/koordinátorky MA21. Také díky jeho odbornosti by měl úřad dostatečné kapacity na to, aby svépomocí zvládl kompletně navrhovat participativní procesy a toto know-how by se postupně rozšiřovalo i mezi úředníky/úřednice z dalších odborů. Ve vztahu k veřejnosti **by radnice byla otevřená v tom nejširším slova smyslu**. Dařilo by se jí cíleně a průběžně oslovovat

různé skupiny obyvatel a **těžit z dobrých vztahů s lídry v komunitě** a posilovat **dlouhodobou důvěru a spoluzodpovědnost veřejnosti**.

Tabulka 4: Záměr radnice pro klíčové partnery (de facto) koordinátora participace

aktér	současný stav	uspokojivý stav	ideální stav (vize)
<p>(de facto) koordinátor/ka participace</p>	<p>Participace spadá pod MA21, které se celkově věnují dva zaměstnanci na poloviční úvazek. V MČ proces MA21 v současnosti zahrnuje nastavování procesů strategického plánování a řízení (směrem dovnitř úřadu), organizaci participativních setkání s veřejností a osvěty (směrem k veřejnosti) i celou průřezovou agendu udržitelného rozvoje.</p> <p>Vzhledem k zařazení participace pod agendu MA21 není na radnici zřízena role koordinátora/koordinátorky participace jako takové ani specialisty/specialistky na participaci.</p> <p>Veřejnost je zapojována do procesů rozhodování na velké množství témat, byť v různé míře; toto zapojení není procesně dostatečně ukotveno.</p>	<p>Procesy zapojování občanů do rozhodování radnice se odehrávají pravidelně a na několik témat.</p> <p>Úředníci/úřednice, díky lepšímu plynutí informací v rámci úřadu mají povědomí o potřebách veřejnosti a mohou je zohlednit ve své práci.</p> <p>Základní vnitřní procesy související s participací jsou na úřadě systematizované.</p>	<p>Na radnici je zřízena role koordinátora/koordinátorky participace s odpovídající expertizou a je podpořena plným pracovním úvazkem. Koordinátor/ka má důvěru úředníků/úřednic všech odborů i politiků/političek a má mandát koordinovat zapojování veřejnosti napříč všemi tématy.</p> <p>Role koordinátora/koordinátorky udržitelného rozvoje (MA21) a koordinátora/koordinátorky participace jsou oddělené, ale vzájemně se vhodně doplňují.</p> <p>Interně má úřad dostatečnou lidskou a dovednostní kapacitu pro kompletní návrh i realizaci participativních procesů.</p> <p>MČ se daří cíleně oslovovat různé skupiny obyvatel (poskytují zpětnou vazbu a přispívají k vyvážené diskusi), těžit z dobrých vztahů s lidry v komunitě a posilovat dlouhodobou důvěru a spoluzodpovědnost veřejnosti. Know-how v oblasti participace mohou využívat i místní iniciativy, na jejichž podněty MČ reaguje.</p> <p>MČ je veřejnosti otevřená v širším slova smyslu (např. setkání orgánů MČ se konají v takové denní době, která umožňuje veřejnosti na nich vystupovat).</p>

<p>vedení úřadu – politici/političky a tajemník/tajemnice</p>	<p>Starosta a většina radních je nakloněna nadstandardní otevřenosti v komunikaci s občany.</p> <p>Rada MČ rozhoduje, která témata se budou projednávat s veřejností a v jaké míře ta bude zapojena.</p> <p>Pravidelná setkání s politiky/političky umožňují relativně systematický sběr podnětů od občanů a dovolují průběžně, byť implicitně, mapovat jejich potřeby.</p> <p>Obava z byrokratizace je překážkou pro systematizaci a institucionalizaci procesů souvisejících s participací.</p>	<p>Podpora ze strany politiků/političek i úřadu umožňuje organizování participativních aktivit převážně ad hoc charakteru (to už je i současný stav).</p> <p>Rizikem zůstává nesystematizovaný přístup, který omezuje možnost využít plného potenciálu participace veřejnosti.</p>	<p>Politická podpora umožňuje systematizovat procesy participace. Občané vědí, kdy a jak se do nich mohou zapojit, a na tento standard se mohou spolehnout také do budoucna.</p>
<p>opozice</p>	<p>Opozice má přístup do poradních orgánů a zapojuje se do nich. Má prostor se prezentovat v radničních novinách.</p> <p>Setkání s veřejností se opozice účastní omezeně; zorganizovala několik vlastních veřejných debat.</p>	<p>Opozice vstupuje do průběžného konstruktivního dialogu s politickým vedením radnice.</p>	<p>Opozice se zapojuje do participativních aktivit v průběhu celého volebního období a využívá příležitostí, které radnice pro zapojení nabízí.</p> <p>Opozice průběžně poskytuje zpětnou vazbu, kterou radnice konstruktivně vypořádává.</p> <p>Opozice se aktivně účastní formulace vize a strategického plánu MČ.</p>
<p>oddělení komunikace</p>	<p>Komunikace s oddělením je efektivní a opírá se o dobré vztahy.</p> <p>Komunikace MČ je jednotná („Zdravá MČ“ nevystupuje pod vlastní značkou).</p> <p>Rozdělení odpovědnosti za pořádání akcí a komunikaci vždy neumožňuje reagovat dostatečně operativně.</p> <p>Nedaří se vždy oslovovat všechny skupiny obyvatel.</p>	<p>Probíhá pravidelná komunikace s veřejností. Radnici se daří oslovovat a do participativních procesů zapojovat různé skupiny lidí z řad veřejnosti.</p> <p>Na propagaci participace a průběžnou komunikaci je vyčleněna část rozpočtu.</p>	<p>Vyšší flexibilita oddělení umožňuje reagovat operativně a průběžně se učit z vlastních zkušeností.</p> <p>Daří se oslovovat rozmanité skupiny obyvatel.</p> <p>Komunikace s veřejností se vyznačuje formální i obsahovou jednotou; participativní aktivity nejsou veřejnosti komunikovány odděleně od ostatních témat.</p>

<p>vedoucí odboru / úředník/úřednice</p>	<p>Úředníci/úřednice s veřejností komunikují otevřeně a vstřícně.</p> <p>Vedoucí odborů a úředníci/úřednice se účastní participativních aktivit, kde se k tématům vyjadřují z pozice své role.</p> <p>Ne všechny informace relevantní pro práci koordinátora/koordinátorky se u něj sbíhají.</p>	<p>Úředníci/úřednice mají jasnou představu o roli koordinátora/koordinátorky participace. Relevantní informace a podněty ze strany veřejnosti mu průběžně předávají a mají důvěru v to, že koordinátor/koordinátorka participace je zpracuje a předá na příslušná místa. Zároveň očekávají, že jim bude předávat podněty relevantní pro jejich práci.</p> <p>Vedoucí odboru dokáže identifikovat, které podněty je potenciálně potřeba řešit s veřejností v rámci participativního procesu. Jejich potřebnost konzultuje s koordinátorem/koordinátorkou participace a ve spolupráci s ním případně navrhne vhodný participativní proces.</p>	<p>Úředníci/úřednice aktivně komunikují s koordinátorem/koordinátorkou participace. Ten má díky tomu dobrý přehled o podnětech, které se k MČ dostávají od veřejnosti. Tyto informace shromažďuje; průběžně vyhodnocuje potřebnost návazných kroků, které konzultuje s relevantními aktéry.</p> <p>Úředníci/úřednice mají takové znalosti a dovednosti v oblasti participace, jež jim umožňují efektivně spolupracovat na posilování kvality participativních procesů, které koordinátor/koordinátorka zastřešuje.</p> <p>Participativních setkání se úředníci/úřednice aktivně účastní a komunikace s veřejností je považovaná za přirozenou součást jejich práce.</p>
<p>urbanista/architekt</p>	<p>Participace v rámci projektů revitalizace veřejných prostranství (a na témata městské architektury a urbanismu obecně) se odehrává zejména pod hlavičkou „radní pro urbanismus“ a jako taková je oddělena od ostatních participativních projektů (zejména těch, které jsou realizovány v rámci MA21).</p> <p>Nedochází k efektivní vnitřní koordinaci všech participativních aktivit, mj. protože úřad nemá v osobě koordinátora/koordinátorky MA21 specialistu na participaci.</p>	<p>Všechny osoby zodpovědné za participaci spolu efektivně komunikují a koordinují své kroky.</p>	<p>Participativní aktivity na téma městské architektury a urbanismu se odehrávají ve stejném režimu jako v případě ostatních témat.</p> <p>Městský architekt/architektka je odborným garantem a využívá metodickou podporu koordinátora/koordinátorky participace.</p>

občané	<p>Mezi úředníky/úřednicemi i politiky/politickami existuje základní představa o tom, co si občané přejí a jaké mají potřeby.</p> <p>Účast na participativních akcích je dostačující, ale zdaleka ne reprezentativní.</p> <p>Mezi představiteli veřejnosti a radnice se začínají otevírat neformální informační kanály.</p> <p>Postupně se daří do práce radnice vtahovat aktivní jednotlivce, např. také jejich členstvím v komisích.</p>	<p>Participativních akcí se zúčastňují všechny skupiny obyvatel, a to pravidelně a ve velkém počtu.</p> <p>Komunikace s de facto lídry komunity je průběžná a pravidelná. Opírá se o systematický přehled aktérů významných v dané lokalitě.</p>	<p>Občané jsou díky zkušenosti s participativními aktivitami propojení a mají potřebné znalosti a dovednosti, aby se v životě komunity angažovali nad rámec příležitostí, které připravuje radnice.</p> <p>Různé skupiny občanů zakládají vlastní iniciativy a spolky; někteří se angažují také politicky.</p> <p>Radnice organizuje participativní aktivity pro veřejnost a zároveň podporuje aktivní členy komunity při realizaci jejich záměrů.</p>
spolky	<p>Místní spolky se zapojují do komunitních akcí organizovaných radnicí; do participativních aktivit významněji ne.</p>	<p>Představitelé a představitelky radnice jsou se spolky v užším kontaktu. Díky silicím osobním vazbám mohou od nich průběžně získávat zpětnou vazbu a oslovovat je ke spolupráci, mj. na participativní akce.</p>	<p>Radnice má systematicky zmapované spolky působící na území MČ.</p> <p>Probíhá kvalitní, obousměrná komunikace.</p> <p>Radnice se spolky spolupracuje při oslovování různých skupin veřejnosti.</p>
externí dodavatel	<p>Kvalita dodávaných služeb byla, zejména v minulosti, proměnlivá.</p> <p>Úřad má omezené vlastní facilitační dovednosti.</p> <p>Některé externí služby (zejm. ankety a sociologické průzkumy) jsou neúměrně nákladné.</p>	<p>Koordinátor/koordinátorka participace má k dispozici seznam ověřených kontaktů na externí dodavatele.</p> <p>Mezi externími dodavateli existuje zdravá konkurence umožňující širší výběr bez ohrožení kvality.</p>	<p>MČ disponuje dostatečnými interními kapacitami pro navržení participativních setkání a jejich realizaci (ve většině případů včetně facilitace).</p> <p>Externí facilitátoři nabízejí profesionální služby, které vycházejí ze znalosti místního kontextu.</p> <p>Ostatní služby externích dodavatelů (sociologické průzkumy apod.) jsou kvalitní a přitom cenově dostupné.</p>

Podnikatelé/podnikatelky	<p>Zástupci podnikatelské sféry se zapojují do komisí a CSR aktivit radnice; někteří na dobrovolné bázi zprostředkovávají své zkušenosti a poskytují zpětnou vazbu začínajícím podnikatelům/podnikatelkám.</p> <p>Kontakt radnice s podnikateli/podnikatelky probíhá zejména v souvislosti s každoroční soutěží.</p> <p>Radnice nastavuje transparentní podmínky pro investice a je otevřená zpětné vazbě ze strany podnikatelů/podnikatelek.</p>	<p>Probíhají pravidelná setkání s podnikateli/podnikatelky (vícekrát do roka a pro jednotlivé obory zvlášť).</p>	<p>Představitelé/představitelky radnice jsou s místními podnikateli/podnikatelky v pravidelném kontaktu, který otevírá rozmanité příležitosti pro intenzivnější spolupráci v různých oblastech.</p>
novináři	<p>Vztahy s místními novináři jsou poměrně otevřené a profesionální, nicméně mediální potenciál participace zůstává převážně nevytěžen.</p>	<p>Participativní aktivity na různá témata jsou předmětem mediálního zájmu a média o nich věrohodně informují.</p>	<p>Medializace participativních aktivit přispívá k tomu, že téma participace je považováno za důležité a podporuje širší účast veřejnosti.</p>
MHMP	<p>Role MHMP v participaci není vyjasněna a komunikace je netransparentní.</p> <p>Velkým problémem je, že spousta témat a problémů není možné řešit na úrovni MČ. Mezi 10P na Veřejných fórech se často dostává např. téma parků spadající pod Magistrát.</p> <p>Složitě majetkové vztahy představují pro participaci riziko (lidem není snadné vysvětlit, že politici/političky na úrovni MČ s tím nemohou nic dělat).</p>	<p>Participativních akcí, které se týkají majetku a pozemků Magistrátu, se účastní magistrátní politici/političky a úředníci/úřednice, kteří mají mandát o této agendě rozhodovat.</p> <p>Na Magistrátu existuje styčná osoba pro MČ, která usnadňuje komunikaci a propojuje úředníky/úřednice MČ s úředníky/úřednicemi MHMP.</p>	<p>MHMP zastřešuje participaci v rámci Prahy a poskytuje odbornou pomoc v otázkách specifických pro Prahu (jak komunikovat s Magistrátem, sdílení dobré praxe apod.).</p> <p>Na celopražské úrovni existuje koordinátor/koordinátorka, který/á koordinátorům/koordinátorkám v MČ pomáhá a zprostředkovává komunikaci mezi MČ a Magistrátem i mezi MČ navzájem. Umožňuje propagovat participaci na úrovni MČ v rámci celé Prahy.</p>

Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe



Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe

Shrnutí

Vize pro participaci

Vize pro participaci v pražských městských částech

- Na radnicích lze mezi politiky/politickými i úředníky/úřednicemi najít až překvapivé množství vizionářů a stratégů – lidí, kteří agendu participace vnímají jako vhodný nástroj pro plánování: uceleně, včetně širších a dlouhodobých přínosů pro práci úřadu. V posledním volebním období vznikly v několika MČ podmínky, které umožnily efektivní spolupráci mezi politiky/politickými a úředníky/úřednicemi, tedy organický rozvoj participace.
- Častější ovšem stále je, že rozvoji participace brání nedostatečná politická podpora. Participace tak na radnicích buď není tématem vůbec, nebo postrádá dostatečný mandát a odbornost. Průvodním jevem je nejčastěji absence společného záměru – základní sdílené představy politiků/politických a úředníků/úřednic, co participace je a zda a proč se jí věnovat. Jelikož chybí onen společný záměr neboli sdílená vize budoucnosti MČ, která by byla projednána s politiky/politickými, občany, podnikateli/podnikatelkami a ostatními aktéry rozvoje MČ, chybí i nástroje naplňování sdílené vize v podobě konkrétního plánu participace a jejího využití.
- Chybějící vize brání strategickému přístupu k participaci, což nejspíš dále posiluje obavy politiků/politických a úředníků/úřednic, že zapojování veřejnosti přinese problémy a podryje jejich důvěru (podobné obavy jsou zvláště hmatatelné v mnohých MČ, které se participaci nevěnují).

Vize pro participaci na úrovni Magistrátu hl. m. Prahy

- Hlavní město nepožaduje po městských částech ani minimální míru zapojení občanů do rozhodování a sám Magistrát zatím potenciál participace pro správu města nevyužívá.
- Vizi pro zapojování veřejnosti do procesů městského plánování má a svými aktivitami, byť v omezených kapacitách, naplňuje především Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy. Představitelé a představitelky MČ vnímají také potřebu zapojování občanů do rozhodování v dalších tématech a požadují pro něj podporu.
- Role Magistrátu v agendě participace na území Prahy je ze strany MČ vnímána jako dílčí a nevyjasněná. Ačkoliv představitelé/představitelky MČ oceňují finanční podporu participativních rozpočtů (ve výši 50 % nákladů), zároveň ji vnímají jako vytrženou z širšího systému podpory, který akutně postrádají. Žádají také věcnou spolupráci Magistrátu na realizaci projektů.
- Magistrát je obvykle vnímán jako aktér, který postupuje nesystémově a svými kroky život městským částem spíše komplikuje, než usnadňuje.
- Mezi MČ není shoda na tom, zda a jak konkrétně by Magistrát měl zapojovat Pražany na celoměstské úrovni. Jsou ale přesvědčeni, že se – vzhledem k vlastnickým vztahům v hlavním městě – efektivní participace bez nějaké formy zapojení Magistrátu do agendy participace na úrovni MČ neobejde.

Podpora úřadu

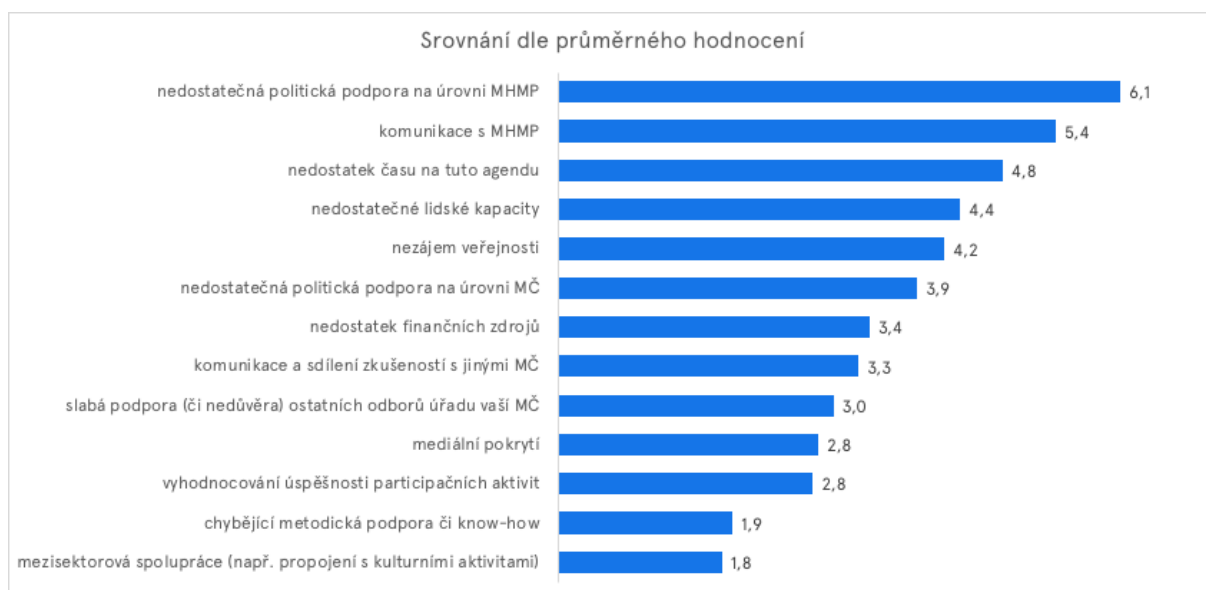
Podpora úřadu pražských městských částí

- Podpora agendy participace je napříč městskými částmi velmi nevyvážená. Obyvatelé Prahy proto nemají srovnatelné příležitosti pro zapojení do rozhodnutí, která je ovlivňují.
- Rozvoj agendy participace stále často závisí na velkém osobním vkladu politiků/političek a hlavně úředníků a úřednic, kteří se jí věnují. Úředníků/úřednic i politiků/političek, kteří participaci a komunikaci s veřejností vnímají jako důležitou a smysluplnou součást své práce, nicméně přibývá. Těm, kteří se agendě participace věnují, se postupně daří do ní zapojovat další úředníky a úřednice a (byť v menší míře) také politiky a političky (často neformálně díky osobním vztahům).
- Úředníci a úřednice některých MČ hledají cesty, jak nastavit procesy a prohloubit institucionalizaci participace. Ačkoliv pro podrobnější analýzu prozatím nemáme potřebná data, nezanedbatelnou roli nejspíš hraje zapojení do MA21 (resp. personální a politická podpora s ní spojená), zkušenosti MČ s procesy participativního rozpočtu a zapojováním veřejnosti do procesu revitalizace veřejných prostranství (resp. podpora IPR Praha v tomto směru).
- Nízká míra institucionalizace, přílišná politizace procesů souvisejících s participací, ale i slabý politický zájem nicméně dále ohrožují úspěch participace i kontinuitu agendy do budoucna. Vyčíslit zdroje, které do zapojování veřejnosti směřují, je stále takřka nemožné.

Podpora úřadu na úrovni Magistrátu

- Těžiště podpory na úrovni hlavního města spočívá v činnosti IPR Praha, která se soustředí na témata strategického plánování, územního plánování a tvorby veřejných prostranství. Městské části vesměs oceňují roli IPR na poli participace a osvěty.
- V dalších tématech a oblastech veřejných politik se městským částem odborné podpory nedostává. Problém je to zvláště v případě participativních rozpočtů, jejichž realizaci Magistrát podporuje finančně. Finanční příspěvek navíc pro malé MČ není dostatečnou pobídkou pro uspořádání participativního rozpočtu a znevýhodňuje je tak oproti větším MČ. Městské části se navíc nemohou spolehnout na kontinuální finanční podporu participativního rozpočtu v budoucnu, což oslabuje jeho institucionalizaci, a tedy i institucionalizaci participace v širším smyslu.
- Představitelé/představitelky městských částí za nedostatkem věcné, metodické a procesní podpory od Magistrátu vidí nedostatečnou politickou podporu participace na jeho vlastní úrovni. Spolu s komunikací s Magistrátem hodnotí respondenti a respondenty právě nedostatečnou politickou podporu jako největší překážku pro zapojení veřejnosti v Praze.
- Jako třetí a čtvrtou nejzávažnější překážku v zapojení veřejnosti představitelky a představitelé MČ považují nedostatek času a lidských kapacit. Respondenti/respondenty také postrádají ocenění, že se participaci (resp. MA21) věnují.

- Stav participace a potřeby městských částí doposud nebyly předmětem systematického zkoumání, které by mohlo sloužit jako podklad pro návrh komplexního systému podpory.



Graf 3: Srovnání vnímaných překážek v zapojení veřejnosti – V čem (jakých jednotkách) jsou hodnoty průměrného hodnocení uváděny?

Využívání dat

Využívání dat v pražských městských částech

- Městské části dostatečně nevytěžují potenciál dat, která mají k dispozici – data se jim obvykle nedaří využít mimo proces, v jehož rámci byla posbírána. V datech jsou, co se kvality týče, velké rozdíly. Do značné míry jde ale také nejspíš o průvodní jev slabé, či neexistující kultury práce s daty a důkazy obecně, a to jak po politické, tak po odborné linii. I když se dostupnost dat a datová potřeba potkají, úředníci/úřednice často postrádají dovednosti a nástroje pro jejich analýzu. MČ si také nevědí rady s tím, jak posbíraná data systematicky uchovávat a zveřejňovat.
- Některé MČ cíleně vytvářejí strategie pro různé oblasti politik na základě dat získaných z participativních procesů s veřejností (nebo je alespoň zohledňují). Další MČ hledají cesty, jak s daty získanými v rámci participativních procesů dále pracovat: jak je zohlednit v akčním, strategickém plánování a dalších rozhodovacích procesech či jak jinak je ještě vytěžit (ať už v rámci úřadu, na úrovni Magistrátu, či jejich sdílením s dalšími aktéry – občanskou společností, firmami apod.).
- Mezi pražskými MČ už dnes najdeme takové, které disponují solidní datovou základnou o veřejném prostoru, lidech, kteří je využívají, a jejich potřebách. Jinak se pravidelné zjišťování potřeb obyvatel území zužuje především na poznatky získané v rámci Veřejného fóra (jejich zohledňování ve strategických dokumentech je navíc spíše vzácné). Pravidelně potřeby uživatelů veřejných prostranství mimo projekty revitalizace (např. pro tvorbu Generelu veřejných prostranství nebo jiných komplexních dokumentů) podle výsledků dotazníků nezjišťuje žádná z dotázaných MČ.

Využívání dat na úrovni Magistrátu

- Data z participativních procesů organizovaných na úrovni MČ většinou nejsou předávána Magistrátu a dále se s nimi nepracuje. Pouze ve výjimečných případech (např. v rámci projektů společných s IPR Praha) se vertikálně sdílí dař. Data, která v rámci participativních procesů sbírá IPR, jsou veřejně přístupná na webu.
- Začíná vznikat komplexnější přístup k městským datům. Celoměstská datová platforma a související iniciativy ale zatím nepřinášejí v oblasti participace městským částem přidanou hodnotu. Městské části postrádají informace a podporu pro jejich praktické využití. Potenciál dat z participativních procesů pro tvorbu veřejných politik na celoměstské úrovni tedy zůstává převážně nevyužit.

Odborná připravenost

Odborná připravenost v pražských městských částech

- Většina pracovníků/pracovnic věnujících se agendě participace absolvovala tematická školení, ačkoliv existují pochybnosti, zda se je daří dostatečně využívat v praxi. Velkou bariérou je nedostatek času pro účast na školeních, resp. chybějící podpora radnice pro vzdělávání. Představitelé a představitelky MČ také uvažují o tom, koho má vůbec smysl vzdělávat (jednotlivé úředníky/úřednice, celé týmy, politiky/političky) a v čem.
- Chybějící metodickou podporu či know-how obecně považují za nízkou překážku v zapojení veřejnosti. V názoru na to ale mezi MČ najdeme rozdíly, které lze vysvětlit například rozdílnou zkušeností (malé versus velké MČ) nebo také (ne)členstvím v NSZM, kterého si členové cení pro podrobné metodiky a příležitosti pro sdílení zkušeností. Respondenti a respondentky by nejvíce uvítali zejména rozvoj komunikačních a facilitačních dovedností, větší znalost nástrojů a metod participace a mapování potřeb veřejnosti.
- Pokročilejší z úředníků a úřednic již mají několikaleté zkušenosti a jsou otevřeni sdílet je s ostatními MČ. Příklady některých MČ navíc svědčí o postupném nárůstu dovedností v rámci úřadu (nebo alespoň ambici některé činnosti postupně začít zajišťovat interně).
- Snaha identifikovat a zapojit méně aktivní občany a vycházet vstříc znevýhodněným skupinám obyvatel je patrná, respondenti a respondentky ovšem nejsou příliš spokojeni s výsledky. Zvláště v případě znevýhodněných skupin obyvatel ne vždy důsledně rozlišují, zda aktivita vykazuje znaky participace, či ne.
- Služeb externích dodavatelů využívají představitelé/představitelky MČ v různé míře a na různé typy činností. Cení si jich pro jejich profesionalitu a nestrannost.

Odborná připravenost na úrovni Magistrátu

- Školení o participaci pro MČ organizovaná IPR Praha se setkávají s pozitivními ohlasy, i když povědomí o něm není zdaleka univerzální. O příručce participace z dílny IPR z konce roku 2016 existuje mezi respondentkami a respondenty stejné povědomí jako o metodikách z dílny Agora CE nebo NSZM. Někteří mají pochybnosti o její aplikovatelnosti v praxi (složitý formát a nepřístupný obsah).
- Spolupráce na participativních projektech s IPR je ceněná právě pro její odborný přínos pro MČ. Stávající kapacity IPR ale umožňují realizaci jen omezeného počtu participativních projektů najednou. Městské části v důsledku toho svůj záměr často odkládají, nebo úplně opouští. Při konzultacích participativních procesů, které IPR také nabízí, se MČ setkávají s podobným problémem.

- Odborná podpora ze strany IPR je navíc tematicky omezená (strategické a územní plánování, tvorba veřejných prostranství). Městským částem tedy chybí odborná podpora v dalších oblastech veřejných politik, projektech s cílem zapojit specifické skupiny či participativních rozpočtech. V případě participativních rozpočtů to je zvláště problematické, protože jejich realizaci Magistrát podporuje finančně.

Komunikace s veřejností

Komunikace s veřejností v pražských městských částech

- V úrovni komunikace a informovanosti veřejnosti mezi městskými částmi existují velké rozdíly. Úředníky a úřednice stále trápí nedostatečná účast veřejnosti, a to z hlediska celkového počtu i rozmanitosti. Zvláště MČ, které jsou v participaci pokročilejší, hledají způsoby, jak oslovit co nejširší skupiny lidí.
- Kvalitnější komunikaci obecně podřívají omezené lidské kapacity, finanční zdroje, nízká priorita a nedostatečná vnitřní provázanost s agendou participace i ostatní komunikací úřadu (často souvisí s nevhodným organizačním zařazením).
- Mezi způsoby, jakými dotazované MČ obecně informují (ne nutně pouze o tématech souvisejících s participací), dominuje zveřejňování oficiálních dokumentů (24 MČ), využívání letáků a plakátů (23), inzerce (22), ale také výstavy a prezentace (21). Spolupráci s médii se představitelům/představitelkám MČ nedaří vytěžit; zbývá jim často pouze možnost placené inzerce, která je problematická z hlediska kredibility i finanční dostupnosti.
- Městským částem se příliš nedaří vyhodnocovat úspěšnost komunikace. Respondenti a respondentky nicméně popisují dílčí úspěchy v překonávání nedůvěry, až agresivity, ze strany veřejnosti. Pojmenovávají také potřebu průběžné komunikace, zvláště u projektů, kde nastalo zpoždění – a důležitost osvěty v rozdělení kompetencí mezi MČ, MHMP a dalšími organizacemi.

Komunikace s veřejností na úrovni Magistrátu

- Kvalitní komunikace participativních projektů IPR umožňuje zajistit dobrou účast veřejnosti. Představitelé a představitelky MČ oceňují osvětovou funkci, kterou IPR v oblasti participace zastává.
- Magistrát s občany ve věci participace nad rámec aktivit IPR nekomunikuje. Někteří představitelé/představitelky MČ v rozhovorech vyjádřili zájem o propagaci a komunikační zastřešení Magistrátem participativních aktivit.

Realizace a doložení výsledků

Realizace a doložení výsledků v pražských městských částech

- Městským částem se realizace projektů s participativním rozměrem daří s různou mírou úspěchu (o realizaci projektů, které probíhají výhradně na úrovni MČ bez potřeby zapojení MHMP máme omezená data).
- Pokud jde o realizaci projektů, vyžadující zapojení Magistrátu, městské části hledají cesty, jak překážky překonávat. Komplikované vlastnické vztahy a složité schvalovací procesy v Praze mívají i přesto za následek zpoždění realizace,

demotivaci úředníků/úřednic, zklamání a oslabenou důvěru obyvatel, pošramocený mediální obraz a v neposlední řadě také nedostatečné čerpání finančního příspěvku příslibeného Magistrátem.

- V širším smyslu ohrožuje realizaci participativních aktivit na úrovni MČ také vnímaný nedostatek času na tuto agendu, nedostatečné lidské kapacity a finanční zdroje. Zvláště menší MČ bojují s nedostatkem času a lidských i finančních zdrojů, které představují – někdy až kritickou – bariéru pro zapojování veřejnosti. Klíčové je především pokrýt výdaje na lidské zdroje, což příspěvek MHMP neumožňuje.

Realizace a doložení výsledků na úrovni Magistrátu

- Nevyjasněná role Magistrátu představuje významnou překážku pro rozvoj participace v Praze; hlavní problém dnes spočívá právě v rovině realizace. Magistrát kromě finanční podpory neposkytuje metodickou podporu, ani věcnou součinnost při realizaci projektů vzešlých z participativních rozpočtů, resp. posuzování jejich realizovatelnosti. Podobný problém se vynořuje i při realizaci jiných (participativních) projektů (např. priorit z Veřejných fór NSZM).
- Magistrát podporuje realizaci participativních rozpočtů na úrovni MČ, které nemají dostatečný mandát pro rozhodování. V očích veřejnosti jsou přitom za proces odpovědné. Výsledný nesoulad mezi pravomocemi a (veřejností vnímanou) odpovědností přináší významná rizika pro důvěryhodnost participativního procesu z pohledu veřejnosti. Městské části na tento stav reagují různými strategiemi, což má za důsledek různé příležitosti pro zapojení občanů v rámci Prahy.

Evaluace a učení se

Evaluace a učení se v pražských městských částech

- Evaluace participativních aktivit má neformální charakter: de facto koordinátoři/koordinátorky participace více či méně explicitně reflektují svou zkušenost a berou si z ní ponaučení pro další práci. Od účastníků/účastnic participativních procesů získávají zpětnou vazbu.
- V naprosté většině případů MČ chybí kapacita, prostředky a dovednosti pro pravidelnou a systematickou evaluaci úspěšnosti jednotlivých participativních aktivit a procesů. (Ne)vyhodnocování úspěšnosti participativních aktivit nicméně hodnotí jako jednu z nejmenších překážek pro zapojení veřejnosti.
- Vzhledem k tomu, že městské části si nestanovují cíle pro agendu participace jako celek, nedochází ani k průběžnému zhodnocování, zda se je daří naplňovat.

Evaluace a učení se na úrovni Magistrátu

- Pracovníci a pracovnice IPR Praha do svých projektů obvykle zařazují fázi interní reflexe participativních procesů. Poznatky zohledňují v přípravě následných projektů a prezentují je na školeních pro MČ. Jinak IPR nedisponuje systémem hodnocení kvality participace.
- Pokud jde o projekty, které nějakým způsobem zapojují veřejnost a zároveň vyžadují součinnost Magistrátu (zejména participativní rozpočty), evaluace role a příspěvku MHMP neprobíhá; není institucionalizovaný komunikační kanál či platforma pro komunikaci o současném nastavení vzájemné spolupráce. I to je patrně jednou z příčin přetrvávání systémových překážek pro efektivní koordinaci.

- Na úrovni hlavního města se také systematicky a pravidelně nesleduje stav participace v Praze, který by umožnil porovnání v čase a případně zhodnocení role Magistrátu.

Jak číst tuto kapitolu?

Záměr

Záměrem této kapitoly je nabídnout podrobnější přehled, co se na poli participace v Praze daří a co nedaří. Uvedené poznatky vycházejí především z výpovědí těch, kteří se systémem participace v Praze přicházejí pravidelně (když ne každodenně) do styku. Jde především o okolnosti, které – ač může jít o **jednotlivosti nevypovídající o obecné zkušenosti** (de facto) koordinátorů/koordinátorek participace – **poukazují na současné nastavení systému participace v Praze a podhalují jeho silné a slabé stránky**.

Rozlišujeme přitom mezi dvěma úrovněmi: úrovní městských částí a úrovní celoměstskou; přestože – jak je patrné z analýzy – jde o propojené nádoby. Poznatky vycházejí především z každodenní praktické **zkušenosti lidí, kteří se participací zabývají na úřadech městských částí**. Tam totiž v současnosti leží těžiště aktivit souvisejících se zapojováním veřejnosti v Praze.

S tím souvisí také více či méně implicitní předpoklad, že tento systém by měl fungovat primárně pro aktéry, kteří zapojování veřejnosti mají v popisu práce – tedy právě (de facto) koordinátory/koordinátorky participace v městských částech. Jejich pozorování a zkušenosti doplňují **zkušenosti expertů**, kteří se participací **věnují v rámci Institutu plánování a rozvoje** (jejich výpovědi přinášejí celoměstskou perspektivu se zaměřením na procesy strategického a územního plánování a tvorby veřejných prostranství) a **expertů na participaci ze soukromého sektoru** (společnosti Demokracie 2.1).

Na základě zjištění jsme zformulovali **hlavní výzvy pro formování systému participace v Praze**. Na tyto výzvy pak reagujeme formulací možné vize pro využívání participace a nastíněním možné role koordinátorek a koordinátorů participace (jak na úrovni MČ, tak na úrovni MHMP) v pětiletém výhledu.

Zdroj dat a jejich omezení

Pro tuto část analýzy jsme využili především data z polostrukturovaných rozhovorů s představiteli a představitelkami MČ, doplňkových hloubkových a telefonických rozhovorů a v menší míře také poznatky z rešerše internetových zdrojů uskutečněné zejména pro potřeby analýzy typů participativních aktivit a procesů (kapitola **Co se (ne)děje: hlavní participativní aktivity a procesy**). Pro porozumění a případné další využití dat je důležité zmínit, že uvedené informace nejčastěji vyplývají z otevřených odpovědí respondentek a respondentů a **jejich reprezentativnost tedy nelze posoudit**. V některých případech jsou informace podloženy konkrétními číselnými údaji zpracovanými v grafech, které vycházejí z té části rozhovorů, jež tento typ zpracování umožňuje (škály a binární odpovědi – ano/ne).

Analytický rámec

Indikativní analytický rámec analýzy, co se v hlavním městě v agendě participace daří a co nedaří, navrhli autoři studie na základě podrobného studia dat z polostrukturovaných rozhovorů.

		VIZE PRO PARTICIPACI	PODPORA ÚŘADU	VYUŽÍVÁNÍ DAT	ODBORNÁ PŘÍPRAVENOST	KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ	REALIZACE A DOLOŽENÍ VÝSLEDKŮ	EVALUACE A UČENÍ SE
úroveň MČ	Co se daří?							
	Co se nedaří?							
	Výzvy							
úroveň MHMP	Co se daří?							
	Co se nedaří?							
	Výzvy							

Všechny shromážděné skutečnosti jsou **tematicky rozčleněny do sedmi kategorií**: 1) vize pro participaci, 2) podpora úřadu, 3) využívání dat, 4) odborná připravenost, 5) komunikace s veřejností, 6) realizace a doložení výsledků a 7) evaluace a učení se. V každé kategorii pak rozlišujeme mezi tím, „**co se daří**“, a tím, „**co se nedaří**“, a to na dvou úrovních analýzy – úrovni městských částí a úrovni Magistrátu. Na základě informací v jednotlivých kategoriích jsme formulovali **výzvy**, které z analýzy plynou.

Popis stavu každé ze sedmi tematických oblastí doplňují citace představitelů a představitelů MČ, které slovy respondentů a respondentek ilustrují vybraná zjištění.

Analýza: Co se v participaci (ne)daří

Vize pro participaci

Vize pro participaci: úroveň městských částí

Co se daří?

Na radnicích lze najít – ať už mezi politiky/politickými nebo úředníky/úřednicemi – až překvapivé množství **schopných vizionářů**. Tedy lidí, kteří jsou přesvědčeni o dlouhodobých přínosech zapojování veřejnosti pro práci svou i celého úřadu a od

Obrázek 16: Použitý analytický rámec strukturující poznatky v kapitole Co se (ne)daří: vzorce za každodenní praxí

agendy participace si tedy slibují konkrétní výsledky. Agendu participace vnímají uceleně, mají představu, kam ji směřovat, a využívají přitom podpory profesionálů. Během posledního volebního období vznikly na několika radnicích MČ konstelace, které umožnily efektivní spolupráci mezi úředníky/úřednicemi a politiky/politickými a posun v agendě participace.

Za pozitivní lze považovat i způsob rozvoje agendy – fakt, že se tak děje **organicky a od záměrů politických představitelů/představitelů a městské části jako takové**, jejich potřeb, možností a představ (nikoliv podle předem dané šablony).

Co se nedaří?

Mezi politiky/političkami a úředníky/úřednicemi, ale také mezi politiky/političkami a úředníky/úřednicemi navzájem obvykle **chybí základní sdílená představa**, co participace je, zda a proč se jí věnovat – a jak by případně měla být v jejich městské části v praxi naplňována. Politici/političky i úředníci/úřednice, kteří jsou v roli, jež jim umožňuje takovou vizi formulovat a prosazovat, často nemají prostor své představy a cíle artikulovat – a tedy k nim ani nemohou **přístupovat strategicky**. Jejich záměry zůstávají nevyřčené a chybí v nich společná dohoda. To je pak překážkou pro stanovování cílů a strategický postup. V praxi vede absence (alespoň rámcově) společného záměru a podpory k tomu, že v agendě participace hrají **neadekvátní roli** politické, kariérní a jiné zájmy, neformální vliv různých aktérů, zavedené zvyklosti, metodiky a postupy pro daný kontext nevhodné, ale také třeba náhody, které ji zbytečně tříští a oslabují.

Absence definovaného záměru, často podtržená nedostatečnou politickou i odbornou podporou, pak zřejmě dále oslabuje důvěru v úspěch a tvoří živnou půdu pro **obavy, že participace přinese problémy**, a podryje důvěru veřejnosti (ty jsou zvláště hmatatelné v mnohých MČ, které se participaci nevěnují).

Výzvy

- Jak MČ zprostředkovat různé scénáře pro participativní agendu a podpořit je ve výběru nevhodnějšího přístupu a postupu pro danou MČ?
- Jak umožnit týmům z MČ vytvořit si společnou představu, co od agendy participace očekávají, jaké má mít hranice a jak ji naplňovat?
- Jak podpořit nastartování participace v MČ, kde existuje dostatečná politická podpora? Co by mohlo fungovat jako vhodný počáteční impuls?
- Jak podnitit strategický přístup k participaci v MČ, ve kterých existuje potenciál pro její rozvoj (politická podpora, úřednická kapacita a základní odborné zázemí)?
- Jak posílit důvěru hlavních aktérů v to, že potenciál participace se podaří přetavit v reálné přínosy pro život MČ a úřad MČ samotný?
- Jak podporovat rozvoj participace při respektování místního kontextu, potřeb a politického konsenzu?

Vize pro participaci: úroveň Magistrátu

Co se daří?

Vizi pro zapojování veřejnosti do procesů městského plánování v současnosti má a svými aktivitami, byť v omezených kapacitách, naplňuje především IPR. Představitelé/představitelky městských částí reflektují potřebu **zapojovaly občany také do rozhodování v dalších tématech** a požadují pro něj podporu.

Vedle podpory participace na téma městské architektury a urbanismu se městským částem ze strany Magistrátu dostává finanční podpory na realizaci projektů vzešlých z procesů participativních rozpočtů. S ohledem na absenci systematického přístupu Magistrátu se **agenda participace v Praze rozvíjí inkrementálně, směrem „zdola nahoru“**. Tento proces sice obnáší

zbytečné přešlapy, podryvající důvěru veřejnosti, ale dává městským částem dostatek prostoru **hledat si vlastní cestu**. Posiluje tak rozvoj jejich know-how a vlastnictví agendy participace, které by centralizovaný a příliš silový přístup mohl ohrožovat.



Obrázek 17: Představení a konzultace Manuálu participace z dílny IPR Praha (zdroj: IPR Praha)

Co se nedaří?

Roli Magistrátu hl. m. Prahy v agendě participace na území Prahy MČ vnímají jako **dílčí a nevyjasněnou**. Ačkoliv totiž představitelé/představitelky MČ oceňují finanční podporu projektů participativních rozpočtů, často ji zároveň vnímají jako **vytrženou z širšího systému podpory**, který akutně postrádají. Současné nastavení podpory navíc zvýhodňuje velké MČ, které si mohou dovolit zaplatit lidské zdroje na koordinaci – a v neposlední řadě zvýhodňuje také jejich obyvatele.

Podporu, která se městským částem dostává od IPR, jejich představitelé/představitelky oceňují. Má to ovšem svá omezení: představitelé/představitelky MČ jednak vnímají, že **tematické zaměření IPR nepokrývá některé důležité oblasti**, do kterých je možné – a žádoucí – občany zapojovat. Také tuto podporu MČ málokdy vnímají jako podporu poskytovanou Magistrátem, což, v kontextu participace, často souvisí s jeho **negativním obrazem**: Magistrát je obvykle vnímán jako aktér, který postupuje nesystémově a svými kroky život městským částem spíše komplikuje, než usnadňuje.

Mezi respondenty a respondentky neexistuje shoda v tom, **zda by Magistrát měl občany zapojovat přímo**, či zda by participaci měly primárně organizovat městské části (případně s nějakou mírou společného plánování či harmonizace), ale silně vnímají, že bez nějaké formy zapojení Magistrátu se, vzhledem k vlastnickým vztahům v hlavním městě, efektivní participace neobejde.

Výzvy

- Jak zajistit systematictější podporu MHMP pro MČ? Jak snížit rizika současného přístupu, než se tak stane? Jak ošetřit současné zvýhodňování velkých MČ?

- Jak zajistit podporu pro MČ také mimo témata městského plánování a urbanismu?
- Jak v souvislosti s agendou participace vylepšit pošramocený obraz MHMP?
- U jakých témat by dávalo větší smysl, aby participaci projektově řídil přímo Magistrát, nikoliv jednotlivé MČ? V jakých oblastech by agendě participace prospěla harmonizace napříč MČ?
- Které z pracovišť MHMP má téma participace zastřešovat a jaké by mělo mít pravomoci? Jak jsou ošetřeny vazby na související agendy a témata?
- Jaká je vize Magistrátu pro téma participace na území hlavního města?
- Jaký by měl být rozsah a zaměření strategické podpory ze strany MHMP?
- Jak se zasadit o to, aby naplňování agendy participace v MČ bylo v souladu se základními (pro hlavní město společnými) principy participace?



Citace představitelů a představitelů MČ

Vize pro participaci

Když se rozhodnutí vytváří společně s občany, zvyšuje to [soudržnost]. Lidé mají pocit, že něco spoluvytváří a stávají se vašimi advokáty. Je to cesta k tomu, aby s vámi byli na jedné lodi.

Největší pomoc by byla, kdyby IPR způsobil, že [participace] bude standardem, nikoliv něčím nadstandardním a nepotřebným.

Mám zkušenosti i z jiných MČ, kde bohužel stále vidím, že politici častokrát nechápou, k čemu je vůbec zapojování veřejnosti, a stále to berou pouze jako zdržování a vznik problémů, to je potřeba změnit.

Devět lidí je v radě, a tak 3–4 lidí jsou pro participaci. Ale jak jsem říkal, stále se nechápe ten význam, důležitost a náročnost té participace. Navíc pro politiky je to prostě nezajímavé. Nikdy se vlastně neudělala schůzka vedení úřadu, kde by se řešilo, jak s tím dál. Možná to je i moje chyba, ale bohužel.

Teď jde o to, jestli [hodnocení komunikace s] IPR nebo MHMP. Ale pokud jde čistě o MHMP, tak to bych řekla, že je horší. Ten Magistrát vlastně vůbec nevnímá tu participaci. [...] spíš bych řekla, že kdybychom byli samostatní, a ne pod MHMP, tak na tom budeme lépe.

Pokud Magistrát, potažmo IPR, má zájem o nějaký rozvoj té participace, tak ta participace by měla jít z hlavního města, aby oni byli schopni garantovat, že ty vítězné projekty půjdou realizovat. My tady jsme schopni to udělat pouze okrajově na tom našem majetku. Magistrát nám sice dává příspěvek 50 % ceny těch projektů z participativního rozpočtu, nicméně přijde mi, že to je to nejjednodušší, co oni mohou udělat, že jen přesunou prostředky jinak a dál se o to nezajímají. Takže myslím, že v zájmu rozvoje participace by tam oni měli hrát aktivnější úlohu, protože oni jsou vlastníky většiny těch veřejných prostor, kam obvykle ty projekty míří.

Opravdu postrádám na Magistrátu nebo na IPRu koordinátora participace a participativních rozpočtů na MČ. Aby ti človíčkové na jednotlivých MČ komunikovali s ním. S někým, kdo prostě ví a zná ty souvislosti a bude vědět, kde přesně zaklepat a kam zavolat. Protože tady kolega potřebuje nějaké vyjádření a nedomůže se ho, protože prostě na tom Magistrátu tomu člověku, nevím, jestli je mu to putna, nebo má spoustu jiné práce. Tak je to prostě špatně. Je nereálný pro MČ čerpat tu finanční podporu v té výši, jakou rada schválila, protože realizace vážnou.

Samozřejmě teda potom školení jsem měl zase pocit, že lidi od vás z IPRu mají tu participaci velice úzce zaměřenou, zejména na ten proces územního řízení a stavebního řízení. Přičemž ty dimenze a ty oblasti, kde lze být v průběžném kontaktu s občany, vnímám, že je podstatně více a dají se škálovat.

Já jsem tady vlastně oficiálně jediný na tu participaci a můj problém je to, že pod tou mojí agendou se najednou začaly objevovat další a další agendy, typu „smart city“, ekologie, evropské programy atd. Tento fakt vytváří nedostatečné lidské kapacity. Bohužel to naráží na to, že ne všichni úředníci a politici vědí, co to vlastně participace znamená. Když si s něčím neví rady, s čímkoliv, co se týká komunikace s veřejností, tak to šoupnou na [mě]. [...] Horkotěžko se nám podařilo prosadit, aby tady vznikl[a] [pozice de facto koordinátora participace] a ne všichni tomu jsou nakloněni a ne všichni to chápou. Ještě pořád [...] je pro ně zbytečné bavit se s lidmi [...].

Rámeček 3: Víze pro participaci: citace představitelk a představitelů MČ

Podpora úřadu

Podpora úřadu: úroveň městských částí

Co se daří?

Úředníků/úřednic i politiků/političek, kteří participaci a komunikaci s veřejností vnímají jako důležitou a smysluplnou součást své práce, přibývá. Představitelům a představitelkám MČ, kteří se agendě participace věnují, se postupně daří do participativních aktivit zapojovat další úředníky a úřednice a (byť v menší míře) také politiky a političky, což plní i osvětovou funkci – dovnitř úřadu i směrem k veřejnosti. Úředníci a úřednice některých MČ hledají cesty, jak nastavit procesy a prohloubit

institucionalizaci participace. Ve vybraných MČ získané zkušenosti ovlivnily očekávání veřejnosti, a tedy i úroveň komunikace a zapojení veřejnosti.

Vzhledem k příliš rozmanitým přístupům v odpovědích na otevřenou otázku související s institucionalizací participace na úřadech MČ **není možné způsoby institucionalizace podrobně analyzovat** (také lepší porozumění ukotvení participace v organizační struktuře úřadů si vyžaduje zvláštní analýzu). Odpovědi respondentek a respondentů nicméně umožňují některé předběžné závěry. V otázkách na institucionální ukotvení zapojování veřejnosti¹⁶ 11 respondentek a respondentů z celkového počtu 15 členů zmínilo zapojení do Místní agendy 21 (a příp. členství v NSZM). Participativní rozpočet pak v této souvislosti zmínilo celkem 6 respondentů a respondentek. Ze zkušenosti expertů pak můžeme říct, že institucionalizaci participace napomáhá (resp. v několika případech přispěly k jejímu rozjezdu) také revitalizace ulic, parků a dalších veřejných prostranství, často související s podporou IPR.

Lze tedy usuzovat, že **zapojení do MA21**, resp. personální a politická podpora, kterou realizace na pokročilejší úrovni vyžaduje (koordinátor/koordinátorka a zodpovědný politik/politička), jsou pro institucionální zakotvení zapojování veřejnosti v hlavním městě zásadní. Koordinátoři/koordinátorky MA21 bývají zodpovědní za zapojování veřejnosti, které členství v MA21 na vyšších úrovních vyžaduje. K tomu obvykle přirozeně přibývá další agenda související se zapojováním veřejnosti (i mimo členství v MA21).

Participativní rozpočet, respektive zapojení, jež napříč úřadem celý proces vyžaduje, také pravděpodobně hraje **významnou roli v institucionalizaci participace, resp. minimálně v posilování komunikace a spolupráce** napříč úřadem, které pak může vytvářet podhoubí pro rozvoj agendy (např. v MČ Praha 3, Praha 11 a Praha 14 je zřízena funkce koordinátora/koordinátorky PB). V souvislosti se zaváděním participativního rozpočtu také vznikla jediná pozice pro participaci (v obecném smyslu, tedy bez návaznosti na jiné agendy) v celé Praze – pozice referenta/referentky participace v oddělení komunikace a odboru kanceláře MČ v Praze 6.

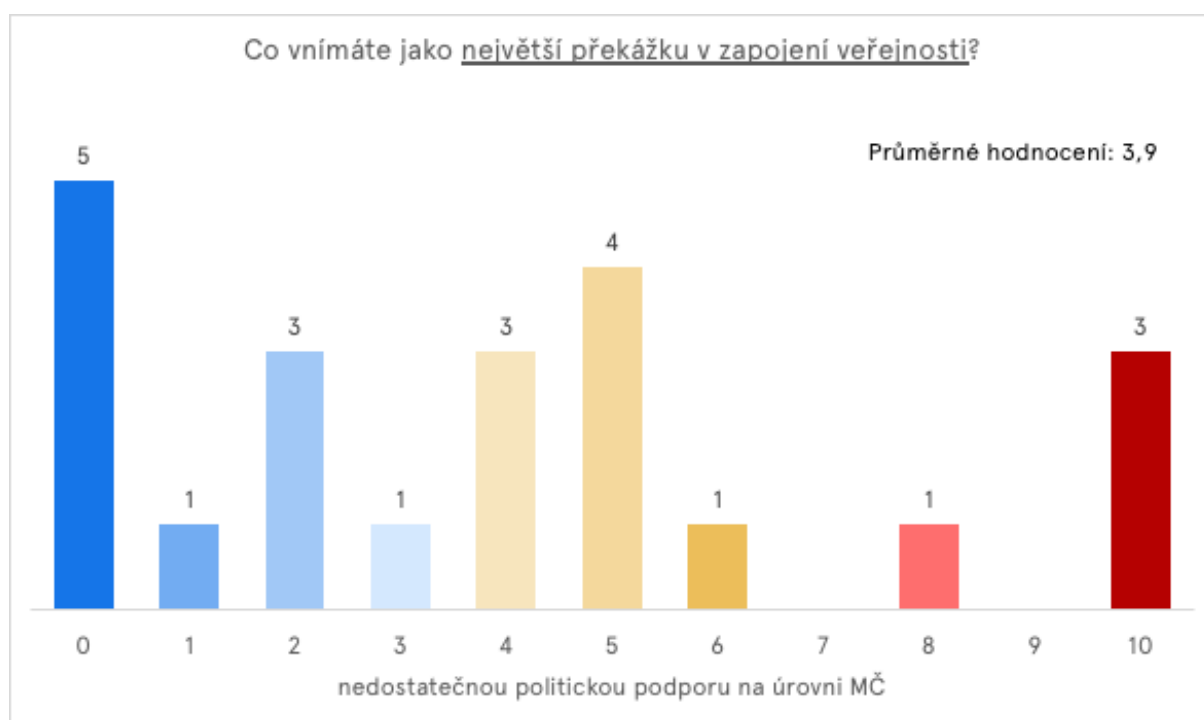
V několika městských částech jádro agendy participace tvořily, alespoň v úvodu, projekty **revitalizací veřejných prostranství**, projektově obvykle řízené architekty/architektkami. S rozvojem zkušeností se pak aktivity rozšiřovaly; příkladem je např. následné zavedení participativního rozpočtu v MČ Praha 6 a 10. Zde je možné se často dopátrat vlivu **podpory, kterou pro úpravy veřejného prostranství poskytoval (a poskytuje) IPR**.

Co se nedaří?

Podpora agendy participace je **napříč městskými částmi vysoce nevyvážená**. Obyvatelé Prahy tak nemají srovnatelné příležitosti pro zapojení do rozhodnutí, která je ovlivňují. Složení politických koalic způsobuje, že politická vedení městských částí jsou ve věci podpory participace málokdy ve shodě. To nejen zpomaluje – s ohledem na rozložení politických sil legitimně – rozvoj participace, ale často staví téma participace do pozice **rukojmího politického soupeření**, což proces ohrožuje. Zvláště v předvolebním období je to významným zdrojem frustrace úředníků/úřednic.

¹⁶ Znění otázky: Je ve vaší MČ zapojování veřejnosti institucionálně zakotveno? Kdo nese zodpovědnost za vedení celého procesu participace? Jaká je jeho pozice v organizační struktuře?

Nízká míra institucionalizace a naopak přílišná politizace participativních procesů pak dále zvyšuje pravděpodobnost neúspěchu, a tedy oslabuje důvěru veřejnosti. A stejně tak ohrožuje **kontinuitu agendy** do budoucna. Jak ukazuje graf, v hodnocení politické podpory na úrovni MČ jako překážky pro participaci existuje významný rozptyl (zároveň je třeba připomenout, že vzorek tvoří cca polovina MČ, a to těch, které jsou v participaci spíše pokročilé či pro ni mají vyšší potenciál). Respondenti hodnotí nedostatečnou politickou podporu na úrovni MČ průměrnou známkou 3,9.



Graf 4: Nedostatečná politická podpora na úrovni MČ jako překážka v zapojení veřejnosti

Ve většině zkoumaných MČ je participace spíše v počátcích svého rozvoje. To s sebou často nese také nízkou míru podpory. Zvláště komplikovaná je situace v menších MČ, které mají menší kapacity (finanční i lidské), kterými by rozjezd participace mohly podpořit. Rozvoj agendy participace stále často **závisí na velkém osobním vkladu politiků/političek a hlavně úředníků a úřednic**, kteří se jí věnují. Rozhovory odhalují, že tomu tak stále je i v nejpokročilejších městských částech. To je pravděpodobně dáno kombinací počáteční fáze rozvoje (kterou často charakterizuje až přílišná opatrnost) a **nedostatečných kapacit pro rozšiřování participativního přístupu do různých procesů a témat**.

Zapojení různých odborů do participativních aktivit se často odvíjí od dobrých osobních vztahů s úředníkem či úřednicí, který má na starosti agendu participace. Největšími překážkami pro zapojení úředníků/úřednic je jejich **vytíženost** – zvláště pokud jejich zapojení nepodporuje tajemník/tajemnice úřadu – a **obavy, nechuť, či neschopnost** s veřejností komunikovat. Ty často mívají kořeny ve špatné (nezládnuté) zkušenosti s veřejností. Některé rozhovory ukázaly, že pak de facto koordinátoři/koordinátorky participace bývají v nepříliš příhodné pozici ve vztahu k úředníkům a úřednicím státní správy.

Práci (de facto) koordinátorů/koordinátorek participace dále často komplikuje **roztříštěná a neflexibilní komunikace a rozhodování** v rámci úřadu, ke které přispívá nedostatečná podpora tajemníka/tajemnice úřadu (odbory někdy například blokují zhodnocení technické realizovatelnosti projektů v participativním rozpočtu). Slabou podporu či nedůvěru ostatních odborů úřadu respondenty a respondenti hodnotí průměrnou známkou 3 z 10; průměrně ji tedy spíše nevnímají jako překážku pro zapojení veřejnosti.



Graf 5: Slabá podpora (či nedůvěra) ostatních odborů jako překážka v zapojování veřejnosti

Za překážku v oblasti podpory radnice lze považovat také skutečnost, že **je takřka nemožné vyčísřit zdroje**, které do agendy participace směřují. Rolí zde pravděpodobně hraje fakt, že participace je stále spíše v počátcích a míra její institucionalizace je poměrně nízká. Jak shrnuje jeden z respondentů, „[t]o se takhle nedá říct, tím, že to tu není jako samostatná agenda“. Faktorem mohou být ale také politické okolnosti, jako např. záměrným nevyčíslováním reálných nákladů předejít politickým útokům.

Na otázku, jaká **část finančních prostředků rozpočtu** celé MČ je vyhrazena na zapojování občanů, naprostá většina respondentů a respondentek **nedokázala odpovědět**. Představitelé/představitelky MČ nejčastěji reagovali snahou o vyčíslení nákladů participativního rozpočtu; náklady mimo přímé výdaje na realizaci (na propagaci a medializaci, osobní náklady na koordinaci a posuzování) však byli schopni odhadnout jen výjimečně – a i v takovém případě bez zohlednění osobních nákladů nad rámec koordinace.

Podobně ani na otázku, týkající se množství pracovníků/pracovnic věnujících se agendě participace, se respondentkám a respondentům neodpovídalo snadno. Pod „zapojením“ si jednak představovali různé věci (i když někteří se pokusili tuto nejasnost překonat tím, že rozlišili např. mezi „aktivním“ a „nárazovým“ zapojením). Lišili se také v tom, na jaké procesy se ve své odpovědi zaměřili (organizace jednorázových tematických aktivit vyžaduje jiné zapojení úřadu než organizace průřezových aktivit, jako je např. Veřejné fórum či participativní rozpočet). Odpovědi se tedy různí; všichni, kteří na tuto otázku odpověděli, však **brali v potaz zapojení úředníků/úřednic i politiků/političek napříč úřadem** (nejčastěji zástupci příslušných odborů, méně často jsou explicitně zmiňována oddělení komunikace či například architekti; vliv na odpověď má také místo, kam je agenda participace zařazena v organizační struktuře, resp. z jaké pozice respondent či respondentka odpovídali). Důležité je, že odhadnout s vysokou přesností souhrn lidských zdrojů (úvazků) věnovaných participaci je v tuto chvíli prakticky nemožné.

Výzvy

- Jak veřejnosti zajistit určitý standard pro možnosti zapojení v jejich MČ (srovnatelný napříč Prahou)?

- Jak umožnit narovnání příležitostí pro nastartování agendy participace mezi menšími a většími MČ?
- Jak představit agendu participace tak, aby si o ní úředníci/úřednice i politici/političky napříč pražskými MČ dovedli snáze udělat plastičtější obraz a lépe rozuměli všem přínosům a nákladům, příležitostem a rizikům?
- Jak zajistit potřebné odborné zázemí tématu participace pro úředníky/úřednice a politiky/političky?
- Jak lépe vymezit roli, pozici a mandát (de facto) koordinátora/koordinátorky participace a jeho týmu? Co potřebuje, aby zvládal překonat vnitřní roztržičnost úřadu?
- Jak podpořit institucionální zakotvení participace a procesů s ní souvisejících?
- Jak osvobodit rozvoj agendy participace od nutnosti vysokého osobního nasazení jednotlivců?
- Jak posílit kapacity úředníků a úřednic a vnitřní komunikaci v rámci úřadů MČ?
- Jak náklady na participaci lépe kvantifikovat a zároveň sledovat dopad agendy?

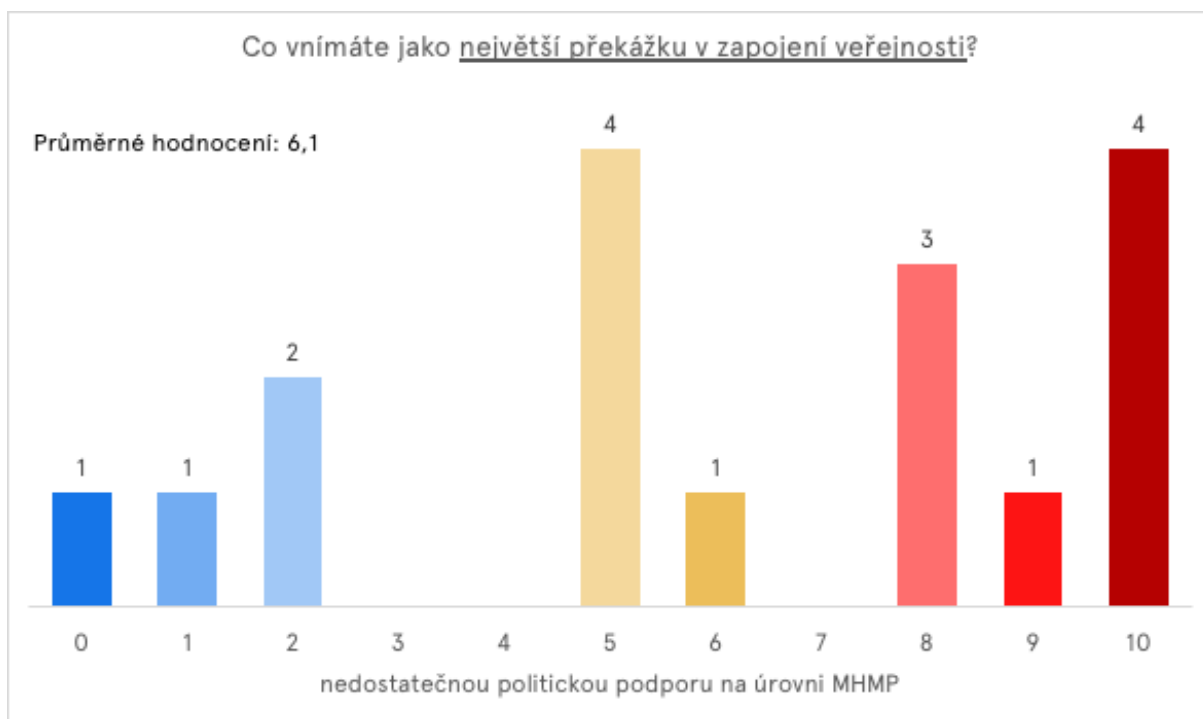
Podpora úřadu: úroveň Magistrátu

Co se daří?

Těžiště podpory na úrovni hlavního města spočívá v činnosti Institutu plánování a rozvoje. Městské části vesměs **oceňují roli IPR na poli participace** a osvěty na téma participace. Také spolupráci s IPR na společných projektech hodnotí jako pro ně přínosnou. Ve vztahu k MHMP **oceňují** představitelé/představitelky městských částí **finanční příspěvek na realizaci projektů vzešlých z participativních rozpočtů**. Díky svým každodenním zkušenostem často silně vnímají chybějící podporu Magistrátu, zároveň ale velice konkrétně a věcně popisují své potřeby. Respondentky a respondenti také přinášejí spoustu konkrétních námětů, jak situaci řešit.

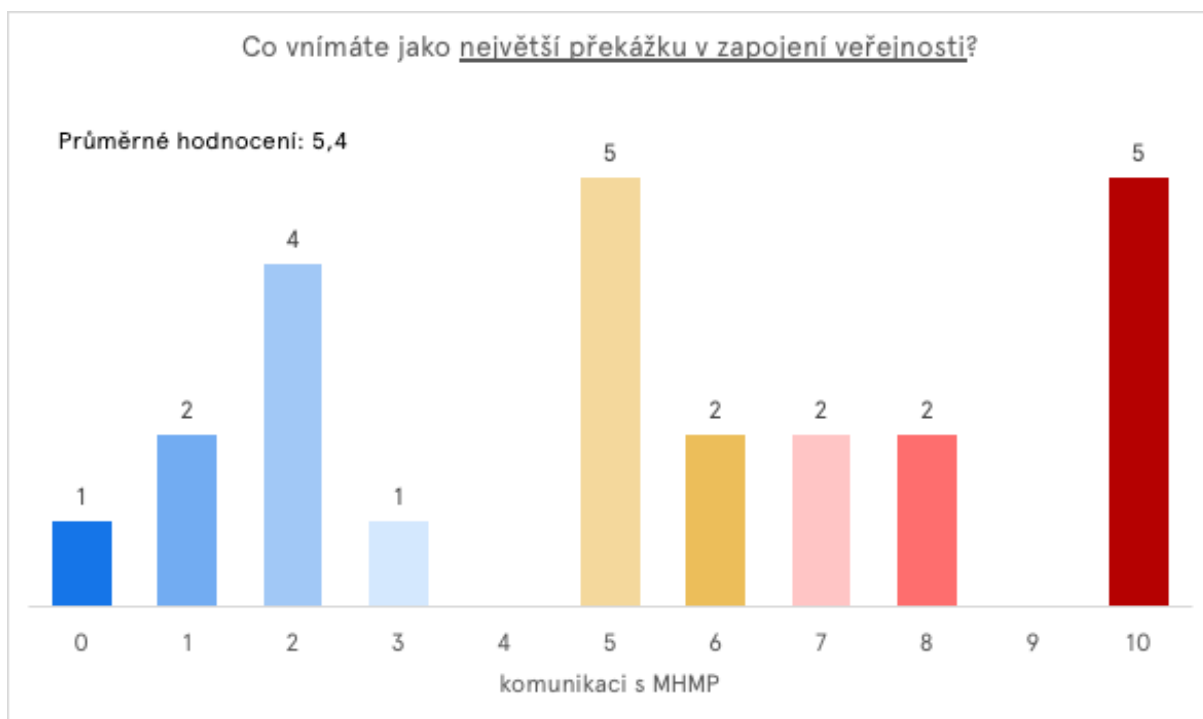
Co se nedaří?

Podpora participace ze strany Magistrátu je značně omezená. Stav participace a potřeby městských částí doposud **nebyly předmětem systematického zkoumání**, které by mohlo sloužit jako podklad pro návrh komplexního systému podpory. Představitelé/představitelky městských částí tedy zažívají nedostatek věcné, metodické a procesní podpory ze strany MHMP, za kterou tuší nedostatečnou politickou podporu participace na Magistrátu.



Graf 6: Nedostatečná politická podpora na úrovni MHMP jako překážka v zapojení veřejnosti

Zvláště silně se to projevuje hlavně u participativních rozpočtů, kde se MČ potýkají s nesoučinností Magistrátu při posuzování realizovatelnosti navrhovaných projektů i při samotné realizaci. To se pravděpodobně podepsalo také na relativně **negativním hodnocení komunikace s MHMP**, která je právě spolu s **nedostatečnou politickou podporou participace na úrovni MHMP** mezi respondenty a respondentkami vnímána jako **největší překážka pro zapojení veřejnosti v Praze**. Představitelé/představitelky MČ vnímají úředníky a úřednice Magistrátu v souvislosti s prováděním agend participace a MA21 jako málo vstřícné, neznalé procesu participativního rozpočtu a požadavků, které na ně klade. Toto hodnocení lze do značné míry patrně přisoudit nezavedení potřebných procesů souvisejících s participativními rozpočty na Magistrátu a z toho vyplývajícím nejasnostem stran toho, na koho se mají MČ obrátit.



Graf 7: Komunikace s MHMP jako překážka v zapojení veřejnosti

Poskytnutí 50% finančního příspěvku na participativní rozpočet si městské části cení a 7 z 10 z nich tuto nabídku využilo. Vzhledem ke špatné komunikaci s MHMP se však ne vždy daří příspěvek čerpat v plné výši, protože „realizace vážnou“. Pro menší MČ navíc **finanční příspěvek na realizaci není dostatečnou pobídkou** pro realizaci participativního rozpočtu. Z důvodu nedostatečných personálních kapacit si totiž nemohou dovolit vyčlenit ani část úvazku úředníka/úřednice na koordinaci celého procesu. Malé MČ se tak kvůli specifickému nastavení podpory Magistrátem ocitají v nevýhodném postavení, které nerovné příležitosti pro participaci přenáší také na jejich obyvatele.

Finanční příspěvek na realizaci PB je navíc institucionálně neukotvený. Městské části se tedy **nemohou spolehnout na kontinuální finanční podporu PB v budoucnu**, což lze považovat za nevyužitou příležitost pro upevnění agendy participace na úrovni MČ (např. zavedením pozice koordinátora/koordinátorky participace apod.).

Výhrady, i když dílčí se objevují také u nástrojů podpory, které nabízí IPR (nejsou dostatečně relevantní, dostupné, praktické, či přenositelné do praxe).

Některé MČ nedostatečnou podporu participaci ze strany Magistrátu vnímají – s ohledem na jejich vlastní členství – v kontextu MA21. Stěžují si na to, že podpora MA21 (tedy širokého tématu udržitelného rozvoje) se v podání Magistrátu tematicky zužuje na dotační tituly podporující zdravotní prevenci a zdravý životní styl. Ze strany Magistrátu také **postrádají ocenění**, že se agendě MA21, potažmo agendě participace věnují. Mimo jiné zazněl také požadavek na propagaci participace na celopražské úrovni.

Výzvy

- Jak lépe a systematicky mapovat stav participace a potřeby MČ?
- Jak prostřednictvím aktivit Magistrátu zajistit kontinuální, institucionalizovanou a dobře cílenou podporu participace na úrovni MČ?
- Jak posílit užitečnost podpory, kterou Magistrát, resp. IPR Praha, již poskytuje?

- Které z kapacit chybějících v malých MČ může Magistrát vykompenzovat a jak?
- Jakou formou se Magistrát může zavázat k dlouhodobé podpoře participace na úrovni MČ?
- Jaké finanční prostředky jsou ze strany Magistrátu potřeba a v jakém časovém výhledu?
- Jak se vypořádat se vztahem agend participace a MA21?
- Jakou formou může Magistrát ocenit MČ za jejich příspěvek k zapojování veřejnosti v hlavním městě a realizaci MA21?
- Jak může Magistrát zajistit propagaci participace směrem k veřejnosti na celoměstské úrovni?



Citace představitelk a představitelů MČ

Podpora úřadu

No a o Magistrátu jsem mluvila. Jelikož nám absolutně nepomáhá, tak nejspíš tam nebude ani politická vůle.

*No myslím si, že podpora tu spíše není. Necítím **žádnou účast vycházející z hlavního města Prahy**, ať už z Magistrátu, který by se například účastnil nějakých participačních aktivit nebo aktivit sdílení dobré praxe. To sdílíme s jinými městy, spíše.*

*Já vám řeknu jednu věc na Magistrát. My jsme se dali tou cestou participace, MA21. Ani tůk. Že by to Magistrát nějak zohlednil, podpořil nás, vůbec. Absolutní nezájem z Magistrátu. Teď jsme dávali nějakou žádost o grant, nevíme, jak to dopadne, ale jinak nevidím z Magistrátu žádnou podporu. Jsem rád, že jste přišla aspoň vy. Bojím se, že to **někde skončí zas tento dotazník na Magistrátu v černé díře**. Zažil jsem spoustu akcí, co chceme, a pak to někde skončilo. Já vím, že vy za to nemůžete, ale bohužel se to děje. Já Magistrát vnímám jako **něco, kde se člověk nedovolá**. Tolikrát jsme vyplňovali různé věci a volali a nic. **Oceňuji, že někdo přišel a ptá se.***

*MHMP je zapojeno v MA, avšak nemají kapacitu na samostatného koordinátora. Dělají to tam na sociálním odboru. My stále křičíme, že bychom **potřebovali někoho, kdo by nám pomáhal**, zastřešil různé kampaně, školil, propagoval. Je **pravděpodobné, že to není prioritou vedení MHMP.***

*[...] [U] toho participativního rozpočtu, **tak pozitivně vnímám to, že se rozhodli [MHMP] spolufinancovat ty projekty.***

*Participativní rozpočet jako takový, tak o něm se tam [v NSZM] člověk příliš nedozví. **Hlavní město neposkytuje už vůbec nic.** Rada hl. města schválila tu finanční podporu. Tak to je sice super, ale na druhou stranu **chybí metodická podpora.***

*Už to tady zaznělo [...]. Já si myslím, že když už Praha má takový sofistikovaný institut jako je IPR, tak že by se měla dostávat jednotlivým MČ větší podpora. Pořád s tím bojujeme od začátku sami. Sice občas někdo přijde, nebo když člověk hodně potřebuje, tak asi může dojít něco zkonzultovat. **Ovšem ucelenější a větší podpora chybí.***

*Je super, že vy [IPR] jste udělali Manuál [participace]. Avšak pro úplné začátečníky ten manuál není návodný. Stejně ti **politici a úředníci nebudou zcela chápat úplně základní podstatu**, a pokud vůbec přistoupí k participaci obyvatel, radši si zaplatí externisty a bude je to stát hodně peněz.*

*Klíčové je těm **šéfům odborům vysvětlovat**, proč je ta participace dobrá, proč může být zajímavá, proč jim může pomoci dělat lépe tu jejich práci a **zajistit větší trvalost toho, co se udělá díky tomu, že se to projedná předem.***

*Co se týče přímo problematiky komunikace s veřejností, tak komunikace s Magistrátem je vcelku minimální. Jediné, v čem s Magistrátem komunikujeme a máme podporu, tak je dotace. [...] Vznikl **dotační zdroj, který Magistrát nazval na aktivity MA21, ovšem je to omezené na zdravý a zdravý životní styl.** To je však jediné, jak s nimi komunikujeme. Jinak bych řekl, že zatím Magistrát se v té participaci a komunikaci neangažoval. Pak je tam ještě jedna věc a to byla ta možnost podpory realizace věcí vzniklých z participativních rozpočtů. To vidím jako docela negativní záležitost z pohledu Magistrátu, protože Magistrát na něco vypsál podporu a **neřekl absolutně nic a dodnes přes řadu dotazů nedokázal vysvětlit**, co vlastně považuje za participativní rozpočtování. Jestli je to metodika podle Agory, nebo jestli to je volná tvorba. Mně přišlo až bizarní, když tam člověk potom telefonoval a ptal se na tom odboru např. financí nebo jakýmkoliv. Když někdo má na starosti dotaci, tak by měl umět říct, na co tu dotaci přiznává. To jsem zjistil, že neumí, **prostě mi na Magistrátu řekli, že neví.***

*Pokud bude politická podpora a **vůle ze shora, tak vše ostatní by šlo vyřešit**, všechny ostatní problémy.*

*Je zde MA21 a participuje se zde s obyvateli, takže vedení tomu je nakloněné. Avšak do některých záležitostí vstupuje **politický boj.***

*Postupně se to zlepšuje. Na každém klíčovém odboru je někdo, kdo je zapojování veřejnosti nakloněn. Ovšem **stále je co zlepšovat.***

*A největší problém opět zdůrazňuji to vedení, hlavní tedy je, **aby té participaci byl nakloněn tajemník.***

Postupně jsme si vybudovali na každém odboru nějakého človíčka, s kterým úzce spolupracujeme, a podporuje nás.

Docela fungovalo, že těch participačních aktivit se účastnila koalice i opozice. Zajímaly je ty problémy. Když jsem mívala brigády dvakrát do roka, tak chodili i zastupitelé a chodilo čím dál více obyvatel. Ti lidé i úředníci na to byli naučení.

V rámci MČ Praha [X] je veřejnost zapojována celkem často, dá se říci, že skoro vždy. Obzvlášť během posledních dvou let. Protože vyhrála komunální volby strana [X], která byla sestavená z občanských spolků a samozřejmě jejich politika je, co nejvíce jednání projednávat s občany.

To děláme. My to děláme v rámci setkávání v NSZM. Takže myslím, že se to předávání zkušeností děje. A navíc si i třeba voláme a radíme se. Doufám, že postupně se těch MČ zapojí víc a víc, navzdory tomu, že Magistrát to vůbec nechápe, co je MA21. Doufám, že to vznikne zespoda, protože ze shora se obávám, že to nevznikne, tam není osoba, která by něco takového koordinovala. Dneska i MA21 a udržitelný rozvoj, protože to je to samé, tak je na oddělení sociálním a zdravotním [...], takže tam se nedá očekávat nějaká komplexnost v tomto. I podle toho, jak se vypisují dotace, pouze na podporu zdraví, tak je vidět, že se udržitelný rozvoj bere pouze jako zdraví.

Rámeček 4: Podpora úřadu: citace představitelky a představitelů MČ

Využívání dat

Využívání dat: úroveň městských částí

Co se daří?

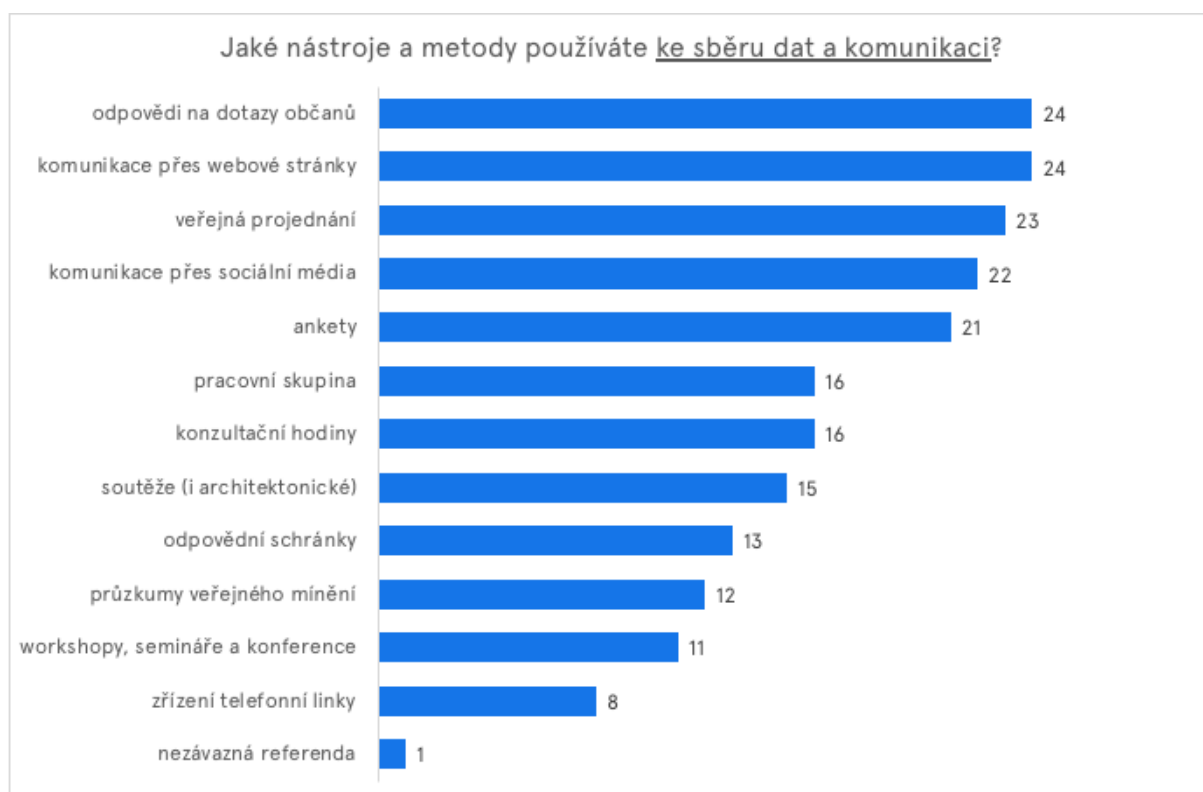
Byť po malých krůčcích, postupným rozvojem participace v Praze přibývá agend, do nichž je zapojována veřejnost, a to jak při zjišťování stavu a potřeb, tak při hledání řešení. Mezi městskými částmi jsou takové, které koncepční přístup k různým oblastem politik **cíleně vytvářejí na základě dat získaných z participativních procesů** s veřejností (nebo k nim alespoň přihlížejí). Další MČ přemýšlejí, jak s daty získanými v rámci participativních procesů **dále pracovat** – jak je zohlednit v akčním, strategickém plánování a dalších rozhodovacích procesech či jak jinak je ještě vytěžit (ať už v rámci úřadu, či například předáním policii).

Systematické předávání dat na vertikální ose (z MČ na úroveň MHMP) a jejich agregace na úrovni hlavního města je naopak stále hudbou budoucnosti. Někteří představitelé/představitelky MČ už ale v těchto intencích **přemýšlejí a přicházejí s náměty**, jak posbíraná data nejen dále využívat, ale také zveřejňovat a nabízet k využití dalším aktérům, včetně veřejnosti.

Mezi pražskými městskými částmi najdeme takové, které již **disponují solidní datovou základnou** o veřejném prostoru, lidech, kteří jej využívají, a jejich potřebách.

Mezi nejběžnější metody sběru dat a komunikace s veřejností patří **odpovědi na dotazy občanů a komunikace přes webové stránky** (pro obojí 24 souhlasných vyjádření), standardní veřejná projednání (23) a komunikace přes sociální média (22); široce

využívané jsou také ankety (21). Nejméně využívaná jsou z nabízených možností nezávazná referenda (v jednom případě MČ Praha 6). Položený dotaz nicméně nerozlišuje mezi metodami, u kterých je **pravděpodobné, že se s daty dále pracuje** (zpracování, analýza, využívání při rozhodování či zkvalitňování procesů), a kanály, které pravděpodobně slouží **výhradně ke komunikaci s veřejností** a další funkci neplní. Lze odhadovat, že do první kategorie spadají veřejná projednání (23), ankety (21), pracovní skupiny (16), soutěže (15), průzkumy veřejného mínění (12), workshopy, semináře a konference (11) a nezávazná referenda (1).



Graf 8: Nástroje a metody, které MČ využívají ke sběru dat a komunikaci s veřejností

Co se nedaří?

V datech získávaných v rámci participativních projektů jsou co do kvality velké rozdíly. Některé městské části kladou důraz na zvyšování výpovědní hodnoty sbíraných dat a mnohé si jsou vědomy omezení výpovědní hodnoty dat, která sbírají nebo mají k dispozici. Ačkoliv pro toto tvrzení bohužel nemáme k dispozici reprezentativní data, zkušenosti expertů ukazují, že **kvalita dat bývá spíše nedostatečná**. Jednak to souvisí s nedostatečnou odbornou přípravou pracovníků/pracovnic MČ, kteří v důsledku nežadají potřebnou kvalitu, ani ji často neumějí posoudit. Navíc jsou faktorem omezené finance či snaha šetřit na nesprávném místě. Městské části v naprosté většině studovaných případů navíc **nevytěžují potenciál dat**, která v rámci participativních procesů z veřejných zdrojů získávají. To do určité míry může souviset právě s vědomím jejich omezené kvality. Svou roli pravděpodobně hraje i **slabá či neexistující kultura práce s daty a důkazy obecně** jak po politické, tak po odborné linii. Další využívání dat (nad rámec procesu, v jehož rámci byla data posbírána) bývá v MČ spíše nárazové, než systematické.

Městské části nemají nástroje pro **systematickou úschovu dat** ani pro jejich **sdílení** s ostatními úředníky/úřednicemi a veřejností. Ve velké části případů tak zůstávají tzv. v šuplících úředníků a úřednic, kteří byli za sběr zodpovědní. Další **využití těchto dat není systematizované**; záleží výhradně na pozornosti a důslednosti těchto úředníků/úřednic, zda se podaří existenci těchto dat v pravý čas připomenout. Data, která se daří zveřejnit, často bývají v podobě, která neumožňuje další práci s nimi (bývají již zanalyzovaná pro nějaký účel a v nevyhovujícím formátu). I když se dostupnost dat a datová potřeba potkají, úřednice

a úředníci často **postrádají analytické dovednosti a nástroje**. Dotazník pro MČ v rámci otázky, týkající se zvýšení odborné připravenosti zaměstnanců, nenabízel možnosti související s prací s daty.

Pravidelný sběr dat, umožňující srovnání v čase, je spíše neobvyklý (výjimkou bývají různé formy anket). V rozhovoru sice 16 z 24 MČ odpovědělo, že **pravidelně zjišťují potřeby obyvatel** území za účelem získat podklady **pro tvorbu a aktualizaci strategických dokumentů**, 10 z nich tím však mínilo **výhradně získávání vstupů prostřednictvím Veřejného fóra** organizovaného v rámci členství NSZM, které mají z datového hlediska svá omezení.

Odpovědi na doplňující otázky navíc ukazují, že městským částem se spíše nedaří výstupy z Veřejných fór ve strategických dokumentech skutečně zohledňovat. Alespoň u 7 z celkem 12 MČ, které Veřejné fórum v této otázce zmínily, lze potvrdit, že **strategické dokumenty na základě výstupů z Veřejného fóra nevytvářejí, ani neupravují**. U dalších dvou MČ, které tvrdily, že podněty sbírají pravidelně, to doplňující otázky vyvrátily; u dalších dvou MČ to naopak lze potvrdit. Pravidelně **potřeby uživatelů/uživatelék veřejných prostranství**, mimo projekty revitalizace (např. pro tvorbu Generelu veřejných prostranství nebo jiných komplexních dokumentů), podle výsledků dotazníků **nezjišťuje žádná** z dotázaných MČ.

Výzvy

- Jak MČ podpořit v tom, aby postupně zvyšovaly tlak na kvalitu dat, která sbírají, a tím i jejich vypovídací hodnotu?
- Jak MČ podpořit v tom, aby cíleně vytvářely veřejné politiky na základě (či alespoň se zohledněním) dat o potřebách a preferencích veřejnosti?
- Jak MČ podpořit v tom, aby svá rozhodnutí opíraly o poznatky získané na základě různých typů dat, včetně těch posbíraných v rámci participativních procesů?
- Jak posílit povědomí veřejnosti o tom, k čemu jsou data, která městu poskytují, využívána?
- Jak procesně a technicky uchopit provázání všech typů dat?
- Jak systematizovat sběr a využívání dat a nastavit smysluplnou datovou politiku jednotlivých městských částí?
- Jak při nastavování datové politiky zohlednit specifické potřeby malých MČ?
- Jakými nástroji a dovednostmi mají MČ disponovat, aby dokázaly data plně využít?
- Jak podpořit úřady i další aktéry a aktérky v následné práci s daty – jejich syntéze, analýze a využívání pro nejrůznější účely?
- Jak MČ podpořit, aby se jim získané poznatky dařilo lépe komunikovat?
- Kdo má mít v úřadě správu dat na starosti? Pokud je smysluplné, aby to byl tým **koordinátora/-ky** participace, jaké vzdělání je k tomu potřeba?

Využívání dat: úroveň Magistrátu

Co se daří?

Daty, která v rámci participativních procesů sbírá IPR (data z dotazníků, mapování, konzultací apod.), disponuje ta kancelář IPR, která v projektu zastávala roli zpracovatele. Zároveň jsou **veřejně přístupná** na webu (někdy zpracovaná v podobě závěrečné zprávy, jindy v nezpracované podobě).

Začíná vznikat komplexnější přístup k městským datům; nově existuje **celoměstská datová platforma**, kterou by výhledově mohlo být možné využívat také ke skladování, sdílení a sdílení dat posbíraných v rámci participativních procesů. IPR má výhledově v plánu zpracovávat **mapu infrastrukturálních potřeb** (služby, školy a další veřejná vybavenost), která by také mohla sloužit k tomuto účelu nebo se s těmito daty propojit.

Co se nedaří?

Data z participativních procesů organizovaných na úrovni MČ ve většině případů nejsou předávána na úroveň Magistrátu. Pouze ve výjimečných případech (např. v rámci projektů společných s IPR) se jejich sdílení daří. **Celoměstská datová platforma** a související iniciativy zatím pro městské části **nepřinášejí v oblasti participace přidanou hodnotu**. Existující nástroje (v době realizace rozhovorů v přípravě) chybí v povědomí (de facto) koordinátorů/koordinátorek participace, kteří postrádají podporu pro jejich praktické využití na úrovni městských částí. Potenciál dat vzešlých z participativních procesů pro tvorbu veřejných politik na úrovni MHMP tedy zůstává převážně nevytýžen.

Výzvy

- Jak Magistrát podpořit, aby postupně zvyšoval tlak na kvalitu dat, která jak MČ, tak MHMP sbírají, a tím zlepšoval i jejich vypovídací hodnotu?
- Jak Magistrát podpořit, aby cíleně vytvářel veřejné politiky na základě (či alespoň se zohledněním) dat o potřebách a preferencích veřejnosti, včetně těch sbíraných na úrovni MČ?
- Jak rozšířit městská data také o data posbíraná v rámci participativních procesů?
- Jak zajistit shromažďování dat z participativních procesů pomocí již existujících nástrojů? Jak procesně a technicky uchopit provázání všech typů dat?
- Jak Magistrát podpořit, aby svá rozhodnutí opíral o poznatky získané na základě různých typů dat, včetně těch posbíraných v rámci participativních procesů?
- Jak nastavit procesy v Praze tak, aby se data z jednotlivých MČ pravidelně dostávala na celopražskou úroveň a tam byla systematicky uložena, zpracována, využívána a případně sdílena a zveřejňována? Jak může MHMP dostat existující nástroje do povědomí představitelů/představitelky MČ a rozšířit jejich využívání?
- Jak nastavit procesy v Praze tak, aby relevantní celoměstsky sbíraná data byla pravidelně zpřístupňována MČ?
- Jak posílit povědomí veřejnosti o tom, k čemu jsou data, která městu obyvatelé poskytují, využívána? Jakými cestami může Magistrát postupně zapojovat veřejnost také do dialogu o podmínkách dalšího využívání těchto dat?

- Jak může Magistrát vytvářet příležitosti pro využívání dat na základě informovaného svolení a za spolupráce těch, kteří je poskytují?
- Jakými nástroji a dovednostmi má tým koordinátora/koordinátorky participace disponovat, aby dokázal dostupná data plně využít pro rozvoj participace?
- Jak podpořit úřady i další aktéry v následné práci s daty – jejich syntéze, analýze a využívání pro nejrůznější účely?
- Jak by měla vypadat holistická datová politika Magistrátu? K jakým synergiím může vést?



Citace představitelk a představitelů MČ

Využívání dat

*Jestli se dař výstupy z Veřejných Fórum aplikovat a zpracovat do strategických dokumentů, to je další problematická věc. **Obecně co s daty z jakékoliv participace?** Každý ten proces [...] [generuje] [...] zajímavá data. My pak nevíme, jak se v těch datech hrabat. Ty data si různě posíláme a jsou u mě v počítači, ale chtělo by to nějaký datový přístup. Umět **vydolovat z toho celku maximum**. Já to zatím dělám ad hoc, že si pro ten svůj projekt něco vytáhnu, ale těch dat začíná být dost a chtělo by to mít nějaký ten nástroj, kde by šla vytěžit a zároveň i sdílet s lidmi, nějakou formou „opensource“. **Nevim, jak na to**. Naše webové stránky to zatím neumožňují.*

*IPR pro nás může být ten, kdo dělá „benchmarking (benchlearning)“ mezi MČ jak na té datové úrovni [v souvislosti s kritérii udržitelnosti], tak i např. v té participaci, komunikaci. Pokud nám dá IPR nějaká **praktická data, indikátory, podle kterých se můžeme porovnávat s ostatními MČ**, a pokud víme, jaká křivka je správná. To právě ty indikátory udržitelnosti mají ty data a trendy, tam se to tedy začíná dělat správně. My můžeme pak prostřednictvím toho víc edukovat i občany, co je to udržitelnost. Tak **bychom v participaci potřebovali něco podobného, aby sjednocoval IPR i tu participační část i tu komunikační část a mohli bychom se porovnávat**. Moderně řízený úřad, moderní metody ve státní správě potřebují moderní přístupy. To srovnávání MČ zatím bohužel stále nefunguje a IPR to může změnit, protože má data.*

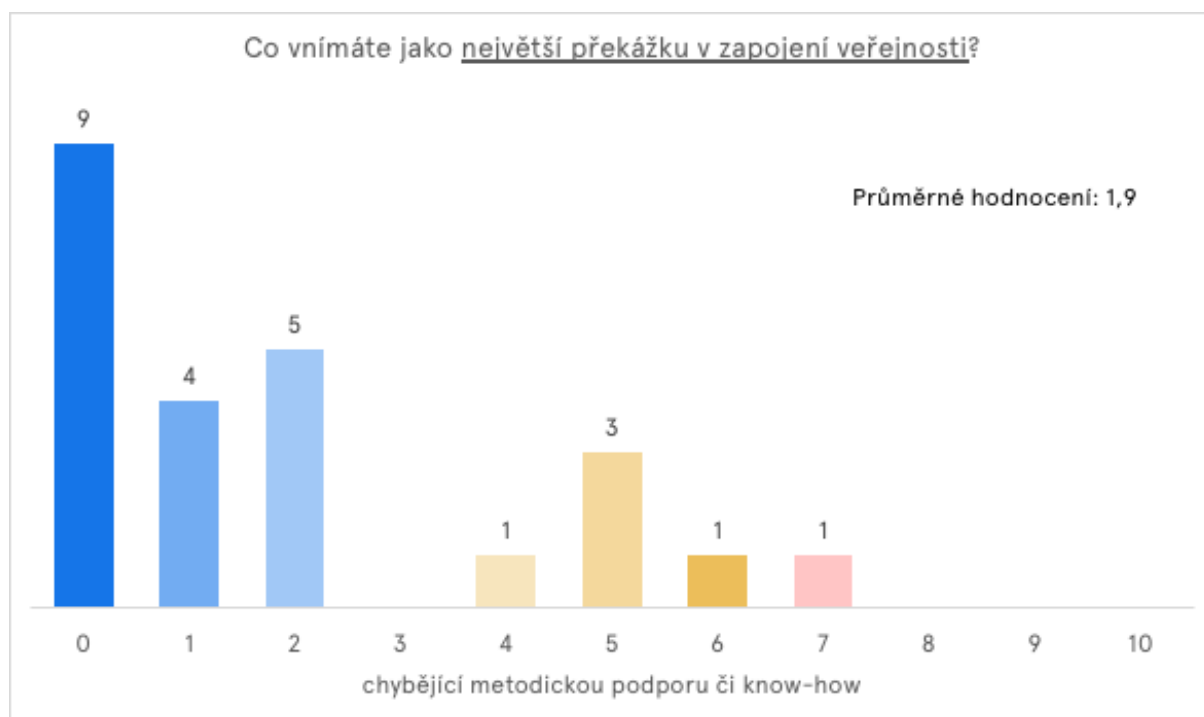
Rámeček 5: Využívání dat: citace představitelk a představitelů MČ

Odborná připravenost

Odborná připravenost: úroveň městských částí

Co se daří?

Většina pracovníků/pracovnic věnujících se agendě participace (19 z celkem 24 MČ) **absolvovala tematické školení**. Chybějící metodickou podporu či know-how respondenty a respondenti dokonce považují za nejmenší z nabídnutých překážek v zapojení veřejnosti (hodnoceno podle průměrné známky - 1,9). Příručky či metodiky zaměřené na participaci z dílny IPR, Agora CE a NSZM jsou v povědomí představitelů/představitelky MČ zastoupeny stejnou měrou (každou z nich zmínilo 6 respondentů a respondentek; někteří z nich jich zmínili více).

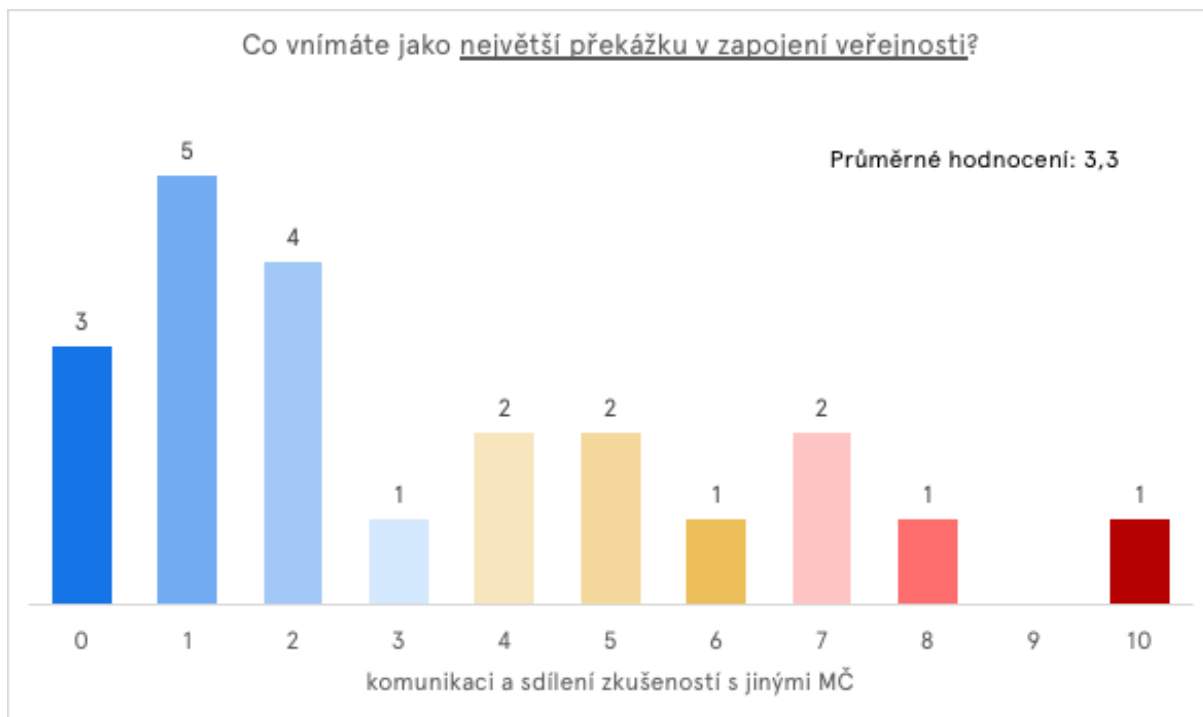


Graf 9: Chybějící metodická podpora či know-how jako překážka v zapojení veřejnosti

Městské části tedy mají k dispozici metodickou podporu a existuje o ní základní povědomí. Ze zkušenosti expertů na participaci lze navíc usoudit, že metodická podpora jde ruku v ruce se **vzrůstajícím povědomím o participačních nástrojích** a jejich využití. Pokročilejší úřednice a úředníci již mají několikaleté zkušenosti a jsou otevření tomu je sdílet s ostatními MČ. Systematickou metodickou podporu a možnosti pro sdílení know-how svým členům poskytuje NSZM, byť v tématu participace má **zejména metodická podpora svá omezení** (viz podkapitoly **Veřejná fóra Zdravých městských částí** a **Veřejná projednání** v kapitole **Co se (ne)děje: hlavní participativní aktivity a procesy**). Podrobné návody od NSZM úředníci a úřednice vnímají jako užitečnou podporu – zvláště když participaci chtějí na úřadě tzv. nastartovat a nevědí, kde začít (významnou roli hrají také nadstandardní personální kapacity vyčleněné pro MA21).

Představitelé/představitelky městských částí se výrazně **liší v tom, zda komunikaci a sdílení zkušeností s jinými MČ považují za překážku v zapojení veřejnosti**. Vysvětlení může nabídnout různá velikost MČ (a s tím související dostupné zdroje či např. schopnost komunikovat v malé komunitě) nebo právě faktor (ne)členství v NSZM. Členové NSZM obecně pozitivně hodnotí možnost setkávat se s dalšími MČ a městy a sdílet s nimi zkušenosti; ostatní ji spíše postrádají. Je zřejmé, že

představitelé/představitelky MČ zapojených do NSZM se znají a jsou ve vzájemném kontaktu. Zároveň ale zaznívají nedostatky: v rámci platformy NSZM jednak **není možnost sdílet inspiraci s nečleny**, jednak chybí reflexe zkušeností specifických pro hlavní město Prahu.



Graf 10: Komunikace a sdílení zkušeností s jinými MČ jako překážka v zapojení veřejnosti

Externí dodavatele/dodavatelky MČ využívají v různé míře a na různé typy činností, obvykle v závislosti na znalostech a dovednostech, které v tom kterém participativním procesu potřebují doplnit. Na jejich službách si cení v prvé řadě **profesionality a nestrannosti**. Příklady některých MČ svědčí o **postupném nárůstu dovedností v rámci úřadu** (nebo alespoň ambici některé činnosti zajišťovat čím dál tím více vlastními silami), a tedy proměně portfolia poptávaných služeb (směrem k více specializovaným) či jejich omezování. Městské části také postupně získávají zkušenosti s facilitací dialogu mezi zainteresovanými stranami, včetně např. soukromých investorů, které výhledově nejspíš budou zapojovat významněji.

Co se nedaří?

Ve výpovědích představitelů/představitelky MČ jsou znát **pochybnosti o praktickém dopadu školení** v oblasti participace. Zaznívají především pochybnosti, zda se účastníkům/účastnicím daří nově nabyté znalosti uplatnit v jejich úřednické praxi. Zda pro to mají na jedné straně prostor (mandát a podporu radnice) a na straně druhé potřebné aplikační dovednosti (školení jsou některými hodnocena jako příliš teoretická, odborná a odtržená od reality).

Dalším – a s tím pravděpodobně souvisejícím – problémem je **nedostatek času pro účast na školeních**, resp. chybějící podpora pro vzdělávání ze strany radnice. Jeden respondent/respondentka například na otázku ohledně potřeb v oblasti odborné podpory z tohoto důvodu neodpověděl: „To je dost těžký. Já tady teď zaškrtnu, že všechno „ano“ a mně přestanou chodit lidi do práce, protože budou jenom lítat po školeních. Takové lidi tady taky máme, co vůbec nejsou v práci [...], a pak [...] to neumějí použít.“ Zastává názor, že školit zaměstnance by mělo větší smysl až v případě existence celého participativního oddělení o cca pěti zaměstnancích. Do té doby vnímá jako smysluplnější spíše spolupráci s externími specialisty.

Tento respondent svou poznámkou otevírá ožehavou otázkou, zda školit, respektive **koho má smysl školit a za jakých podmínek – a také v čem**. To se nevyhnutelně odvíjí od vize participace a dostupné podpory – v principu politického rozhodnutí. Názory úředníků a úřednic se nicméně formují nezávisle na něm. Přístup z jedné strany názorového spektra shrnuje následující citace: „My na všechno tohle máme externisty. Pro nás vlastně tohle dělá Agora. Myslím, že ani není úkolem radnice nebo úkolem samosprávy, aby měli mezi zaměstnanci odborníky na ty témata. Spíš by to měla být schopna zmanagovat a zajistit.“ Další respondenti a respondenty naopak omezenou účast na školeních a potažmo nedostatek znalostí na téma participace vnímají negativně. Zaznívá, že je problematické, když se **školení neúčastní úředníci/úřednice**, pro které participace není hlavní pracovní náplní (neotevírá to dveře k většímu zapojení odborů a postupnému zmainstreamingu); někteří dokonce navrhuji účast celého širšího týmu z úřadu nebo i politiky (jejich neznalost a chybějící podpora je často vnímána jako překážka pro rozvoj participace).

Zkušenost některých představitelů/představitelky MČ dále ukazuje, že **narušení institucionální paměti** představuje překážku pro plné využívání znalostí a dovedností v oblasti participace, jejich předávání i upevnění. V městských částech není nevýznamné. Obvykle souvisí s **fluktuací úřednic a úředníků** (zejména při nezavedení procesů souvisejících s participací) nebo je důsledkem ukončení projektů, u kterých se **nepodařilo zajistit pokračování** (to je problematické u participativních rozpočtů, jejichž úspěch se odvíjí od pravidelnosti a dlouhodobého procesu učení). Také změna politického vedení a oslabení politické podpory participace může hrát roli zejména v budoucnu.

Z konkrétních oblastí představitelů a představitelky MČ hodnotí zejména **komunikační a facilitační dovednosti** jako tu, ve které je třeba zvýšit odbornost zaměstnanců úřadu. Mezi nejvýznamnější tři oblasti patří také znalost nástrojů a metod participace a mapování potřeb veřejnosti.



Graf 11: Priority odborného rozvoje zaměstnanců MČ

Z odpovědí lze vyčíst určitou snahu představitelů/představitelky MČ identifikovat a **zapojit méně aktivní občany a vycházet vstříc znevýhodněným skupinám obyvatel**, minimálně v rovině záměru a dílčích kroků. Pokud ale dojde na zhodnocení, jak se občany (včetně těch méně aktivních) daří zapojovat, obecně lze popsat jistou míru nespokojenosti – a to přes snahu, kterou v tomto směru vyvíjejí. Velká část respondentů a respondentek myslí na to, jak znevýhodněné skupiny obyvatel zapojit do života

města a jak jim poskytnout potřebné (sociální) služby. Zhodnotit, nakolik se jim to daří, je mimo možnosti této analýzy – částečně protože otázku respondentky a respondenti pojali místy velice široce. Odpovědi se obvykle netýkají pouze participativních procesů, ale např. podpory města spolkům, sociálních služeb, akcí organizovaných pro různé cílové skupiny apod. Participativní aktivity tedy nejsou vnímány jako vytržené z kontextu ostatních aktivit MČ. Na druhou stranu mnohé z těch, které byly zmíněny, zjevně postrádaly participativní rozměr. Ne vždy tedy představitelé/představitelky MČ rozlišují mezi tím, kdy MČ něco dělá pro konkrétní (znevýhodněné) cílové skupiny, a **kdy to dělá pro ně a zároveň i s nimi**.

Představitelé a představitelky MČ ale hodně řeší také druhou stranu komunikační rovnice, tedy **veřejnost a její (ne)znalost a očekávání**. O tomto tématu se zmiňují zejména, když mluví o realizaci participativních projektů (zvláště jejich zpožděních a jiných úskalích), která narážejí na očekávání a předpoklady veřejnosti, často zcela mimo realitu reálných pravomocí městských částí. Neznamená to nutně, že by se představitelé/představitelky MČ vzdávali spoluzodpovědnosti za jejich vzdělávání a osvětu: „My jsme v té participaci na začátku, takže i ta veřejnost je na začátku. Tím, že s tou společností nesystematicky pracujeme, tak není vychovaná.“ Spíše realitu rozdělení pravomocí v hlavním městě vnímají jako tak komplikovanou, že podryvá jejich důvěru ve vlastní schopnost postupně ovlivňovat očekávání veřejnosti.

Výzvy

- Jak MČ podpořit v tom, aby se jim lépe dařilo zapojovat nejen ty aktivní, ale také méně aktivní a znevýhodněné skupiny obyvatel?
- Jak lépe vzdělávat veřejnost a pracovat s jejími očekáváními? Jak posílit důvěru MČ v to, že to je možné? Jak umožnit efektivnější učení veřejnosti?
- Jak nejhodněji přistoupit k posilování odborné připravenosti úředníků/úřednic i politiků/političek s ohledem na vyjednanou vizi participace (koho školit a jak nejefektivněji, v jakých znalostech a dovednostech, jak zajistit převoditelnost do praxe a vyřešit otázku jejich časových omezení)?
- Jak metodicky podpořit MČ, nacházející se na různých úrovních odborné připravenosti (se zaměřením na ty, které s participací začínají)?
- Jak podpořit uchování institucionální paměti v MČ?
- Kde leží hranice smysluplnosti rozšiřování znalostí a dovedností v rámci radnice oproti využívání služeb externích profesionálů?
- Jak MČ naučit kvalitněji zadávat veřejné zakázky?
- Jak podpořit výměnu zkušeností v oblasti participace mezi všemi městskými částmi (a nejen těmi, které jsou členy NSZM)?
- Jak podpořit výměnu zkušeností a know-how mezi zkušenějšími a méně zkušenými úředníky/úřednicemi z různých MČ? Jak podpořit vznik inovativních přístupů k rozvoji odborných kapacit v malých MČ (např. společným plánováním a vzájemnou výpomocí)?
- Jak mezi MČ umožnit sdílení zkušeností, specifických pro hl. město Prahu?



Odborná připravenost: úroveň Magistrátu

Co se daří?

Institut plánování a rozvoje organizuje **školení o participaci pro městské části**, na které získává pozitivní odezvu: městské části je hodnotí jako relevantní pro jejich práci. Na konci roku 2016 vydal IPR relativně komplexní **příručku participace**, která se tematicky zaměřuje „na zapojování veřejnosti do plánování města, tedy do procesů strategického plánování, územního plánování a tvorby veřejných prostranství, a to jak na úrovni hlavního města, tak i na úrovni městských částí“. (2) Tento Manuál participace s podtitulem Jak zapojit veřejnost do plánování města se a) věnuje obecným principům participace a popisuje nastavení participačního procesu, b) nastiňuje 10 případových scénářů, které ukazují, v jakých fázích procesu lze veřejnost zapojovat a c) popisuje 22 participačních metod s popisem postupu, zdrojů a časové a finanční náročnosti. (2) Sekce komunikace participace IPR také nabízí představitelům/představitelkám městských částí **konzultace**.

Co se nedaří?

Na celoměstské úrovni MHMP neposkytuje podporu know-how v oblasti participace nad rámec té, kterou poskytuje IPR. Ten se však z podstaty svého zaměření orientuje především na procesy strategického plánování, územního plánování a tvorby veřejných prostranství. Městským částem se tedy **nedostává podpory know-how v mnoha dalších tématech**; pokud bychom následovali rozčlenění, použité v kapitole **Co se (ne)děje: hlavní participativní aktivity a procesy**, jde o zapojení veřejnosti do tvorby strategií pro další oblasti veřejných politik (např. životní prostředí; doprava; místní ekonomika a podnikání; vzdělávání a

Obrázek 18: Školení o participaci pro představitele MČ (zdroj: IPR Praha)

výchova; kultura, sport a sousedské vztahy; bezpečnost a zdraví atd.¹⁷); projektů, které se orientují na zapojení specifických skupin (např. ženy, senioři/seniorky, cizinci apod.), či participativních rozpočtů. Zvláště v případě participativních rozpočtů je to problém, protože jejich realizaci MHMP v současnosti podporuje finančně (viz podkapitola **Realizace a doložení výsledků** v této kapitole).

Podpora, kterou poskytuje IPR, také naráží v některých případech na omezení a překážky. Přestože pozvánky na školení byly rozeslány všem pražským MČ, **informace se k mnohým nedostala**. Školení pro mnoho MČ představuje neúnosnou časovou zátěž (zvláště když se úředníků a úřednic účastní více) a existují pochybnosti o schopnosti účastníků/účastnic je využít v praxi. Alespoň jedna představitelka zkušenější MČ by uvítala odbornou pomoc na různých úrovních pokročilosti (tedy i vyšší, než je v současnosti v nabídce). Manuál participace je hodnocen pozitivně, ale ozývají se i hlasy, že obsah je pro některé MČ složitý a formát nepřístupný; zaznívá i to, že **aplikovat poznatky do praxe MČ je příliš obtížné**. Z celkových 24 respondentů a respondentek 6 uvedlo, že Manuál od IPR používá. Na konzultace nebyli dotazováni, ale minimálně jednou zaznělo, že spolu s cestou na IPR pro úředníka/úřednici představuje osobní konzultace **velký časový náklad**. Vysoké časové náklady na vzdělávání dostávají do znevýhodněné pozice zejména MČ s malými personálními kapacitami.

Spolupráce na participativních projektech s IPR je ceněna právě pro její odborný přínos pro MČ. Představitelé/představitelky MČ si také stěžují na dlouhou „čekací dobu“, tedy dlouhé prodlevy mezi žádostí o pomoc a chvílí, kdy se věci dají do pohybu. Stávající kapacity IPR umožňují realizaci jen omezeného počtu participativních projektů najednou a MČ v důsledku toho svůj **záměr často odkládají, nebo úplně opouštějí**.

Výzvy

- Jak zajistit kvalitní a obsahově dobře zacílenou podporu know-how pro MČ, které se nacházejí na různých úrovních rozvoje participace? Jak zajistit jistou míru standardu a přitom nepodřývat decentralizaci?
- Jak zajistit, aby měly MČ na rozvoj know-how dostatečné kapacity? Jak nastavit systém tak, aby malé MČ a její obyvatelé nebyly znevýhodňovány?
- Jak zajistit, aby současná kapacita IPR nebyla překážkou pro realizaci participativních projektů?
- Jak zajistit, aby se odborná podpora Magistrátu neomezovala pouze na témata strategického plánování, územního plánování a tvorby veřejných prostranství?
- Jak ve střednědobém výhledu zajistit, aby MČ měly od Magistrátu podporu, kterou pro realizaci projektů finančně podporovaných Magistrátem potřebují?
- Jak nejlépe městským částem zprostředkovat mezinárodní trendy, dobrou praxi a nejnovější poznatky?

¹⁷ Rozdělení oblastí veřejných politik se mezi městskými částmi obvykle liší.



Citace představitelů a představitelů MČ

Odborná připravenost

*Byli jsme na některých seminářích ohledně participativního rozpočtování a **hodně nám samozřejmě dala spolupráce s IPRem.***

*Ano, jak jsem říkal, na několika seminářích jsme byli, ale **po většinu času jsme jen tiše záviděli, že někde to funguje.***

*Když by se to mělo vzít vážně, tak je potřeba všechno [při výběru oblastí pro zvýšení odborné připravenosti]. Pokud vznikne politická vůle, tak určitě bude třeba načerpat znalosti a zkušenosti, protože **o tomto není příliš velké povědomí.***

*Jedna věc je, jestli mají tu odbornou připravenost, a druhá, **jestli ji chtějí nebo mají možnost použít.** Navíc úředníci jsou bráni, jakože tyto věci nepotřebují. Avšak například ty facilitační a komunikační dovednosti nebo některé základní povědomí by rozhodně mít měli.*

*Jak jsem říkala, byli jsme na IPR školení, což pro nás bylo přínosné, ale jinak nevím o ničem. Školení se nebráníme, ale jak říkám, je to bráno jako **dobrovolná aktivita toho úředníka.** V případě, že ten čas na to bude, tak se nebráníme.*

*Nebylo by od věci školit nejenom zaměstnance, ale i politiky. Myslím, že je velký kámen úrazu, že **politici vůbec nemají představu, o co jde,** že by měli nechat ty občany nějak mluvit a reagovat na ně.*

*Ovšem jak říkám, problémem je, že na školení jezdím zejména já, paní koordinátorka, ale **většina těch úředníků, kteří to nemají jako hlavní náplň práce, tak již příliš ne.***

*Samozřejmě není od věci proškolení úředníky ve facilitačních a komunikačních dovednostech. Ovšem **jde o to, že se nikomu nechce.** To by opravdu musel tajemník nebo starosta přikázat. Teď ještě na ty komunikační dovednosti kór nechtěli, protože **se bojí, že by se tam něco zkoušelo** a nahrávalo.*

*V ideálním případě všechny tyto věci mají smysl a bylo by to dobré. [...] Jde o to, do jaké míry po nich můžeme chtít, aby šli na nějaké školení, protože oni nemají žádný čas a **jsou zaneprázdnění jinou prací.** Když se dělalo to školení facilitace, tak to bylo vlastně něco podobného. V ideálním případě by tam ti šéfové byli, ale bylo to 16 hodin, dva celé dny. Tím, že to bylo dvoudenní školení, tak tam skoro nikdo nezůstal z naší MČ, kromě pana radního a mě. Ti úředníci to **opravdu nepovažují za tak důležitou věc, vzhledem k jejich***

***jiné vytíženosti.** Je otázka, jak to řešit. Tím, že se nabídne nějaký kurz, tak já se obávám, že to dopadne tak, že na něj půjdou zase jen koordinátoři MA21.*

My na všechno tohle máme externisty. Pro nás vlastně tohle dělá Agora. Myslím, že ani není úkolem radnice nebo úkolem samosprávy, aby měli mezi zaměstnanci odborníky na ty témata. Spíš bych to měla být schopna zmanagovat a zajistit.

*A sice na IPRu vždy říkají, že jsou dveře otevřené a můžeme si přijít pro radu, ale s tím, že to je **půl nebo celý den strávený cestou na IPR.** [...]*

*Je super, že vy [IPR] jste udělali Manuál [participace]. Avšak pro úplné začátečníky **ten manuál není návodný.** Stejně ti **politici a úředníci nebudou zcela chápat úplně základní podstatu,** a pokud vůbec přistoupí k participaci obyvatel, radši si zaplatí externisty a bude je to stát hodně peněz. Málokdo si to umí vést od A do Z. Je tedy třeba, aby IPR jednak školil ty lidi systematicky v komunikačních a facilitačních dovednostech, stejně jako **v nastavení celého toho procesu.***

*Budeme rádi za nějaké workshopy. Ovšem tím, že se v tom pohybujeme již dlouho, tak máme mnoho zkušeností, takže bychom **uvítali něco praktického na nějakém vyšším levelu.** Například teď, jak bude školení na IPRu, tak si myslím, že by nebylo od věci udělat to v různých úrovních.*

*Ono je to něco jiného, když je to např. na Praze 10, kde mají vyčleněného koordinátora a zaměstnance, a tady to dělám víceméně já. Ano, mapování potřeb veřejnosti, to je asi potřeba znát různé nové názory, jak získat ty informace. Komunikační a facilitační dovednosti, těch není nikdy dost. Ovšem většina z těchto okruhů je příliš odborná a obecná. **Chce to spíše něco praktického.** Myslím, že je daleko lepší ta výměna zkušeností a příkladů dobré praxe mezi MČ, **zvláště pro nás jako malý úřad,** který nemá kapacity na školení nějakých speciálních zaměstnanců.*

*Když teda to teď vezmu hodně **pro participativní rozpočet.** Tak NSZM, teď teda budu hodně za kacíře, se tvář, že dává metodickou podporu. Ovšem to, co je na webových stránkách, prostě příklad z Litoměřic, **to si nemyslím, že je dostatečné.** Kdybych já participativní rozpočet dělat nechtěla a aktivně jinde nehledala, tak mi to opravdu nestačí. Co se týká zapojování obyvatel, tak tím, že jako koordinátorka jezdím na různé akce, mám nějaké možnosti, inspirace, ale to jde tak obecně o participaci. Participativní rozpočet jako takový, tak o něm se tam [v NSZM] člověk příliš nedozví.*

*Zejména díky NSZM bych řekl, že **sdílíme zkušenosti velmi dobře,** využíváme portál dobré praxe a scházíme se.*

*To děláme. My to děláme v rámci setkávání v NSZM. Takže **myslím, že se to předávání zkušeností děje.** A navíc si i třeba voláme a radíme se. Doufám, že postupně se těch MČ zapojí víc a víc navzdory tomu, že Magistrát to vůbec nechápe, co je MA21. Doufám, že*

to vznikne zespoda, protože ze shora se obávám, že to nevznikne, tam není osoba, která by něco takové koordinovala.

*Já se pravidelně účastním setkání MČ, co dělá NSZM. Teď si zrovna píšu s [koordinátorkou MA21 v jiné MČ]. Tam si sdílíme. Jezdím na nějaké ty školy. Asi tak. Osobně se koukám, když dělám teď tu kampaň Zdraví, kterou Magistrát podporuje, tak se koukám, co dělají ostatní MČ. To samé, když děláme Den Země. Ovšem **mimo NSZM se sami s někým nesetkáváme.***

*S těmi, kdo jsou v síti NSZM, tak s nimi jsme ve velmi dobrém kontaktu. Scházíme se, zároveň si voláme. Avšak s ostatními MČ nejsme příliš v kontaktu, jako my, kteří se zabýváme přímo tímto. Setkání MČ, jež jsou v NSZM, na Magistrátu říkají něco ze své dobré praxe. Jsou tam prezentace, dotazy a je to obohacující. **Mohlo by se to dělat na toto téma i s ostatními MČ, které nejsou v NSZM.***

*To je dost těžký. Já tady teď zaškrtnu, že všechno „ano“ a mě přestanou chodit lidi do práce, protože budou jenom lítat po školeních. Tohle je nesmysl v tom, že **tohle by bylo smysluplný, pokud bychom měli tady přímo participační oddělení.** Zatímco tady ty lidi dělají svoje a pomáhají při té participaci, a pokud by tu bylo něco většího, tak si najmeme někoho externě. **Pokud by tady bylo participační oddělení s pěti lidmi, tak se mohou ve všem tomhle mohli vyškolit.** [...] Organizovat školení můžete, ale já mám pocit, že každý den hážu do spamu 4 různé nabídky na školení. Takový lidi tady taky máme, co vůbec nejsou v práci, protože jsou každý den na nějakým školení, **a pak jsou stejně nepoužitelní, protože to neumějí použít.** Takže takto a raději nebudu nic kroužkovat.*

Rámeček 6: Odborná připravenost: citace představitelů a představitelů MČ

Pozn.: Některé citáty se opakují v různých kapitolách. Úmysl? –mach-

Komunikace s veřejností

Komunikace s veřejností: úroveň městských částí

Co se daří?

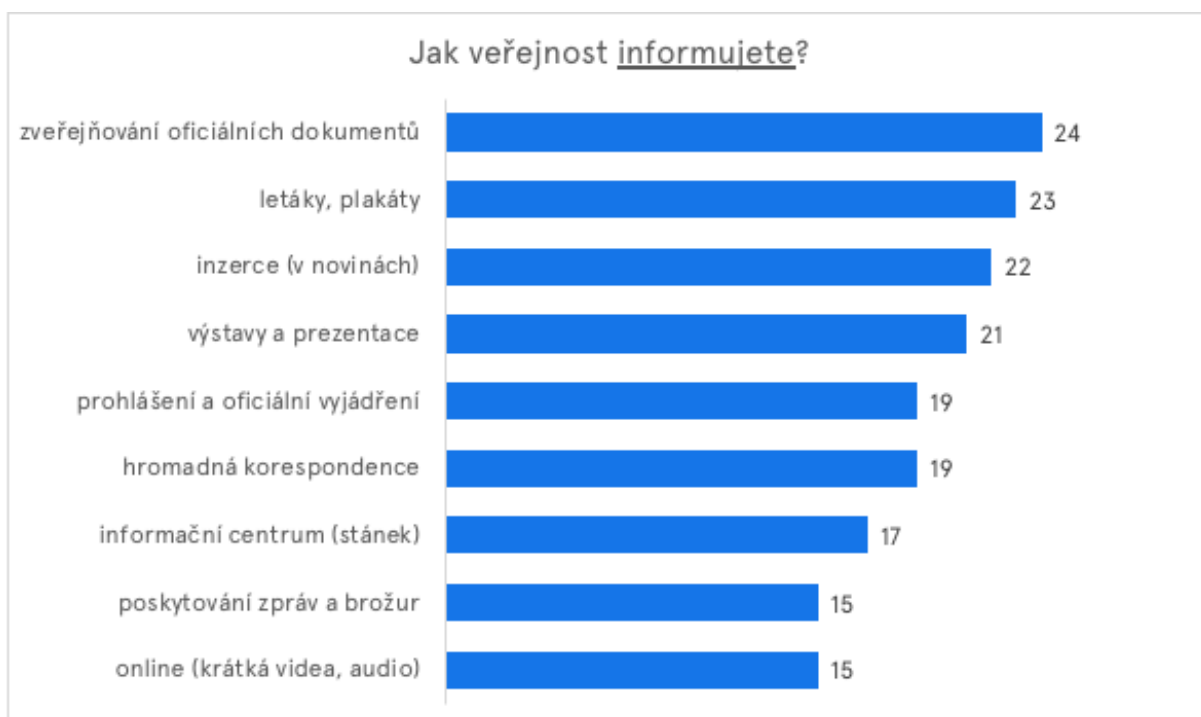
Úspěšnost komunikace s veřejností se městským částem **vyhodnocuje složitě** (což platí i pro potřeby této analýzy). Zatímco u participativních procesů jsou základního vyhodnocení schopni i přes absenci formálních evaluačních procesů, při hodnocení vlastní komunikace jsou zdrženlivější. Jednoduše si často nejsou jisti, co funguje dobře. Která část neúspěchů je zaviněna nevhodnou komunikací a kterou lze **připsat přirozenými limitům veřejnosti** pro účast ve věcech veřejných?

Vydařená realizace konkrétních participativních procesů na úrovni MČ nicméně **indikuje dobrou komunikaci s veřejností**, bez níž se participace neobejde. Respondenti a respondentky v rozhovorech zmiňují počáteční nedůvěru, místy až agresivitu, zástupců veřejnosti, kterou se jim trpělivou a soustavnou komunikací podařilo překonat. Představitelé/představitelky MČ si také uvědomují, jak důležité je **průběžně s veřejností komunikovat** zvláště v případech, kdy se něco nedaří podle plánu. Kvůli

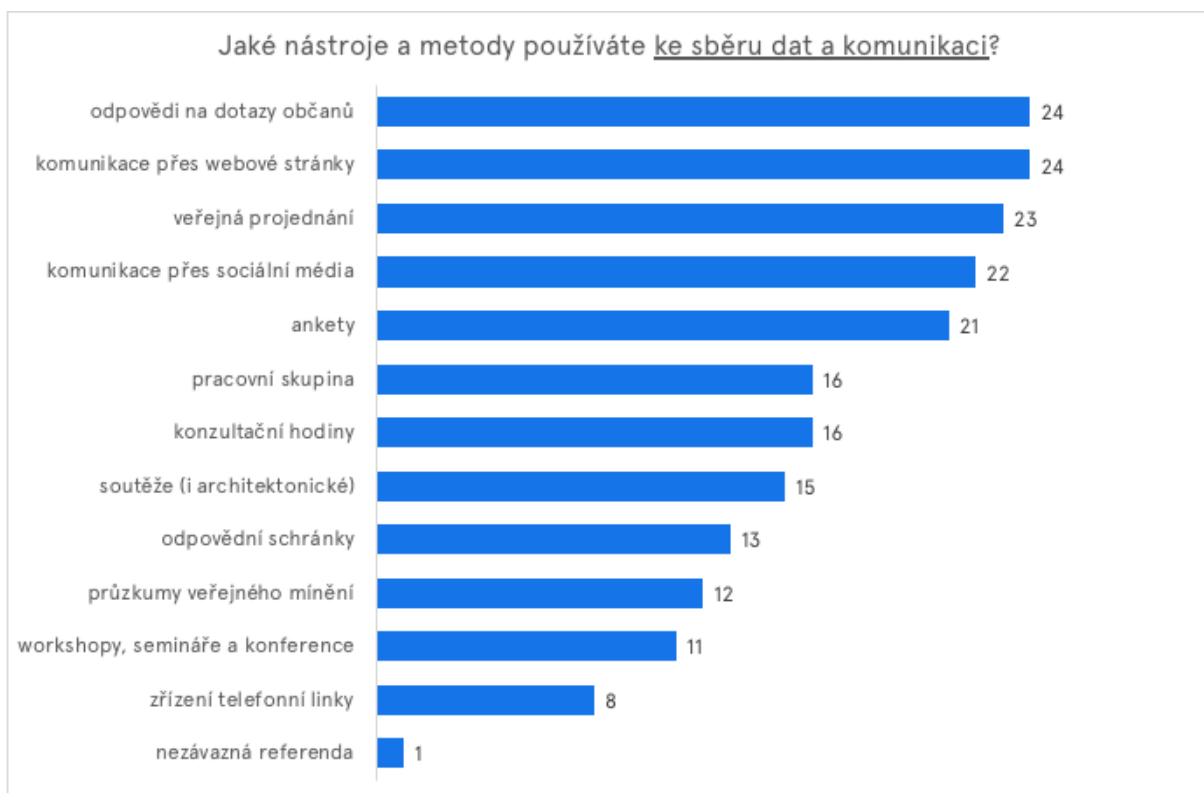
prodlevám v realizaci, vzhledem k složitým vlastnickým vztahům v Praze poměrně obvyklým, se o to městské části v rámci svých kapacit snaží. Představitelé a představitelky MČ se také vyjadřují k **osvětové (vzdělávací) funkci**, kterou dlouhodobá komunikace podle jejich zkušeností naplňuje. Lze tedy usuzovat, že tento pozitivní efekt komunikace je v nějaké míře přítomen.

Zvláště MČ, které jsou v participaci pokročilejší, hledají způsoby, jak oslovit co nejširší skupiny lidí a dosáhnout **vysoké rozmanitosti účastníků a účastnic**. Za tímto účelem testují různé přístupy a využívají mj. také prostředníky, zejména místní spolky; některým se osvědčilo veřejnost informovat prostřednictvím dětí ve školách.

Mezi způsoby, jakými dotazované MČ obecně informují (ne nutně pouze o tématech souvisejících s participací), stále dominuje zveřejňování oficiálních dokumentů (24 MČ), využívání letáků a plakátů (23), inzerce (22), ale také výstavy a prezentace (21). Z nabízených možností nicméně žádná nebyla do významnější míry nevyužívána. V komunikaci s veřejností dále dotazované MČ odpovídají na dotazy občanů (24), komunikují přes webové stránky (24) a sociální média (22) a dále osobně na veřejných projednáních (23), v pracovních skupinách (16) a v rámci konzultačních hodin (16).

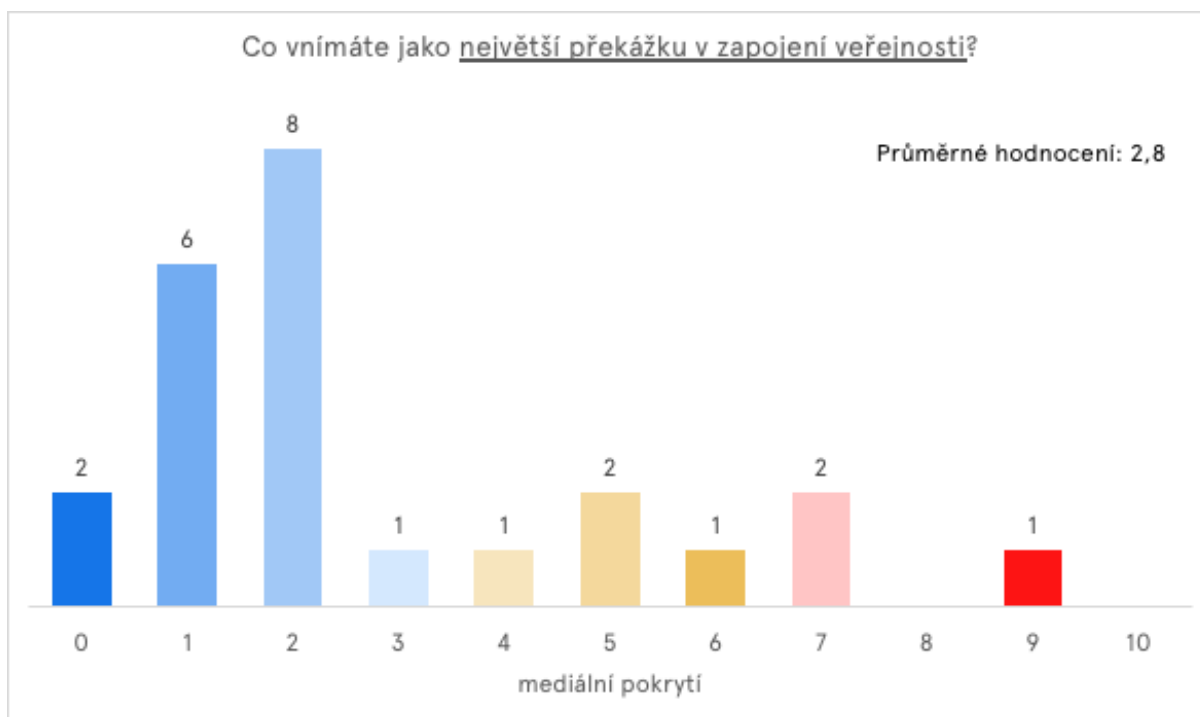


Graf 12: Způsoby informování veřejnosti



Graf 13: Nástroje a metody, které MČ využívají ke sběru dat a komunikaci s veřejností

Mediální pokrytí spíše nepovažují respondenti a respondentky za výraznější překážku pro zapojení veřejnosti. Celkem 14 z 24 tuto okolnost ohodnotilo druhou a třetí nejnižší známkou z deseti; průměrně respondenti a respondentky hodnotili známkou 2,8. Pro upřesnění je třeba na základě doplňujících komentářů dodat, že se v naprosté většině vyjadřovali k mediálnímu pokrytí v rámci komunikačních nástrojů radnice (radniční listy, web, sociální sítě, vývěsky apod.), ne k pokrytí tematiky soukromými či veřejnoprávními médii.



Graf 14: Mediální pokrytí jako překážka v zapojení veřejnosti

Co se nedaří?

Městským částem se příliš **nedaří vyhodnocovat úspěšnost komunikace**. K tomu přispívá fakt, že nemají kapacitu svou zkušenost reflektovat a obvykle si nemohou dovolit (časově, finančně) spolupracovat s experty, kteří by je v učení a posilování interních kapacit podpořili.

Úředníky a úřednice zabývající se participací stále trápí nedostatečná účast veřejnosti, a to z hlediska **počtu i rozmanitosti**. Nedokáží zhodnotit, zda „mlčení [veřejnosti] znamená souhlas“ a zda dosáhli maxima potenciálu pro účast, či zda **prostor pro zlepšení je a jen se jim ho nedaří vytěžit**. Představitelé a představitelky MČ, kteří se přiklánějí k druhé variantě, považují za hlavního viníka právě nevhodně nastavenou komunikaci (obsah i kanály). Je přitom třeba dodat, že schopnost MČ oslovovat různé skupiny je různá. Ostatně v úrovni komunikace a informovanosti veřejnosti obecně mezi pražskými MČ existují velké rozdíly.

Kvalitnější komunikaci obecně podřívají omezené lidské kapacity i finanční zdroje. Agenda participace nemívá vlastní rozpočet na komunikaci, přestože její rozsah to v mnoha případech vyžaduje. V případě větších MČ komunikace související s participací spadá do agend komunikačních či mediálních oddělení, kde jí **nebývá přiřazena potřebná priorita** (MČ například sdělení o participaci upořádá ve prospěch dalších informací a aktivit, protože veřejnost nechce zahltnit). To, spolu se složitými procesy na úřadě, také **podřívá akceschopnost** úřednic a úředníků, kteří participaci koordinují. V menších MČ komunikaci často musejí zvládat v rámci části svého úvazku. Radnice při komunikaci také někdy přistupují k externě dodávaným službám, které představují riziko sdělení vytržených z kontextu agendy participace: **koherence komunikace trpí, odpovědnost za ni přitom zůstává na radnici**. Nevládnutá krizová komunikace není ve zkušenostech úředníků a úřednic ničím výjimečným. Poctivá, průběžná komunikace s veřejností o participativních projektech a procesech pro radnice zůstává výzvou hlavně z kapacitních důvodů.

Dalším potenciálním zdrojem je **spolupráce s médii** (ať už lokálními či celostátními). Městské části ale mají v tomto směru spíše špatné zkušenosti (stěžují si na neprofesionalitu, zavádějící informování, nedostatek zájmu o témata). Ačkoliv nemáme

k dispozici systematicky posbíraná data, na základě osobních rozhovorů lze usoudit, že (ačkoliv jistě existují výjimky) **vazby s novináři se jim spíše nedaří vytvářet**; často protože obsah, který nabízejí, je pro média nezajímavý. Koordinátorům/koordinátorkám v takovém případě zbývá pouze možnost placené inzerce, která je problematická z hlediska kredibility i finanční dostupnosti.

Z hlediska komunikace je pro veřejnost problémem také nesrozumitelnost procesů rozhodování. Zvláště neintuitivní **rozdělení pravomocí** mezi městskou částí a Magistrátem a z pohledu občana **komplikovaná změť správců a majitelů** (MČ, MHMP a další městské organizace a společnosti) je pro participaci v Praze velkou výzvou. Z pohledu komunikace v tuto chvíli jde spíše o riziko, které dále umocňují prodlevy v realizaci s tím spojené (byť mezi MČ jsou v tomto velké rozdíly). Komunikování realizace projektů vzešlých z participace je totiž klíčové pro důvěru veřejnosti. Až několikaleté prodlevy veřejnost spíše utvrzují v tom, že **jejich zapojení bylo ztrátou času**. Prolomit tento vzorec vhodnou komunikací vyžaduje podporu, které se městským částem dostává jen výjimečně.

Výzvy

- Jak veřejnosti co neefektivněji sdělovat příležitosti pro zapojení a stav jednotlivých participativních procesů?
- Jaké formy podpory by úředníkům/úřednicím pomohly zlepšit komunikaci s veřejností (vč. krizové i průběžné)?
- Jak vyrovnat rozdíly v úrovni komunikace mezi MČ?
- Jak s rozvojem komunikace pomoci malým MČ, kde úředníci/úřednice musí zvládat více pracovních agend?
- Jak posílit jednotnost komunikace radnice směrem k veřejnosti?
- Jak téma participace zprostředkovat novinářům/novinářkám lokálních, celopražských a státních médií?
- Jak s veřejností lépe mluvit o komplikované změti správců a majitelů v Praze?
- Jak nevhodněji nastavit vztah komunikace, související s participací, s ostatní komunikací MČ?
- Jak posílit schopnost MČ vyhodnocovat svou komunikaci směrem k veřejnosti a z poznatků se učit?

Komunikace s veřejností: úroveň Magistrátu

Co se daří?

Participativní projekty IPR jsou komunikovány všemi dostupnými způsoby (radniční noviny, sociální sítě, školy a neziskové organizace); na akcích a setkáních se díky tomu **daří zajistit dobrou účast**. Představitelé/představitelky MČ oceňují osvětovou funkci, kterou IPR v participaci zastává.

Co se nedaří?

Magistrát s občany ve věci participace nad rámec aktivit IPR nekomunikuje. Někteří představitelé/představitelky MČ v rozhovorech vyjádřili **zájem o propagaci a komunikační zastřešení participativních aktivit** Magistrátem a podporu komunikace směrem k veřejnosti.

Výzvy

- Jaká má být role Magistrátu v komunikaci a propagaci participace směrem k veřejnosti?
- Kde má ležet hranice mezi komunikací zastřešenou Magistrátem a MČ?
- Jak může Magistrát podpořit průběžnou komunikaci městských částí s veřejností?



Citace představitelk a představitelů MČ

Komunikace s veřejností

Máme novou mluvčí a je to výborný. Do celopražských [médií] se také dostáváme. Na druhou stranu tím, jak jsme veliký, tak je těžší informovat širokou veřejnost MČ o něčem. Snažíme se dávat postery do zastávek, ale to je [...] dost drahé. Chodíme přes cílovky, hodně přes školy a pak taková ta klasika Facebook, web... Nejlépe se dař informovat, když něco děláme v menší lokalitě a házíme [...] to do schránek nebo lepíme na dveře.

*Nejde to zcela rozlišit zapojení méně a více aktivních. Ti méně aktivní si méně čtou různé vývěsky, letáky, oznámení a prostě se nezapojí. Je to dost rozporuplný, **jestli bychom je vůbec měli chtít za každou cenu oslovovat.** Oni se prostě nechtějí zapojit. My na to vynaložíme mnohem více času, mnohem více peněz a pak to prostě nemá ten efekt, přesto se stále snažíme. Ale možná bychom do budoucna měli oslovovat jen ty, kteří se chtějí zapojit a ti to mohou předat dalším a takhle dál a dál. A takhle by se mohly navyšovat ty počty těch zapojených občanů. Ten, kdo se nechce zapojit, se prostě nezapojí. Ale i tak se stále snažíme **distribuovat informace na nová místa, obvolávat a psát emaily novým lidem** a podchytit všechny lokality.*

*My využíváme všechny dostupné prostředky. O všem informujeme v tištěném i elektronickým [...] zpravodaji [MČ], dvoje webové stránky [...], ke všemu jsou Facebooky, **dáváme informace i přes děti do škol.** Nám už zbývá akorát tak chození od domu k domu. Co hodně se nám osvědčilo, tak to je přes ty děti. Když to je přes ty děti, tak se to dostane do podvědomí těch občanů [...].*

*Samozřejmě nemáme radost z toho, že ta účast stále není taková, ale prostě připadá mi to, že právě ta skupina těch rodičů, ten střední věk, že jsou tak zaměstnaní, že přijdou akorát, když se jim něco nelíbí. Když jsou spokojení, tak prostě nechodí. **Mlčení je souhlas,** jinak si to člověk nemůže vysvětlit, protože těch kanálů je tolik.*

*Já sama za sebe jsem na jednu stranu z toho rozčarovaná, protože lidé i třeba na sociální síti často **umí nadávat a furt je všechno špatně.** Pořád my chceme komunikovat a vy nechcete komunikovat. My uděláme kulaté stoly, poradnu, komunikujeme na*

facebooku, coworking. Jsou dotazníky online zaškrťovací, i svými slovy. Tak opravdu nevím, čím si vysvětlit tu malou návratnost těch dotazníků a celkově malou reakci obyvatel. Nevím ani, jestli v jiných MČ je ta ´response´ větší. Říkám na těch kulatých stolech, které jsou jednou za tři měsíce. Nebo třeba máme tady den sociálních služeb, který jsme rozšířili na den zdraví a rovných příležitostí. V tom celém dni zdarma poradenství, zdarma diagnostika, zdarma hlídání dětí. VŠE. A **občaní někdy přijdou, někdy si spíš zanadávají.** Oni jako, když jsou spokojení nebo nic moc neřeší, tak pak nepřijdou ani na ten kulatý stůl. Například pokud jde o ten kulatý stůl ke školství, tak občané říkali, že určitě přijdou, že to je šílené, že tu chybí základní školy. Jak se to bude dělat. Tak my udělali kulatý stůl ke školství, pozvali ředitelky a ředitele atd... Všichni připraveni k diskuzi a dorazilo hodně málo občanů.

Občané někdy dost málo rozlišují, **co jsou záležitosti v kompetenci MČ [a] o čem rozhoduje Magistrát.** Co je v jakých kompetencích, co je cí majetek, případně organizace zřizované hl. městem jako např. TSK.

Snažíme se tedy s veřejností **neustále pracovat a podávat jim informace.** Například informujeme o to, v jakém stádiu se nacházejí projekty, jak dlouho to ještě může trvat, aby neměli pocit, že se nic neděje a nezanevřeli na to. Samozřejmě se občas dostáváme do problému, protože některé pozemky, které nevlastní MČ, ale například TSK. Tak přestože my i něco vykomunikujeme s veřejností, tak starosta se domluví s TSK a násilně se něco začne dělat, aniž bychom o tom my věděli, natož to měli zkoordinované a **lidé nám pak nadávají a nevěří.**

[Je potřeba mít] koordinátora na celopražské úrovni, který by [...] umožnil hromadnou propagaci participace na úrovni MČ pro celou Prahu.

Rámeček 7: Komunikace s veřejností: citace představitelky a představitelů MČ

Realizace a doložení výsledků

Realizace a doložení výsledků: úroveň městských částí

Co se daří?

Městským částem se realizace daří s různou mírou úspěchu (o realizacích projektů, které probíhají výhradně na úrovni MČ bez potřeby zapojení MHMP máme omezená data). Dobré zkušenosti mají zejména s participací veřejnosti na projektech **revitalizace veřejného prostranství**. Čím dál častější jsou (vedle zapojení do zjišťování stavu a potřeb) také případy **zapojení veřejnosti či spolků do samotné realizace projektů**. Například v rámci projektu celkové revitalizace vnitrobloku Vybíralova na Černém Mostě podpořeného Magistrátem se místní podíleli na proměně nevyužívaného prostoru Divočina v zónu pro aktivního odpočinku. Volnočasové centrum Plechárna veřejnost zapojilo mj. organizováním dílen pro veřejnost. (88)

Pokud jde o realizaci projektů, vyžadující nějakou formu zapojení MHMP, městské části **hledají cesty, jak překážky překonávat**. Výjimkou nejsou opatření, která se vyznačují vysokou mírou kreativity (viz **rámec 9: Jak získat stanovisko MHMP?**). Minimálně dvě MČ podnikly první kroky k vyjednávání na MHMP, které by jim mohlo přinést mechanismus pro zajištění předběžného stanoviska ohledně realizovatelnosti projektů PB.

Co se nedaří?

Komplikované vlastnické vztahy a složité schvalovací procesy v Praze mívají za následek **zpoždění realizace, demotivaci úředníků/úřednic, zklamání a oslabenou důvěru** obyvatel (nejspíš se přenáší na další úředníky a úřednice), pošramocený mediální obraz a v neposlední řadě také nečerpání finančního příspěvku příslibeného Magistrátem. Zapojení veřejnosti do realizační fáze participativních procesů (také v případě realizace projektů vzešlých z participativních rozpočtů) je omezené. Z



Obrázek 19: Revitalizace vnitrobloku Vybíralova (zdroj: IPR Praha)

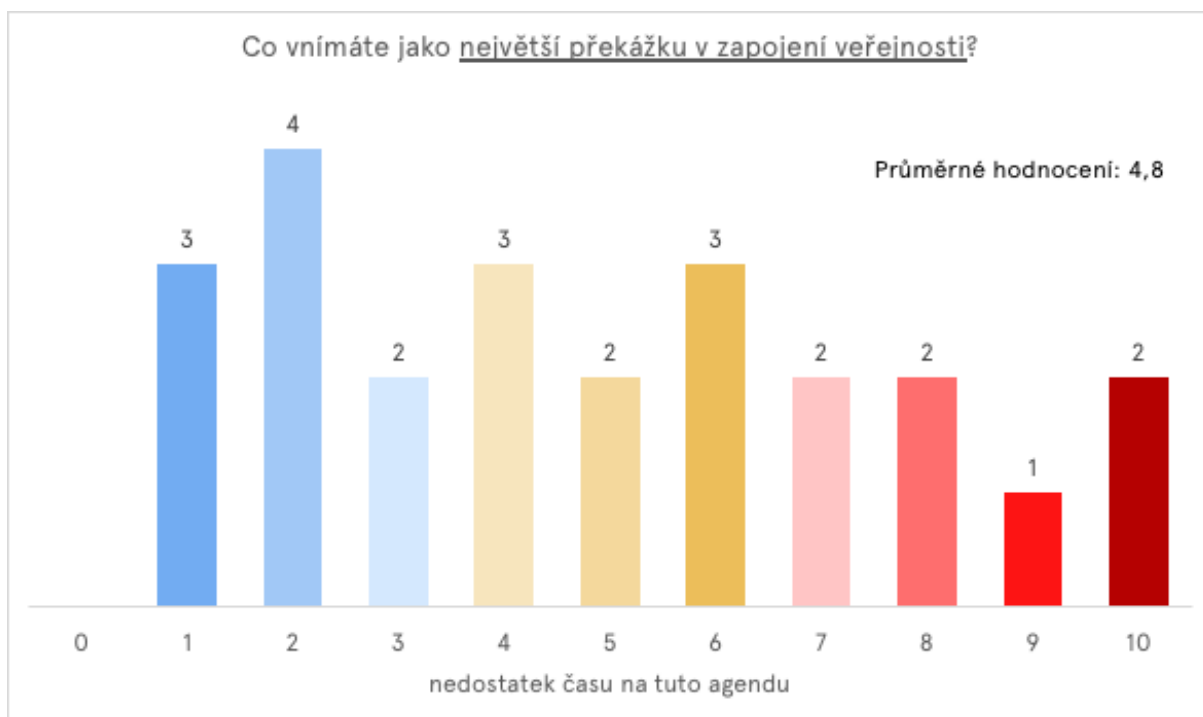


pohledu veřejnosti tak zodpovědnost za ně zůstává primárně na radnici. K posilování spoluzodpovědnosti mezi MČ a MHMP dochází pomalu a osobní vazby, které by tento systémový problém mohly překlenout, se úředníkům a úřednicím napříč úrovněmi vládnutí navazují složitě.

V širším smyslu realizaci participativních aktivit na úrovni MČ podrývá nedostatek času na tuto agendu (s průměrným hodnocením 4,8 z 10), nedostatečné lidské kapacity (průměr 4,4) a nedostatek finančních zdrojů (průměr 3,4). U těchto značně vzájemně propojených faktorů je zřejmý významný rozptyl odpovědí. Doplnující komentáře rozkrývají, že rozmanitá hodnocení mají kořeny v rozdílných velikostech městských částí. Zvláště menší MČ bojují s **nedostatkem času a lidských i finančních zdrojů**, které představují – někdy až kritickou – bariéru pro zapojování veřejnosti, zvláště pak pokud má být dlouhodobé a systematické. Například participativní rozpočet je z hlediska lidských kapacit tak náročný, že pro malé MČ ani **50% příspěvek Magistrátu často není dostatečnou pobídkou**.¹⁸ Klíčové je pro ně hlavně pokrýt výdaje na lidské zdroje: „Pokud dostaneme dotaci, tak to není problém, protože můžeme zaplatit nějaký realizační tým [...]“. Pro srovnání uvádíme citaci úředníka z jedné velké MČ: „Naopak finanční zdroje nejsou žádným problémem. Kdyby bylo vše tak jednoduché jako sehnat peníze.“ „Nedostatek finančních zdrojů má jak kdo,“ uzavírá úřednice se zkušenostmi z malého i velkého úřadu, „[n]a velkých úřadech je peněz dost, ale na těch malých, kde je například pod 20 zaměstnanců, tam opravdu čekají na ty dotace, aby něco mohli“.

Snad všichni respondenti/respondentky z řad úředníků a úřednic MČ se v rámci svých úvazků obvykle věnují vícero agendám, mezi kterými jsou **nuceni strategicky volit priority**. („... Pravda je, že řešíme, do čeho si můžeme dovolit zapojovat a co už je mimo naše síly.“) S vysoce omezenou časovou dotací na participaci nezbývá tolik času na posilování kvality, vnitřní koherence jednotlivých aktivit a návaznou práci. Zaznívají také hlasy, které pojmenovávají potřebu lépe pracovat s motivací a ohodnocením úředníků/úřednic, jejichž práce často vyžaduje vysoké **osobní nasazení (zvláště pokulhává-li podpora úřadu), práci večer a přesčasy**.

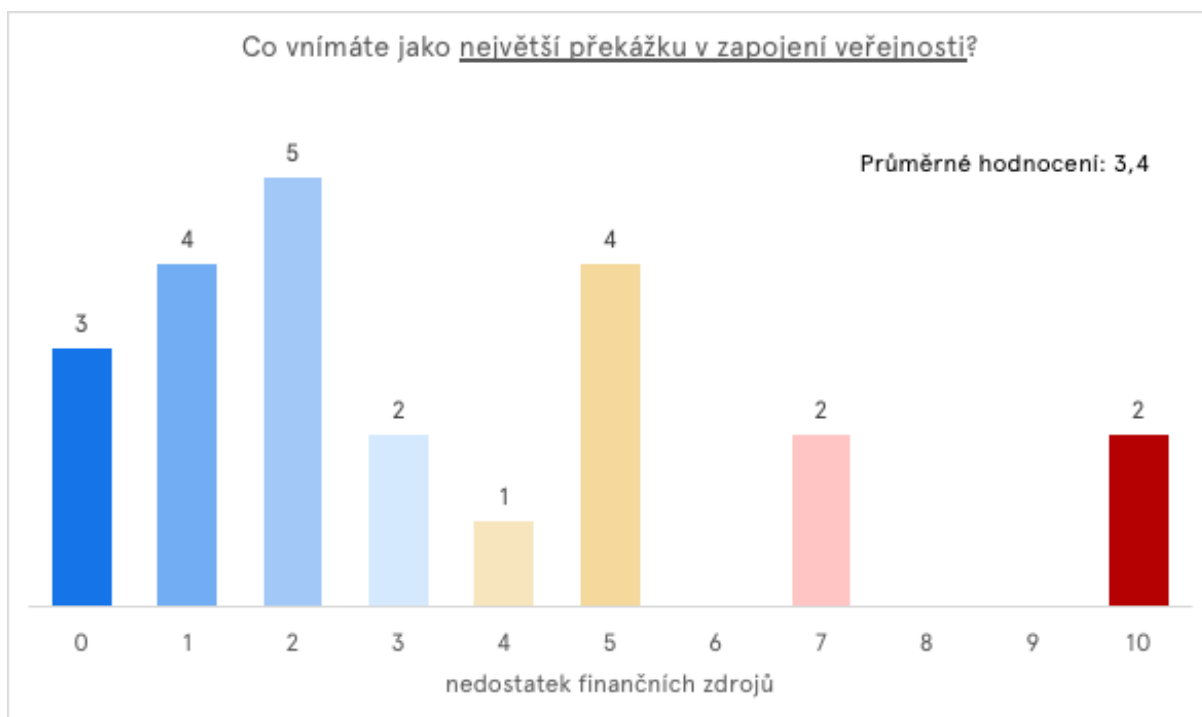
¹⁸ Jak shrnuje jedna respondentka či respondent, „[s]ice částečná finanční podpora na ty projekty z Magistrátu je, ale na to, aby člověk měl lidský kapacitu, tak to nedostane nic. My máme nevýhodu, že nejsme ani moc malej, ani moc velkej úřad. Na to, abychom měli dalšího člověka [...], tak takové místo my už tady prostě nevytvoříme.“



Graf 16: Nedostatek času jako překážka v zapojení veřejnosti



Graf 15: Nedostatečné lidské kapacity jako překážka v zapojení veřejnosti



Graf 17: Nedostatek finančních zdrojů jako překážka v zapojení veřejnosti

Výzvy

- Jakou součinnost MHMP vyžadují různé typy participativních procesů organizovaných na úrovni městských částí? Jak ji zajistit v potřebné míře?
- Jaké kapacity a finance městské části potřebují, aby všem fázím participativního procesu mohly věnovat dostatečnou pozornost, resp. zdroje?
- Jak rozdílné jsou v tomto směru potřeby různě velkých MČ? Jak vyrovnat rozdíly v participačním potenciálu pražských MČ?

Realizace a doložení výsledků: úroveň Magistrátu

Co se daří?

Magistrát ze svého rozpočtu podporuje ty městské části, které „formu **participativního rozpočtu** a účast na spoluzřízení městské části svým občanům nabízejí.“(89) Vyrovnání prakticky probíhá formou tzv. finančního vypořádání, kdy příslušná MČ dokládá, že „... v rámci participativního rozpočtování vynaložila konkrétní objem finančních prostředků“. Magistrát jí na základě toho poskytuje dotaci ve výši 50 % vynaložených prostředků, max. však 5 mil. Kč ročně, a to v rámci rozpočtové rezervy vytvořené pro tento účel.(89)

Co se nedaří?

Nevyjasněná role MHMP představuje významnou překážku pro rozvoj participace v Praze; největší problém spočívá v současném nastavení právě v rovině realizace. Magistrát kromě finanční podpory **neposkytuje metodickou podporu, ani**

věcnou součinnost při realizaci projektů vzešlých z participativních rozpočtů, resp. při posuzování jejich realizovatelnosti. Bariéry v komunikaci (mezi MHMP a MČ i v rámci MHMP) a chybějící povědomí o procesu participativního rozpočtu znesnadňují neformální řešení. Městské části na tento vzorec ovšem narážejí i při realizaci jiných (participativních) projektů (například v práci na prioritách z Veřejných fór NSZM).

V důsledku schválení finanční podpory bez návazných procesních opatření dochází k **nesouladu mezi pravomocemi a odpovědností**, který přináší významná rizika pro důvěryhodnost participativního procesu z pohledu veřejnosti. Magistrát totiž podporuje realizaci participativních rozpočtů na úrovni městských částí, které nemají dostatečný mandát pro rozhodování. V očích veřejnosti jsou přitom za proces odpovědné. Obrácenou perspektivou úřednice a úředníci Magistrátu často mají pravomoc do realizace projektů zasáhnout, i když nemají povinnost vůči MČ se k němu vyjádřit ve chvíli, kdy by to z pohledu participace dávalo největší smysl (např. v rámci posuzování realizovatelnosti). Lhůty pro vyjádření Magistrátu jsou navíc příliš dlouhé, s čímž harmonogram participativních rozpočtů obvykle nepočítá. Stává se také, že vyjádření Magistrátu se v průběhu času mění a projekt, který ve fázi evaluace dostal zelenou, je zamítnut a nerealizuje se. Navíc neexistuje kanál pro komunikaci (průběžnou, ani nárazovou) mezi městskými částmi a Magistrátem.

Celou situaci dále z pohledu městských částí komplikuje fakt, že **úředníci a úřednice Magistrátu se navzájem neznají a nekomunikují spolu** a podle zkušenosti respondentek a respondentů **nevědí, co participativní rozpočet** je (a proč se na ně úředníci/úřednice MČ v souvislosti s ním vůbec obracejí). A v neposlední řadě také to, že v procesu rozhodování často nefiguruje pouze MČ a Magistrát, ale také další městské organizace a společnosti (TSK, DPP apod.).

Možnosti, které se MČ v takovém případě nabízejí, ilustrují **dopady tohoto procesního vakua**:

- a. Městská část s ohledem na absenci metodické podpory a nedostatku informací participativní rozpočet nerealizuje; speciálním případem je pak situace, kdy (ze strany MHMP nespecifikované) podmínky interpretuje striktně a participativní rozpočet nerealizuje s ohledem na malé množství pozemků ve vlastnictví či správě MČ.
 - *„Neděláme [participativní rozpočet], uvažovali jsme o něm, ale v první řadě by bylo potřeba vyjasnit, co Praha považuje za participativní rozpočet.“*
 - *„To vidím jako docela negativní záležitost z pohledu Magistrátu, protože Magistrát na něco vypsál podporu a neřekl absolutně nic a dodnes, přes řadu dotazů, nedokázal vysvětlit, co vlastně považuje za participativní rozpočtování. Jestli je to metodika podle Agory [CE], nebo jestli to je volná tvorba.“*
 - *„Při samotné realizaci, protože ten veřejný prostor tady zahrnuje i pozemky, které jsou hlavního města. Tak při samotné realizaci nám nikterak nevychází vstříc. Tohle dvojí si myslím, že je obrovský průšvih. Na jednu stranu se vedení hlavního města tváří, že podporuje. Na druhou stranu potom metodicky a realizačně je Magistrát mrtvým broukem, tak si myslím, že to je naprosto špatně.“*
- b. Městská část realizuje participativní rozpočet s omezením (veřejnost může navrhovat projekty k realizaci pouze na pozemcích ve vlastnictví či správě MČ); zvláště, pokud je pozemků ve vlastnictví či správě MČ na jejich území omezené množství, se ale vystavuje riziku, že veřejnost navrhne málo projektů (ohrožuje legitimitu procesu), nebo se možnosti pro podávání projektů brzy vyčerpají (ohrožuje opakování procesu do budoucna, i jeho dlouhodobou udržitelnost a legitimitu).
 - *„Když tu participaci vezmu globálně, tak my jako MČ tady máme omezené pole působnosti, co můžeme ovlivnit. My hodně třeba v tom participativním rozpočtu to máme omezené [...]. Projekty, které nám tam navrhuje, směřují do projektu MČ, abychom byli schopni garantovat, že to budeme realizovat. Ovšem majetek MČ, to je jen pár parků, nemovitostí, ve kterých jsou mateřinky a základky. Všechno ostatní je v majetku Magistrátu hl. města. Ať už jsou to komunikace nebo ty velké parky [...] a další veřejné prostory.“*

To jsou oblasti, i když my chceme, tak nejsme schopni garantovat, že s tím něco uděláme, protože jsme závislí na souhlasu těch dalších institucí.“

- *„Jako problém [u participativního rozpočtu] vidím malou účast lidí. Dále to, že řada projektů, které se nám tu sejdou, míří do majetku hl. města. My pak nejsme schopni garantovat, že to zrealizujeme. Tím pádem ten projekt ani nepouštíme do hlasování. Potom by se mohlo stát, že Magistrát řekne, že si to nepřeje, a pak by to byla špatná situace.“*
- c. Městská část realizuje participativní rozpočet bez omezení (veřejnost může navrhnout projekty k realizaci na pozemcích ve vlastnictví či správě MČ i MHMP), ale v rámci posuzování realizovatelnosti návrhů se **pokouší získat indikativní stanovisko od úředníků a úřednic Magistrátu (či jiného orgánu)**. Tato varianta je pro úředníky/úřednice MČ časově či finančně – pokud tuto činnost zajišťují externě (viz **rámeček 9: Jak získat stanovisko MHMP?**) – extrémně nákladná a přitom bez jistoty kladného výsledku (ve výsledku může dojít k situaci b), ovšem za značných ztrát).
- *„Ale je tady ten problém pozemkový, v tom to chce z Magistrátu nějakou garanci, že ty projekty půjdou vytvořit a nějakou účast na participaci, pokud jde o jejich pozemky.“*
 - *„Mě vadí, že MHMP deklaruje finanční podporu participativnímu rozpočtu. Pak v momentě, kdy my potřebujeme zpětnou konzultaci, zda je možné udělat nějaký ten projekt na jejich pozemku a že potřebujeme předběžné vyjádření, tak neexistuje spojka na magistrátní úrovni. Neexistuje koordinátor na úrovni Prahy pro jednotlivé MČ. Je třeba, aby Magistrát zprostředkoval tu komunikaci, aby probíhala efektivněji. Já pak jezdím na Magistrát se ptát vedoucího Odboru ochrany přírody, zda by mu nevadilo, že se tady něco chystá. V tomto mi to vadí.“*
 - *„Mohlo by být předjednané, že na Magistrátu je někdo, kdo to nějakým stylem podporuje a můžeme za ním zajít.“*
 - *„Opravdu postrádám na Magistrátu, nebo na IPRu koordinátora participace a participativních rozpočtů MČ. Aby ti človíčkové na jednotlivých MČ komunikovali s ním. S někým, kdo prostě ví a zná ty souvislosti a bude vědět, kde přesně zaklepat a kam zavolat. Protože tady kolega potřebuje nějaké vyjádření a nedomůže se ho, protože prostě na tom Magistrátu tomu člověku, nevím, jestli je mu to putna nebo má spoustu jiné práce. Tak je to prostě špatně. Je nereálný pro MČ čerpat tu finanční podporu v té výši, jakou rada schválila, protože realizace vážnou.“*
- d. Městská část realizuje participativní rozpočet bez omezení (veřejnost může navrhnout projekty k realizaci na pozemcích ve vlastnictví či správě MČ i MHMP), ale vystavuje se tím riziku, že projekt schválený ve všelidovém hlasování nezíská souhlasné stanovisko MHMP či jiného orgánu, nebude tedy realizován a důvěra veřejnosti tím utrpí.
- *„Můžu mluvit hodně za participativní rozpočet, protože to mám v podstatě na starosti jenom já. Tam samozřejmě ze začátku byl obrovský zájem, ale bohužel ze začátku tím, že jsme byli nováčci a neměli jsme kde čerpat inspiraci a poučit se v místních podmínkách. Tak jsme si naběhli, protože jsme nevychytili pravidla. Z toho prvního ročníku jeden z vítězných návrhů, který byl hodně na očích veřejnosti a je stále. Tak ten stále není realizován, protože nad tím nemáme moc. Realizátorem samotným by měla být Technická správa komunikací. Jde o přechody pro chodce. Jsou prostě dvě místa tady na Praze 10, kde občani vnímají, že to je kritické. Je to na Kubánském náměstí a na Radošovický. Takže tam byl navrhnout přechod pro chodce, nebo alespoň místo pro přecházení. Městská část jediné, co mohla udělat, je celý ten proces tvorby projektové dokumentace, vyjádření a povolení, ale samotná realizace je na TSK. To my bohužel*

neovlivníme a je to velká kudla v zádech. To nám udělalo hodně zla při vyhlášení dalších ročníků. Samozřejmě ta veřejnost se vyjadřovala ve smyslu, co chceme vyhlášovat, když jsme ještě nezrealizovali to z minula. Nevnímají to, že některé jiné projekty byly hotové, protože to byly projekty menšího rozsahu, což se týká pár lidí. Ty přechody se naopak týkají všech, takže to je samozřejmě silnější. Je to něco, co ten zájem veřejnosti odrazuje.“

- *„No to je problém. Doplnil bych tam vlastně i stavební úřad, který nepatří pod Zbraslav, ale pod Radotín. V kamžiku, kdy nám nějaký projekt, který je odhlasovaný, dělají problémy, tak je to špatná situace.“*
- *„Komunikace s Dopravním podnikem je taky šílená. Pravda je, že to je demotivující pro veřejnost i pro ty lidi na úřadě. Je to opravdu běh blátem, a když už se někam doběhne, tak někdo přijde a podkopne vám nohy. Je to pak těžké odkomunikovat jak ven, tak dovnitř. Tím, že mám mailing list, tak se snažím průběžně informovat ty obyvatele o tom, co se děje, proč to ještě není, jaké jsou komplikace. Ale většinou obyvatel se to dá těžko vysvětlit. Vylezou na ulici, jsou ve veřejném prostoru a už je vůbec nezajímá, že tenhle kousek je MČ, tenhle Magistrátu a tohle patří Dopravnímu podniku.“*
- *„Problémem je pak u té realizace ve spojení s Magistrátem, stavebním úřadem...“*



Jak získat stanovisko MHMP?

Časovou náročnost komunikace s úředníky a úřednicemi MHMP ilustruje řešení, ke kterému se jedna z těch větších MČ přiklonila. Tamní představitel/představitelka MČ se rozhodli z participativního rozpočtu předem nevyřadit projekty, které se týkají majetků a pozemků mimo správu či vlastnictví MČ. K tomuto rozhodnutí je vedla obava, že omezování množiny potenciálních projektů by v budoucnu vedlo k předčasnému vyčerpání návrhů, což by mohlo participativní rozpočet výhledově ohrozit. Aby snížili riziko, že vítězné návrhy budou zamítnuty, pokouší se získat předběžné vyjádření od úřednic a úředníků Magistrátu, kteří by realizaci projektů následně mohli ovlivnit (nebo i zamítnout). Na časově náročné kontaktování a vyjednávání s příslušnými magistrátními úředníky/úřednicemi si najali místního seniora. Jeho výpomoc má úřednicím a úředníkům MČ zajistit informace potřebné pro zhodnocení realizovatelnosti projektů – a zároveň jim ušetřit čas. *„Nejedná se o šťastné řešení, neboť jde v podstatě o přidání dalšího prostředníka do již tak dlouhé řady navrhovatel/ka – koordinátor PB – odpovědný úředník MČ – odpovědný úředník MHMP.“* Zaměstnanci a zaměstnankyně Magistrátu často nevědí, co je participativní rozpočet a neurčitým závazkům mimo oficiální procesy se pochopitelně vyhýbají: *„Dalším problémem, který je spojený s posuzováním realizovatelnosti, je jistá neurčitost, která je však podstatou návrhů, či spíše nápadů. Oslovení úředníci se nechtějí přehrabovat ve změti vizí, nápadů a snů a spíše by ocenili okótovaný plán se zakresleným návrhem.“*

Rámeček 8: Jak získat stanovisko MHMP?

Nesoulad mezi pravomocemi a odpovědností komplikuje participaci i mimo participativní rozpočty. Příkladem mohou být Veřejná fóra (v rámci aktivit NSZM). V případě, že veřejnost mezi 10 hlavních priorit pro další rok zvolí témata, která přesahují pravomoci MČ: „To je velký problém, na co si stěžují radní a trochu i lidé, že je hodně věcí, které se nedají řešit na úrovni MČ. Vždycky, když se udělá fórum, tak v top 10 problémech jsou [celoměstscky významný komerční prostor a park], což spadá pod Magistrát. Přesně takové ty věci, které se blbě komunikují těm lidem, když ti politici říkají, že s tím nemohou nic dělat. To pak vypadá, že unikají před tou zodpovědností, co za to mají. Pak tam dochází k politickým vyjednáváním na magistrátní úrovni. Pak je ale pro nás nešťastné, že **nemáme ty lidi kam dál odkázat**. Zajímalo by mě teda, jestli něco takového bude na celopražské úrovni, protože mám pocit, že tam se to trochu zasekává. Participace vlastně tak úplně není podporovaná.“ Jako další příklady lze uvést téma dopravy („U nás je největším problémem doprava. [...] Když občanům řekneme, že to je věc Magistrátu ty hlavní tahy, tak to jim nestačí.“), nebo např. komplikace při schvalování „zparticipovaného“ návrhu v kontextu revitalizace konkrétního území. (... [V]šechny ty podněty obyvatel zazněly, probralo se to s nimi na dvakrát, s TSK, s památkáři. Nakonec tyto orgány to rozsekaly, takže jsme se dostali skoro na původní verzi, kterou jsme si nechali připomínkovat od začátku. Takže ve finále zklamání, přestože ten proces byl dobrý.“). Jak ilustruje jedna z citací, představitel/představitelka MČ jsou si vědomi toho, že veřejnost si tyto problémy může vykládat jako **únik před zodpovědností**.

Nabízí se vysvětlení, že problém tkví v nastavení participativních procesů – proč se veřejnosti vůbec otevírá možnost diskuze o tématech, která nespádají do kompetencí organizátorů/organizátorek participativních procesů (v tomto případě MČ)? Omezení procesu by částečně vyřešilo problém městských částí, které by se díky tomu méně často dostávaly do nezaviděných situací. Problém obyvatele Prahy, **kteřý očekává určitou, natož srovnatelnou – míru odpovědnosti**

politiků/političek a úřadů napříč Prahou, se tím ovšem neřeší – tedy alespoň do doby, než by se případně otevřel kanál pro participaci na úrovni hlavního města.

Tím se dostáváme k tématu participace na úrovni hlavního města. V současnosti **hlavní město neotevřítá přímé kanály pro participaci** veřejnosti, s výjimkou zapojování veřejnosti do společných projektů mezi IPR a městskými částmi. Jak ale ukazuje analýza současných problémů, je možné očekávat rostoucí tlak na zapojení Magistrátu a dalších městských organizací a společností – především vzhledem k jejich pravomocem a roli v životě obyvatel Prahy vůbec. **V některých tématech** (jako je třeba právě doprava) **a s některými skupinami** (jako jsou např. vysokoškoláci studující v Praze) má totiž participace smysl **pouze na celoměstské úrovni**.

Výzvy

- Jak v krátkodobém časovém horizontu ošetřit hlavní problémy s realizacemi?
- Jaká je vize pro participaci na úrovni celého města a jakou roli v ní má hrát (v rovině realizace) MHMP?
- Jakým způsobem lze systémově nejlépe ošetřit nesoulad mezi (veřejností vnímanou) odpovědností a pravomocemi? Jak zvýšit srozumitelnost pro řadového občana a omezit tak riziko nedůvěry

Městští investoři a správci

akciové společnosti

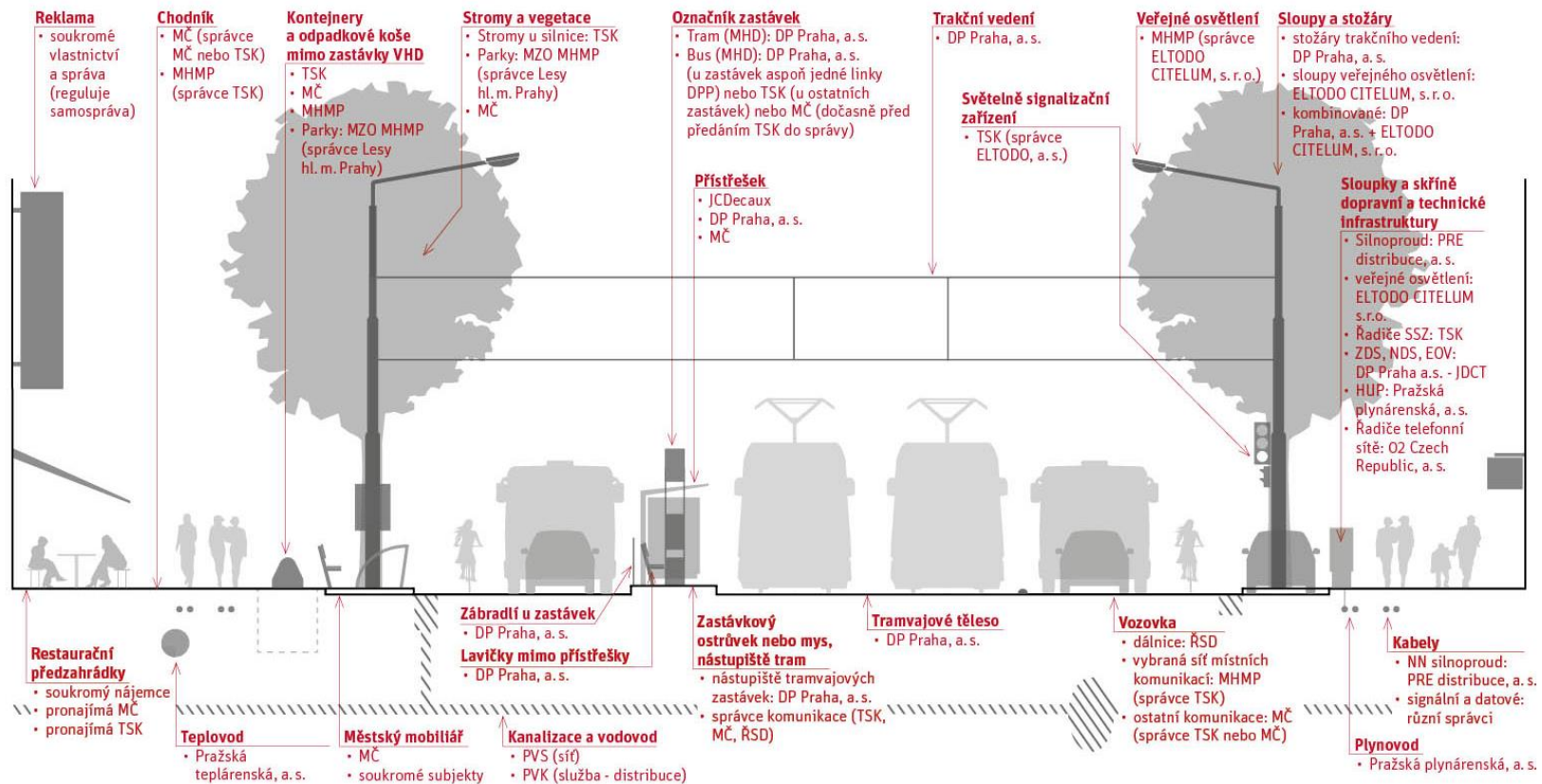
akciové společnosti			příspěvkové organizace			
Dopravní podnik hl. m. Prahy (DPP)	Pražská vodohospodářská společnost (PVS)	Kolektory Praha	Technická správa komunikací (TSK)	Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy (IPR Praha)	Regionální organizátor pražské integrované dopravy (ROPID)	Lesy hl. m. Prahy
<p>provozování a rozvoj městské hromadné dopravy</p> <p>opravárenská a servisní činnost</p> <p>výkon funkce investora</p> <p>projektová činnost, inženýrská činnost ve výstavbě</p>	<p>správa vodohospodářského majetku</p> <p>obnova vodohospodářského infrastrukturního majetku hl. m. Prahy</p>	<p>správa, údržba a monitoring kolektorů</p> <p>provozování</p> <p>realizace oprav a rekonstrukcí</p> <p>investorsko-inženýrská činnost</p>	<p><u>hlavní činnost:</u> rozvoj, výstavba, správa, údržba a opravy pozemních komunikací, jejich součástí a příslušenství</p> <p><u>doplňková činnost:</u> správní, inženýrská, konzultační a projektová činnost v oblasti správy a výstavby dopravních systémů a staveb</p> <p>zpracování dopravně inženýrské dokumentace</p>	<p><u>hlavní činnost:</u> hlavní koncepční pracoviště města v oblasti architektury, urbanismu, rozvoje, tvorby a správy města</p> <p>zpracovává strategické, urbanistické a územně plánovací dokumenty</p> <p><u>doplňková činnost:</u> projektová činnost ve výstavbě, činnost autorizovaných a architektů a inženýrů</p>	<p>organizování hromadné dopravy</p> <p>správa informačního systému</p>	<p>správa a údržba lesního majetku, drobných vodních toků a vodních děl</p> <p>správa a údržba parků celopražského významu</p> <p>správa a údržba stromořadí</p>

soukromé společnosti

Pražské vodovody a kanalizace (PVK)	Pražská plynárenská distribuce (PPD)	Pražská energetika (PRE)	Pražská tepleárenská (PT)	Cetin	Eltodo	JCDecaux
<p>provozování vodohospodářské infrastruktury hl. m. Prahy</p> <p>provoz a údržba vodovodů a kanalizací</p>	<p>investiční výstavba plynárenských zařízení a potrubních systémů</p> <p>opravy, rekonstrukce, revize</p>	<p>provoz, správa a obnova distribuční sítě</p>	<p>provoz, správa a obnova tepelných sítí</p>	<p>správce telekomunikační sítě</p>	<p>projekčně inženýrská činnost</p> <p>správa veřejného osvětlení, pouličních hodin, světelného signalizačního zařízení</p>	<p>správa mobilní telekomunikace tramvajových zastávek</p>

Obrázek 20: Městští aktéři s vlivem na realizaci – městští investoři a správci (zdroj IPR Praha)

Schéma vlastnictví a správců jednotlivých částí a prvků veřejných prostranství



Obrázek 21: Městští aktéři s vlivem na realizaci projektů ve veřejném prostoru – vlastníci a správci jednotlivých částí a prvků veřejného prostoru (zdroj: IPR Praha)



Citace představitelů a představitelů MČ

Realizace a doložení výsledků

*Problémem je, že lidé chtějí to, co se řekne a vznikne, **udělat hned**. My jim neustále říkáme, že je potřeba spousta povolení, tudíž to může trvat klidně i několik let.*

*Navíc ten Magistrát. Jedna věc je schválení finanční podpory a jedna věc je metodika, doporučení. Ty peníze schválili jen, protože to bylo v nějakým jejich politickém programu, tak aby to měli plněný, **ale vlastně tam ta aktivita není**. Ta vzniká až tak letos od vás.*

*Je to [podpora PB] spíše jen proklamace finanční a **zatím to nebyla věcná podpora**.*

*Takže pokud tady budeme, tak **budeme rádi, když to bude pokračovat** [dotace pro PB]. Je dobře samozřejmě, že to finančně podporuje i ten Magistrát. Pokud to bude nějak i IPR podporovat do budoucna, tak to je jedině dobře i pro další MČ.*

*Při samotné realizaci, protože ten veřejný prostor tady zahrnuje i pozemky, které jsou hlavního města. Tak **při samotné realizaci nám nikterak nevychází vsířic**. Tohle dvojí si myslím, že je obrovský průšvih. Na jednu stranu **se vedení hlavního města tváří, že podporuje**. Na druhou stranu potom metodicky a realizačně je Magistrát mrtvým broukem, tak si myslím, že to je naprosto špatně.*

*Magistrát nám sice dává příspěvek 50 % ceny těch projektů z participativního rozpočtu, nicméně přijde mi, že to je to nejjednodušší, co oni mohou udělat; že jen přesunou prostředky jinak a dál se o to nezajímají. Takže myslím, že **vzájmu rozvoje participace by tam oni měli hrát aktivnější úlohu**, protože oni jsou vlastníky většiny těch veřejných prostor, kam obvykle ty projekty míří.*

*Pak je tam ještě jedna věc, a to byla ta možnost podpory realizace věcí vzniklých z participativních rozpočtů. To vidím jako docela negativní záležitost z pohledu Magistrátu, protože Magistrát na něco vypsál podporu a neřekl absolutně nic a **dodnes přes řadu dotazů nedokázal vysvětlit, co vlastně považuje za participativní rozpočtování**. Jestli je to metodika podle Agory, nebo jestli to je volná tvorba. Mě přišlo až bizarní, když tam člověk potom telefonoval a ptal se na tom odboru např. financí nebo jakýmkoliv. Když někdo má na starosti dotaci, tak by měl umět říct, na co tu dotaci přiznává. To jsem zjistil, že neumí, prostě mi na Magistrátu řekli, že neví.*

*Magistrát se žádá o příspěvek. **Ted' nevíme, jak to bude**. Loni proplácel 50 % na financování těch projektů, které se mají realizovat z toho participativního rozpočtu, ale maximálně do 5 000 000. Ovšem letos se ještě v červnu nevědělo, jestli jim to rada*

*schválí. Nakonec to prý budou proplácet, ale není to nikde usneseno, ukotveno. [...] Ovšem nikde není metodika Magistrátu, nikde není, jakým způsobem a není to oficiálně zakotveno [pravidla pro proplácení]. Pak se snažíme a **dopadneme na to, že nejsou oni připravení**. Jestli nemají kapacity, finance, chuť. Ano, taky to tam je roztržštěné, není to tam jednoduché.*

*Myslím, že my bychom hlavně potřebovali, aby ty lidi z těch institucí jako je Magistrát, IPR, TSK atd. **přišli a spolupracovali ohledně těch některých participačních aktivit a záměrů**. Zorganizovat a pozvat obyvatele umíme, popřípadě máme kde zjistit, jak na to.*

*Druhá věc je ta, co jsem říkal. Jde o to, že je nutné **zavést nějakou širší komunikaci**, aby se daly plnit ty priority a problémy vycházející z fór, které se týkají objektů a pozemků vlastněných Magistrátem.*

*Já teda osobně jsem s MHMP přes MA21 nebo přes zdraví něco řešil a myslím, že **ta komunikace je teda spíš špatná**. Když odbor, který to má na starosti, není schopný si za dva roky přehodit email, že já tady jsem a kolegyně tady není a pak se ke mně nedostávají informace. Mě to přijde dost vypovídající.*

*Určitě by ta metodická podpora mohla být lepší, kdyby se do toho **zapojily ostatní instituce**.*

***Nedostatek finančních zdrojů má jak kdo**. Na velkých úřadech je peněz dost, ale na těch malých, kde je například pod 20 zaměstnanců, tam opravdu čekají na ty dotace, aby něco mohli. Na těch malých tam se musí plánovat o to líp, avšak naopak často neplánují a jen se snaží získat finanční zdroje.*

***Nedostatek finančních zdrojů si myslím, že se [naší MČ] až tolik netýká**. Samozřejmě, kdyby tady seděl někdo jiný, tak by řekl, že jo. Ovšem já, co se týče participativního rozpočtu, tak to tak nevnímám. [...] V žádném případě bych si netroufla dělat takový projekt právě bez metodické podpory Agory a nějaké realizační pomoci D21, kdy obě ty party **jsou profíci a samozřejmě taky to stojí peníze**.*

*Pokud dostaneme dotaci, tak to není problém, protože **můžeme zaplatit nějaký realizační tým**, a pak není problém s nedostatečnou lidskou kapacitou. V okamžiku, kdy my nedostaneme dotaci a budeme to dělat z vlastních zdrojů, tak spousta lidí ze spolků, kteří to dělají zadarmo a ze své dobré vůle, tak je to špatný. Nedá se pořád žít jenom z nadšení a dělat vše zadarmo.*

*Je průšvih pokud se něco veřejně projednává, **investor něco naslibuje a pak to udělá úplně jinak**. Neboť není zavázán MČ, ale pouze státu a lidé jsou pak strašně naštvaní a je to vše ještě mnohem horší, než kdyby se nic neprojednávalo. Je tedy nutno vždy si provést nějakou rizikovou analýzu, co může nastat. Např. někdy je dobré udělat dvě varianty projektu, A a B. A víte, že modifikovaná B je správně. Lidi samozřejmě odhlasují*

to B a pak ho ještě modifikují, podle svých preferencí. Ta práce je s lidmi mnohem lepší, než když jim předložíte jenom ten projekt B, protože to pak nevidí, že to může být mnohem horší. To se velice hodí toto si uvědomit.

Rámeček 9: Realizace a doložení výsledků: citace představitelů a představitelů MČ

Evaluace a učení se

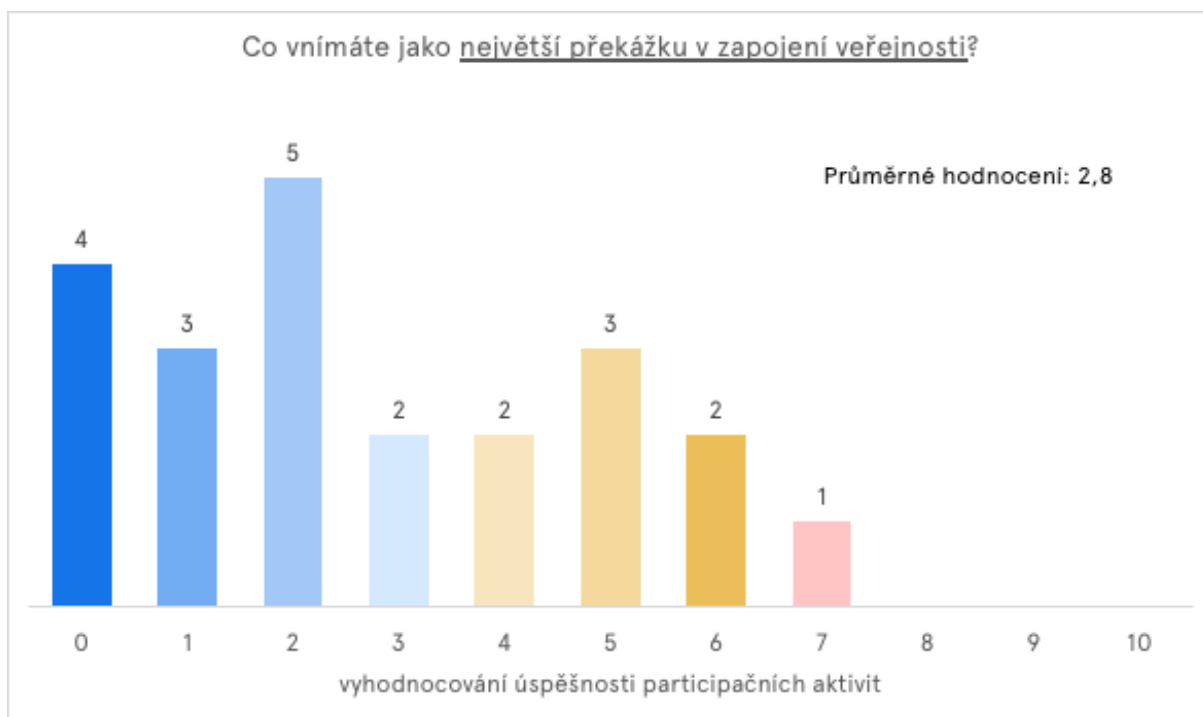
Evaluace a učení se: úroveň městských částí

Co se daří?

Aktéři participace na úrovni MČ podnikají **interní evaluaci, která má neformální charakter**; někteří do ní zapojují také další aktéry (např. politiky/političky a úředníky/úřednice z dalších odborů). Daří se jim reflektovat svou zkušenost a berou si z ní **ponaučení pro svou další práci** (na základě zkušeností upravují pravidla, nastavení participativních procesů apod.). Od účastníků/účastnic participativních procesů se v mnoha případech daří získat zpětnou vazbu.

Co se nedaří?

Vzhledem k tomu, že městské části si **nestanovují cíle pro agendu participace** jako celek, nedochází ani k průběžnému zhodnocování, zda se je daří naplňovat.



Graf 18: (Ne)vyhodnocování úspěšnosti participčních aktivit jako překážka v zapojení veřejnosti

Městským částem v naprosté většině chybí také kapacita, prostředky a dovednosti pro pravidelnou a systematickou evaluaci úspěšnosti jednotlivých participativních aktivit a procesů. V důsledku toho přicházejí o **příležitost se systematicky učit na základě reflexe** své zkušenosti. Respondenti/respondentky (ne)vyhodnocování úspěšnosti participčních aktivit nicméně nehodnotí jako významnou překážku pro zapojení veřejnosti: výrazně negativní hodnocení chybí úplně a průměrná známka (2,8) evaluaci řadí na chvost vnímaných překážek.

Výzvy

- Jak v nastavování projektových cílů (a následně evaluacích) dobře zohlednit kvalitu participace? Jak v rámci projektových cyklů podpořit systematictější přístup k evaluacím?
- Jak MČ podpořit ve vyhodnocování celkových cílů, které si pro agendu participace stanovily?
- Jak posílit know-how a kapacity úředníků/úřednic, aby vyhodnocování své činnosti lépe zvládali svépomocí? Jak evaluační procesy nastavit a koho do nich zapojit, aby výsledky byly co nejužitečnější?
- Jak úředníky/úřednice podpořit v tom, aby poznatky z evaluací využívali ve své práci?
- Jak zajistit uchování evaluací a zajistit jejich užitečnost také do budoucna?
- V jaké podobě evaluace zpřístupňovat veřejnosti a proč?

Evaluace a učení se: úroveň Magistrátu

Co se daří?

Pracovníci/pracovnice IPR do svých participativních projektů obvykle zařazují **fázi interní reflexe proběhlého procesu**. Hodnotí, co se povedlo a co ne, především pro lepší nastavení procesu a podchycení rizik v dalších projektech. Poznatky prezentují také na školeních pro MČ.

Co se nedaří?

Institut plánování a rozvoje nedisponuje systémem hodnocení kvality participace, který by prakticky umožnil zhodnotit úspěšnost participace.

Pokud jde o projekty, které nějakým způsobem zapojují veřejnost a zároveň vyžadují součinnost Magistrátu (zejména participativní rozpočty), **evaluace role a příspěvku MHMP neprobíhá**.¹⁹ Zároveň není institucionalizovaný komunikační kanál či platforma pro komunikaci o současném nastavení vzájemné spolupráce. Městské části tak **nemají možnost poskytnout zpětnou vazbu na způsob zapojení Magistrátu** do participativních aktivit, které organizují. I to je patrně jednou z příčin přetrvávání systémových překážek pro efektivní spolupráci a v důsledku také efektivní participaci.

Na úrovni hlavního města se také systematicky a pravidelně **nesleduje stav participace v Praze**, který by umožnil srovnání v čase a případně také zhodnocení role Magistrátu a jeho příspěvku k naplňování případné vize participace v Praze.

Výzvy

- Jak v rámci projektových cyklů, za které je zodpovědný IPR (ev. do budoucna MHMP), podpořit systematictější evaluace?
- V jaké podobě zpřístupňovat poznatky z evaluací veřejnosti a proč?
- Jak nejlépe zhodnocovat naplňování strategických cílů pro agendu participace a vyhodnocovat systémovou změnu na celoměstské úrovni? Jak poznatky co nejvíce vytěžit?

¹⁹ Za první krok tímto směrem lze považovat zadání analýzy participace v hl. m. Praze.



Citace představitelů a představitelů MČ

Evaluace a učení se

*Po každém participativním projektu **sedneme a vyhodnotíme si to, abychom věděli, co dál.** Samozřejmě děláme i evaluaci od lidí. Avšak jsou tam velké mezery.*

*Na fórech vždycky máme nějaký evaluační dotazník, který následně vyhodnocujeme, **zamýšlíme se nad tím, porovnáváme trend, co se nám podařilo zlepšit, co se objevuje nového.***

*My to [úspěšnost participativních aktivit] asi umíme vyhodnotit, ale opět [je problém to], že se **nepovede posbírat ty pozitivní odezvy** obyvatel. Umět to vyhodnotit v tom smyslu, že je tady většina spokojená a těma se zabývat, tak to je problém, to se zatím nedaří.*

*[V případě konkrétního projektu revitalizace] jsme neměli **hodnotící dotazník** ještě. To byla naše chyba, naše první akce. Co jsem s těmi lidmi mluvil, tak byli rádi, že se mohou zúčastnit. Potom, co jsme měli to velké fórum, kde byl hodnotící dotazník. Tak to lidi hodnotili pozitivně: [známkou] 1-2. **Protože jsme měli ten návod [od NSZM], tak jsme dělali zpětnou vazbu.** Takže tam to hodnocení těch lidí bylo pozitivní v rámci toho dotazníku hodnocení. Já osobně ty akce vnímám pozitivně, ale jsou tady někteří radní, kteří to tak pozitivně nevidí, tu odezvu. Namítají, že to je malý vzorek lidí. Že se nemůžeme podle malého vzorku řídit, takže je to věc náhledu. To je ale už ta politika, někteří jsou pro větší participaci a někteří to tak až nevidí jako důležité.*

*To [úspěšnost participativních aktivit] si vyhodnocujeme my. To víme, že se nám **zapojuje málo lidí, ale to se děje všude.***

*Ono se to špatně vyhodnocuje. **Jak víte, že jste něco udělali dobře nebo špatně.** Jak zjistíte, jak to bylo úspěšné? Například jeden projekt se nám líbil, podle nás dobře odveden. Ale pak stejně posloucháte kritiku o tom, jak to bylo zmanipulovaný a proč jsme to neudělali jinde.*

Rámeček 10: Evaluace a učení se: citace představitelů a představitelů MČ

Co nás (nejspíš) čeká: trendy v participaci



Co nás (nejspíš) čeká: trendy v participaci

Jak číst tuto kapitolu?

Záměr

Záměrem této kapitoly je zasadit do kontextu širšího vývoje participace současný a potenciální stav zapojování veřejnosti v Praze a nastínit hlavní trendy, které budou v pětiletém výhledu (do r. 2023) pravděpodobně v Česku nejvíc proměňovat a utvářet tuto agendu.

Zdroj dat a jejich omezení

Tato kapitola nastiňuje 12 hlavních trendů, které v následujících pěti letech pravděpodobně nejvíce promění agendu participace v Česku. Jde o syntetizované poznatky a odhady autorů/ autorek, formulované na základě jejich odborných znalostí a praxe, zejména současného stavu participace v Česku, v kombinaci s konzultacemi s experty (viz hloubkové rozhovory s Giovanni Allegrettim, Isabel Xavier Canning a Pavlou Pelčíkovou) a poznatky a trendy ze zahraničí. Je tedy třeba mít na paměti, že jde o pokus zachytit ty významnější aspekty možného vývoje této velice dynamické agendy v budoucnu.

Trendy v participaci

Systémově řešené zapojování veřejnosti a klíčových aktérů do plánovacích a rozhodovacích procesů municipalit zažívá globálně intenzivní rozvoj. Tento trend se dotýká prakticky všech úrovní vládnutí a typů procesů, kde je pro dosažení lepších výsledků smysluplné (a v důsledku i potenciálně finančně výhodné) angažovat veřejnost. Ačkoliv jde o téma na první pohled srozumitelná a jednoduchá, jde o komplexní problematiku, která vyžaduje velmi specifické znalosti a dovednosti. Kapacity a know-how, potřebné pro rozvoj využívání participace, se v novém tisíciletí vyvíjejí obdobně rychle jako prostor a nástroje veřejné participace samotné.

Na pohled běžná a zažitá témata jako například komunikace nebo chápání komunit prostřednictvím dostupných dat zažívají často revoluční změny. Rychlý vývoj se dotýká de facto veškerých aspektů participace: vznikají nové koncepty, k dispozici jsou stále levnější a efektivnější softwarová i hardwarová řešení, mění se návyky radnic i občanů, vypůjčují se přístupy z jiných oborů a jiných technologií (umělá inteligence, „blockchain“, behaviorální ekonomie, designové myšlení apod.). S rostoucí atraktivitou a globálním vlivem měst narůstá i jejich sebevědomí. Městské komunity vytvářejí tlak na politiky/političky a úředníky/úřednice, aby je více angažovali do správy a dění ve městě a participativní procesy učinili samozřejmostí: systémovou i kulturní.

Kvalitní analýzy těchto procesů v České republice de facto neexistují; některá dostupná data dokládající implementaci participativních procesů (např. participativní rozpočet) nicméně ukazují, že trend se tuzemsku nevyhýbá a naopak kopíruje světový vývoj. Lze proto očekávat, že využívání participativních přístupů bude v českých městech nabývat na síle a inspirovat se ověřenými i novými postupy ze zahraničí. Při bližším pohledu na náskok v zemích, jako je Portugalsko, Kanada, Austrálie, Francie nebo Tchaj-wan, zjistíme, že se určité klíčové momenty důležité pro rozvoj veřejné participace opakují – a lze je tudíž očekávat i v České republice.

Nárůst odborných kapacit

Pro participaci v českých městech je hlavní překážkou nedostatečné know-how na všech úrovních a napříč všemi pozicemi, které se tématu věnují. V nejbližších letech nejspíš budeme svědky dramatického rozvoje systematizovanějšího know-how o participaci, a to nejen ve městech, ale i v rámci celého trhu. Nynější úzká skupina expertů a praktiků participace se brzy dramaticky rozšíří. V tématu se budou lépe orientovat klíčoví úředníci/úřednice, ale také politici/političky a širší skupina úředníků/úřednic. Zkušenosti s participací získají zejména další externí profesionálové, kteří se budou dále specializovat na jednotlivé aspekty oboru (strategické konzultace, vytěžování dat, datová politika a ochrana soukromí, vývoj softwaru, poradenství stran technického řešení, facilitace, evaluace atd.). Participaci se ve větším rozsahu budou věnovat také akademici; výsledkem bude intenzivnější výzkum. Užitečné poznatky budou získávány díky systematictějšími evaluacím. Inovativní pohled na politiku, který participace nabízí, začnou využívat rovněž média: o participativních procesech budou referovat pravidelněji a podrobněji.

Rozšíření participace vytvoří tlak na to, co je na úrovni měst považováno za standardní. Na jedné straně k tomu pravděpodobně povede záměr snižovat náklady tvorbou dobře cílených městských politik, na druhé straně nejspíš začne veřejnost od své samosprávy očekávat příležitosti k určité míře zapojení do rozhodování a života města, ve kterém žije. Povede to také ke změnám ve způsobu práce, profesionalizaci a navýšení standardů i přínosů oboru. Lze proto očekávat i velký tlak na radnice, aby zajistily profesionalizaci úředníků/úřednic a politiků/političek. Nicméně v příštích pár letech bude pro úředníky/úřednice a politiky/političky stále obtížné získat komplexní kvalifikační trénink, i vzhledem k tomu, že nyní existuje taková nabídka na trhu jen ve velmi omezené míře.

Širší spektrum participace

Při pohledu na tuzemskou praxi se zdá, že participace se rovná participativní rozpočet, organizování veřejných setkání, případně zapojování veřejnosti do úpravy veřejného prostoru. Způsobů, jak do života města zapojit veřejnost, je přitom nepřeberně množství. S narůstajícími zkušenostmi začnou participativní procesy v Česku nabývat nejrůznějších forem, včetně využití méně tradičních technik, metod a přístupů. Vedle procesů, které zapojují širokou veřejnost, se města naučí navrhovat ve vztahu ke svým strategickým cílům specifictější procesy. Tedy takové, které se budou zaměřovat na konkrétní skupiny obyvatel (senioři/seniorky, mládež, cizinci apod.) nebo konkrétní prostor (a tomu se následně podřídí výběr zapojených skupin obyvatel).

Zkušenosti měst, která lze považovat za lídry v participaci, ukazují, že po dosažení určité úrovně znalostí a zkušeností (nejen úřadu, ale také veřejnosti) v oblasti participace může dojít k vyčerpání zavedených přístupů a konceptů. Příkladem může být participativní rozpočtování, jehož přínos se po několika letech realizace může začít vytrácet (například podle vedoucího odboru participace je toto případ participativního rozpočtu ve městě Cascais v Portugalsku). S prohlubující se sebejistotou veřejnosti i úřadu se tak vytvářejí nové příležitosti pro začlenění participace do oblastí dříve nezvyklých, jako je zdravotnictví (př. NHS

Citizen ve Spojeném království), doprava (Taipei na Tchaj-wanu), „smart cities“ (Aarhus v Dánsku) nebo řešení vysoké míry komunitního násilí a kriminality (Santiago de Cali v Kolumbii). Dá se očekávat, že bude docházet ke vzniku nových partnerství: participace spojí soukromý sektor a veřejnou správu. Na první pohled nezvykle se budou vytvářet i skupiny zadavatelů participace napříč správními jednotkami a sektory.



Cali: zapojením občanů k posílení důvěry a omezení násilí

Poválečné Santiago de Cali trpělo, podobně jako další kolumbijská města, nárůstem násilí a konfliktů souvisejících s pašováním drog a neshodami mezi obyvateli. Omezit násilí se tamní radnici podařilo mimo jiné i díky zavedení tzv. místních veřejných rad (Mesas de Cultura Ciudadana para la Paz). Tyto občanské skupiny měly za úkol navrhnout a implementovat programy s cílem posílit důvěru mezi komunitami a omezit násilí. Od města získaly rady potřebný materiál, nářadí, finance i podporu v plánování a řešení problémů. Předání zodpovědnosti do rukou občanů vedlo k více než dvěma stům projektů a iniciativ, které nejenže zkvalitnily život úpravami veřejného prostoru, sportovními a kulturními aktivitami, ale vedly především k převzetí celých sousedství zpět do rukou místních komunit, posílení jejich vzájemné důvěry a v důsledku vedlo také k původně zamýšlenému omezení drogových aktivit a násilí.(90)

Rámeček 11: Cali: zapojením občanů k posílení důvěry a omezení násilí

Od participace k deliberaci: hlubší zapojení do řízení města

V některých kontextech se stírají rozdíly mezi participativními a deliberativními přístupy k řešení společných problémů. Typickými příklady jsou pokusy o uchopení nových nebo obzvláště ožehavých témat: regulace nových technologií, sporná společenská témata, porozumění a využití vědeckých inovací. Některé z těchto přístupů jsou velmi relevantní pro městský kontext nebo z něj přímo vzešly; zároveň mohou být využity pro různé participační cíle a různé fáze řešení problému nebo tvorby projektů či pravidel.

Výhledově lze i v českých městech očekávat zapojování veřejnosti prostřednictvím „komisí“ složených z reprezentativního vzorku občanů. Tyto komise se s podporou expertů a za přístupu k vyváženým informačním podkladům a dostupným datům společně věnují v určitém období (například po dobu několika týdnů) vybrané otázce a definují svou pozici. Tento přístup umožňuje vyřešit hned několik participativních výzev najednou. Zaprvé – běžná participace často nebývá reprezentativní. Zadruhé – obvyklý nedostatek času a informací, kterým trpí zejména participativní procesy vyžadující důkladné zvážení dostupných informací, širokého spektra argumentů i aktivnější a nuancovanou výměnu názorů mezi účastníky/účastnicemi, jež se opírá o aktivní naslouchání. Příkladem na úrovni města je komise občanů (People's Panel), kterou město Melbourne zapojilo do přípravy desetiletého finančního plánu (2015–2025).(91) Jako inspirace mohou sloužit také příklady reprezentativního zapojení občanů do informovaných deliberací o složitých tématech, jako je budoucí uspořádání vztahů mezi Spojeným královstvím a EU po brexitu (92) nebo financování sociální péče ve Spojeném království v rámci rozhodovacího procesu britského parlamentu.(93)

Dalším způsobem, jak se vypořádat s velkým množstvím účastníků/účastnic v procesu, který se zabývá komplexním tématem, je strukturování diskuze pomocí online technologických nástrojů. Oproti dnes běžně navrhovaným participativním procesům umožňuje tento přístup skutečně široké zapojení veřejnosti a posiluje prvek výměny postojů. Tchajwanská vláda tak například v rámci projektu *g0v* (gov-zero) spolupracuje s dobrovolníky na crowdsourcování regulací souvisejících s využíváním internetu. Konkrétním příkladem zvláště relevantním pro městský kontext je využití deliberativní platformy *pol.is* pro tvorbu regulace služby Uber na Tchaj-wanu.(94)(95) V Reykjavíku více než polovina obyvatel využívá online platformu pro kolaborativní navrhování, diskuzi a hlasování o návrzích pro město.(96) Ciudad de México zapojilo veřejnost do tvorby své městské ústavy mimo jiné také prostřednictvím platformy *Change.org*. Místní mohli do ústavy navrhovat témata a ucházet se o podporu svých spoluobčanů; navrhovatelé, jejichž témata získala podporu 10 000 a více hlasů, měli příležitost svůj návrh osobně přednést na zasedání pracovní skupiny, která se návrhem ústavy zabývala (60 % členů pracovní skupiny bylo zvoleno přímo občany).(97)(98) Z pohledu zapojování veřejnosti do tvorby pravidel zmapoval tyto trendy projekt *CrowdLaw* vedený týmem *GovLab* na *New York University*.(99)

Strategický přístup k participaci

Většina politiků/političek (ale i řada úředníků/úřednic) prozatím v participaci nevidí o moc víc, než jednorázový proces, jehož hlavní přidanou hodnotou je vysoký PR a komunikační potenciál. Takový přístup je běžný u začínajících municipalit (PR efekt často bývá i prvotním důvodem pro zavedení participace), které testují přínosy zapojování veřejnosti a zatím její plný potenciál nevyužívají. Můžeme očekávat, že participační týmy ve městech začnou vedle realizace dílčích projektů s ostatními představiteli/představitelkami úřadu promýšlet, jak participaci systematicky využívat pro naplňování širších cílů města. Posun, o němž zde jde, obnáší proměnu přístupu od dílčích, ad hoc participativních aktivit bez vazby na strategické cíle a plány směrem k navrhování participativních procesů, které budou dobře promyšlenou součástí naplňování dlouhodobé (několikaleté) agendy města. Nezbytnou součástí takového přístupu je vysoká znalost oboru participace a orientace na dopad, které od participačních týmů budou vyžadovat průběžnou evaluaci a iterativní zlepšování procesů podle potřeb města a úřadu.

Participační přístup ke strategii

Nárůst ad hoc participativních aktivit, všeobecné rozšiřování participačního přístupu a tlak na efektivní nakládání s veřejnými zdroji, zvýšená očekávání veřejnosti a konečně i posun ke strategickému smýšlení o participaci patrně výhledově vyústí ve větší pravidelnost některých participativních procesů a jejich postupné ukotvení v činnosti úřadu. Jak nastiňuje vývoj v zahraničí, můžeme očekávat, že radnice začnou zapojovat veřejnost do standardních procesů na radnici čím dál tím častěji. Ať už půjde o přípravu celkového strategického plánu, nebo dílčí procesy (např. strategie vzdělávání, agenda „smart city“ či revitalizace veřejného prostoru), občané budou moci počítat s průběžným zapojováním do plánování města. Principiálně jsou cesty k tomuto stavu dvojí: buď postupným zakořeněním participativních procesů na úřadě a dobrovolnými závazky ze strany radnice (bottom-up), nebo de facto pokynem shora – např. uzákoněním pravidel pro zapojení veřejnosti do určitých procesů či politickým rozhodnutím na úrovni celého města (top-down). V praxi ale nejspíš budeme svědky kombinace bottom-up a top-down tendencí.



Bologna: spoluvytváření jako politika města

Italská Bologna úspěšně zavádí princip spoluvytváření města a „občanské spolupráce“ (civic collaboration). Kořeny tohoto přístupu sahají k případu skupiny žen, které se z vlastní iniciativy rozhodly natírat lavičky v okolí hlavního náměstí. Po kontaktování radnice zjistily, že vyřízení povolení trvá několik měsíců a podpisy musejí shánět na pěti různých pracovištích. V reakci na jejich zkušenost zahájilo vedení radnice v roce 2011 proces s cílem zavést principy „občanské spolupráce“ (civic collaboration) jako metodu řízení společných městských prostor. Po dvou letech experimentů ve třech sousedstvích město schválilo regulační rámec, jenž to systémově dovoluje. Hlavním nástrojem je pakt o spolupráci, který umožňuje městu a občanům (neformálním občanským skupinám, neziskovým i soukromým organizacím) dohodnout se na konkrétních intervencích a revitalizačních projektech (týkají se zeleně, náměstí, opuštěných budov apod.) a formálně je stvrdit. Téma spoluvytváření města vstoupilo do nové fáze v roce 2015, kdy Bologna začala aplikovat principy co-designu v dalších oblastech místních veřejných politik – kromě veřejného prostoru nově také pro sociální a ekonomické inovace. Přístup bolognské radnice se dnes mimo jiné opírá o Úřad občanské představitosti (Office of Civic Imagination), což je laboratoř inovací veřejné politiky, navržená jako co-workingový prostor na radnici. Úředníci/úřednice zde mohou pracovat na inovativních řešeních společných problémů – a v praxi tak uplatňovat princip „občanské spolupráce“. Bolognská radnice také aktivně přistupuje k evaluaci tohoto regulačního rámce a jeho dopadů na stav demokracie ve městě. Evaluace je považována za klíčovou fázi procesu postupného vývoje a využívána k porozumění, jak se přístup, který Bologna uplatňuje, v praxi vyvíjí a jak je vhodné jej upravit. (100)

Rámeček 12: Bologna: spoluvytváření jako politika města

Využívání datových příležitostí

Pokud na data, generovaná v rámci městského prostoru, nahlédneme optikou způsobu sběru, můžeme je rozdělit na čistě „technická“ (data ze senzorů a dalších technických zdrojů) a „živá“ (data mapující potřeby, vnímání a názory lidí). Sbírání a analyzování „technických“ dat je v českých městech už relativně běžnou praxí. „Živá“ data se nejenže sbírají sporadicky, ale zároveň jsou jen málokdy považována za data s patřičnou výpovědní hodnotou o životě na daném území. Participativní přístup ke správě města nabízí příležitost, jak překlenout datový deficit. Výhledově bude trendem intenzivnější práce s daty vycházejícími právě z klíčových momentů participativních procesů – a nejen s těmi, která při sběru zanechají digitální stopu, ale také s těmi, jejichž sběr probíhá výhradně „offline“. Úkolem měst bude naučit se s těmito daty pracovat jako s jakýmkoli jinými: správně je sbírat a analyzovat, ale také systematicky a rutinně skladovat, propojovat s daty „technickými“, interpretovat je a zpětně nabízet veřejnosti a dalším klíčovými aktéry. A v neposlední řadě budou města muset vědomě přistupovat k etickým výzvám, které se s daty posbíranými od veřejnosti neoddelitelně pojí (více viz **rámeček 18: Jak na odpovědný sběr a využívání dat?** v kapitole **Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe**).



Tulsa: Jak překonat finanční omezení při práci s daty?

Americká Tulsa si svým přístupem k datům získala obdiv, když dal starosta prostřednictvím Úřadu pro strategii a inovace vzniknout nové iniciativě, jež data zpřístupňuje. Kvůli nedostatku financí potřebných pro analýzu dostupných dat se starosta obrátil na dobrovolníky. Bezmála 150 dobrovolníků s potřebnými dovednostmi z řad občanů začalo městská data studovat a přicházet s návrhy, jak problémy města řešit. Zefektivnilo se tak například opravování silnic a týmy dobrovolníků pomohly objasnit, proč v některých ulicích dochází tak často k nehodám nebo pochopit příčiny kriminality v některých částech města v souvislosti s veřejným osvětlením či stavem budov. Tulsa dokázala, že participace veřejnosti i v takto odborné oblasti vede k rychlým a konkrétním zlepšením. Navíc radnice elegantně doplnila vlastní nedostatečné personální kapacity.(101)

Rámeček 13: Tulsa: Jak překonat finanční omezení při práci s daty?

Důraz na občanskou zkušenost

Pokud města v něčem pokulhávají za soukromým sektorem, tak je to ve vnímání občana jako svého zákazníka. Dostupnost „čehokoliv, kdekoliv“ prostřednictvím chytrých telefonů, platform či aplikací vytváří předvídatelný tlak na města, aby se stala v očích veřejnosti přátelštější a uživatelsky přívětivější. Úkol měst je však náročnější: spokojenost „zákazníka“ není jejich jediným cílem. Zažitý výraz „uživatelská zkušenost“ je proto potřeba povýšit na „občanskou zkušenost“. Participace se de facto odehrává právě během přímého či nepřímého kontaktu veřejnosti s městem. Dobrá zkušenost s ním je proto klíčem k úspěchu participativních procesů. Nikoliv oddělení komunikace, ale tým koordinátora/koordinátorky participace bude tedy muset získat klíčové know-how o tom, jaké uživatelské řešení a styl komunikace funguje dobře. To samé platí ve vztahu k ostatním cílovým skupinám – komunitám, spolkům, místním lídrům a aktivistům. Města budou muset hledat cesty, jak například jazyk, jímž s veřejností komunikují o tématech, která dříve byla výhradně doménou expertů, zpřístupnit lidem, aniž by slevila na obsahu a zároveň udržela pozornost veřejnosti navzdory často složitým a dlouhým procesům.

Pozice koordinátorů/koordinátorek participace

Koordinátor/koordinátorka participace je v rámci českých městských úřadů v tuto chvíli asi nejmladší a nejméně definovaná pozice. To se ale brzy změní, alespoň v případě středních a velkých municipalit, které mají na zřízení této pozice kapacity. Ve větších městech, kde vyžaduje agenda participace větší kapacity a širokou škálu kompetencí, které jen výjimečně zvládne pokrýt jeden pracovník/pracovnice, začnou s největší pravděpodobností vznikat rovnou celé koordinátorské týmy. S tím, jak budou města o agendě participace přemýšlet strategicky, lze očekávat, že poroste také její relativní důležitost. Participace se buď začne propojovat s dalšími významnými agendami (jako je např. plánování města a datová politika, či finance), nebo se úplně osamostatní a její význam ještě vzroste. S postupnou proměnou vnímání participace ve městě a pozitivními výsledky budou koordinátoři/koordinátorky a jejich týmy získávat potřebný respekt nejen u médií a obyvatel, ale hlavně u ostatních pracovníků/pracovnic úřadu.

Vliv města na občanské vzdělávání

Vzhledem k tomu, že participace ze své podstaty poskytuje prostor ke kultivaci veřejné debaty a zároveň umožňuje učení veřejnosti i radnice, lze s rozvojem participativního přístupu očekávat i narůstající vliv měst právě v oblasti občanského vzdělávání, přímého i nepřímého. Napřímo budou města pomocí participativních projektů ovlivňovat budoucí generace ve vzdělávacích institucích, jichž jsou zřizovateli. Nepřímo budou mít rostoucí vliv na kultivaci veřejnosti, která bude mít díky participaci příležitost vyzkoušet a opakovaně využívat základní demokratické principy. Ve zkratce lze říct, že města se mohou stát klíčovým aktérem v boji s (vnímaným) demokratickým deficitem (mimo jiné díky tomu, že participace nabízí konkrétní zkušenost s viditelným dopadem). Rychle se probouzející témata života ve městě (jak ovlivňovat chod města, využívat společné prostory, sbíraná data apod.) se postupně začnou promítat i do vzdělávání. Města tím v očích veřejnosti získají větší váhu a respekt.

Odpolitizovaná participace jako součást politické nabídky

S rozšiřováním participace a zkušeností s jejím přínosem pro efektivnější rozhodování politici/političky postupně přestanou očekávat, že participace jím (jakožto primárně PR a komunikační nástroj) zajistí rychlé politické body. Dojde k odpolitizování participativních procesů – a budou nastaveny jasné hranice participace. Jak napovídá vývoj v zahraničí, politici/političky se zároveň stanou silnějšími a razantnějšími garanty zapojování veřejnosti. Nejspíš bude běžné, že participace bude mít své obhájce rozprostřené napříč politickým spektrem, před volbami i během volebního období. Také veřejnost bude očekávat předem garantovaný proces, neovlivněný politickými tlaky, jehož výsledek bude respektován politiky/političkami napříč politickým spektrem. Politici/političky, kteří tento přístup nebudou podporovat, si v očích veřejnosti uškodí.

Kompatibilita nástrojů

Nabídka technických (hardwarových a softwarových) řešení a nástrojů pro participativní procesy (např. aplikace, hlasovací kiosky apod.) se bude dále rozšiřovat. V blízké budoucnosti lze očekávat také vstup zahraničních dodavatelů na český trh; rozšíří se i využívání „open-source“ řešení. Zejména větší města s dlouhodobými plány využívání participativních přístupů se začnou více přiklánět k vývoji vlastních řešení. Dobrou zprávou je, že různorodost nástrojů nemusí znamenat nekompatibilitu: jednotlivá řešení začnou komunikovat nejen spolu navzájem, ale také s dalšími městskými technologickými nástroji („smart city“ data, aplikace na hlášení problémů atd.). Rozšíření participace a její procesní formalizace povede k ustálení formátů dat nebo třeba možnostem propojovat jednotlivé nástroje. Tím se rozšíří možnost aplikovat tyto produkty během různých fází participativních procesů. Soukromý sektor se bude muset tomuto tlaku na kompatibilitu přizpůsobit.

Vývoj trhu

Participace je nejen aktivita s konkrétním sociálním impaktem, ale zároveň je to aktivita, která utváří rostoucí a rychle se vyvíjející trh. Tržní aspekt participace se bude nadále prohlubovat. Projeví se to rostoucím tlakem na cenu a kvalitu: municipality si s rostoucím počtem nových hráčů na trhu budou moci více vybírat – a také více ušetřit. Zároveň se ale budou učit dál platit za klíčové služby, které si nedokážou zajistit svépomocí. Lze očekávat také překotný vývoj v oblasti softwarových řešení. Pro úředníky/úřednice odpovědné za nákup těchto řešení bude nezbytné se s rychle se vyvíjející situací průběžně

seznamovat, aby se na trhu vyznali a mohli na radnicích v procesu veřejného zadávání působit jako zkušení a zorientovaní klienti.

Výzvy, vize a role koordinátorů participace



Výzvy, vize a role koordinátorů/koordinátorek participace

Jak číst tuto kapitolu?

Záměr

Záměrem této kapitoly je navázat na výzvy vyplývající ze současného stavu využívání participace v Praze (identifikované v analytické části) a s porozuměním pravděpodobného budoucího vývoje se přenést do světa vizí a jejich realizace. Tedy nastínit, jak by v pětiletém výhledu ideálně mohla být participace využívána v hlavním městě Praze, jakou roli by v tom mohli hrát její hlavní aktéři – koordinátoři/koordinátorky participace a jejich týmy – a jakou kompetenční výbavu k tomu potřebují.

Struktura

Struktura této kapitoly se opírá o indikativní analytický rámec uplatněný v analýze silných a slabých stránek vznikajícího ekosystému participace v Praze (kapitola **Co se (ne)daří: vzorce každodenní praxe**). Jako poznatky a z nich vyplývající výzvy jsou i na ně reagující **návrhy vize, popisy role koordinátora/koordinátorky participace a potřebné kompetence** v této kapitole **rozčleněny do sedmi tematických oblastí**: 1) vize pro participaci, 2) podpora úřadu, 3) využívání dat, 4) odborná připravenost, (5) komunikace s veřejností, 6) realizace a doložení výsledků a 7) evaluace a učení se.

V každé z těchto oblastí je na dvou úrovních (úroveň městských částí a úroveň MHMP) v reakci na výzvy, vyplývající z analytické části, rozpracován:

1. **návrh vize pro participaci**, který odpovídá na otázku: Jak by mohl v každé ze sedmi tematických oblastí vypadat ideální stav, který by maximálně využíval potenciálu participace?
2. **role koordinátora/koordinátorky participace**, která odpovídá na otázku: Jaká by v takovém případě měla v každé ze sedmi tematických oblastí být role koordinátora/koordinátorky participace a jejího týmu?

Na základě těchto informací jsme pro každou z oblastí vydefinovali:

3. **klíčové kompetence** potřebné pro naplnění role koordinátora/koordinátorky participace, resp. naplňování vytyčené vize participace; u každé z nich pak rozlišujeme následující tři komponenty:
 - a. znalosti,
 - b. dovednosti,
 - c. postoje.

		VIZE PRO PARTICIPACI	PODPORA ÚŘADU	VYUŽÍVÁNÍ DAT	ODBORNÁ PŘÍPRAVENOST	KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ	REALIZACE A DOLOŽENÍ VÝSLEDKŮ	EVALUACE A UČENÍ SE
úroveň MČ	Výzvy							
	Návrh vize							
	Role koordinátora participace							
úroveň MHMP	Výzvy							
	Návrh vize							
	Role koordinátora participace							
Klíčové kompetence								

Obrázek 22: Použitý analytický rámec strukturující poznatky v kapitole Výzvy, vize a role koordinátorů participace

Vzhledem k významnému překryvu potřebných kompetencí na úrovni MČ a MHMP je uvádíme společně, přičemž klíčové kompetence specifické pro úroveň MHMP (tedy takové, které nejsou tolik potřebné na úrovni MČ) jsou odlišeny od těch ostatních.

Respondenti a respondentky z řad představitelů/představelek MČ v rozhovorech v souvislosti s některými tématy zmiňovali **vlastní tipy a nápady na konkrétní řešení**. Vzhledem k tomu, že jde již o návrhy řešení problémů, které respondenti/respondentky zažívají, uvádíme je v této, návrhové, kapitole zprávy. Ve čtyřech tematických oblastech (podpora úřadu, využívání dat, odborná připravenost a komunikace s veřejností) je najdete v rámečcích v podobě tematicky seskupených citací.

Rovněž je třeba zmínit, že vize pro participaci v jednotlivých oblastech **definujeme spíše v maximalistické verzi**, tedy jako možný ideální stav, umožňující využívání přínosů participace ze strany radnice. **Role koordinátora/koordinátorky participace – i kompetence potřebné k jejímu naplnění – jsou proto natolik rozsáhlé**, že možnost jejich obsáhnutí jedním člověkem je prakticky nemyslitelná. Velikost týmu, zastávajícího tuto roli, i jeho zaměření bude vždy třeba upravit v závislosti na míře ambice MČ nebo MHMP pro rozvoj agendy participace i pokročilosti kandidátů/kandidátek či pracovníků/pracovnic – a v neposlední řadě otevřenosti úřadu ke změnám.

V každém případě je **třeba počítat spíše s několikačlenným týmem**, zejména pokud by v úvahu připadala vyšší než absolutně minimalistická verze (o pozici jediného koordinátora/koordinátorky participace lze uvažovat spíše v počátcích rozvoje agendy a pouze na úrovni MČ; na úrovni MHMP je tato role natolik náročná, že pravděpodobně bude vyžadovat několikačlenný tým již od počátku). Protože text nastiňuje variantu spíše ambiciózní, „koordinátorem/koordinátorkou participace“ míníme spíše „tým“, „oddělení“ či „odbor“ participace.

Jak napovídá struktura kapitoly, **záměrem ani zadáním autorů není odpovědět na výzvy a otázky organizační povahy**, neboť ty vyžadují vlastní podrobnou analýzu relevantních aktérů a procesů v hlavním městě. Zároveň v tuto chvíli **není záměrem ani jakkoliv stanovovat priority v oblasti rozvoje participace** v Praze. To bude vyžadovat dodatečný výzkum potřeb všech aktérů a hledání takových opatření, která je budou nejlépe naplňovat.

Zdroj dat a jejich omezení

Tato kapitola představuje návrhovou část zprávy. Její obsah se odvíjí od výzev definovaných v sedmi tematických oblastech na základě analýzy stavu participace v hlavním městě Praze. Jinak ale jde čistě o **návrhy autorů/autorek**, v nichž byly **zohledněny připomínky a podněty expertů s rozmanitými zkušenostmi** (Jitka Štěpánková, Pavla Pelčíková a Milan Brlík). Jakkoliv vize autorů/autorek zohledňuje výsledky realizovaného výzkumu a zkušenosti z pražského terénu, je třeba k nim přistupovat jako k jedné ze široké škály možných vizí.

Výzvy, vize a role koordinátorů/koordinátorek participace

Představitelé/představitelky městských částí, kteří se pokoušejí o zavedení či posílení participativního přístupu, mohou už dnes potvrdit, jak **specifické výzvy** to obnáší. Participace není jen dalším dílčím tématem, které radnice řeší. Jak ukazuje mimo jiné analýza participace v předchozích kapitolách, o zapojování veřejnosti je možné přemýšlet jako o **nástroji pro zefektivňování obvyklých plánovacích procesů**. Hlavní výzva, kterou participace přináší, tedy spočívá v tom, že politiky/političky a úředníky/úřednice staví před otázku, jak se jí cíleně zhostit a vytěžit její politický a praktický potenciál.

Tato výzva se projevuje dovnitř i navenek. Efektivní participace vyžaduje **zapojení, koordinaci a úzkou spolupráci politiků/političek a úředníků/úřednic napříč radnicí** a dobrou komunikaci se **zájemci mimo radnici**. Radnice ale zároveň musí zařadit, aby – bez ohledu na to, jak se se svými úkoly vypořádává interně – byla **srozumitelná pro veřejnost**.

Největším úkolem, před kterým politické a úřednické vedení stojí, je uvědomit si, že praktické uchopení participace jako nástroje pravděpodobně **promění tradiční fungování radnice** a vyžaduje tedy odvahu k inovacím a změně. Cesta participace je především **cesta společného hledání**, jak tuto příležitost v daném kontextu efektivně uchopit a k čemu. Vyžaduje to **postupné učení**: vyhodnocování toho, co funguje – a pohotové loučení se s tím, co všem zúčastněným smysl naopak nedává. Ideálně několikačlenný tým (zejména ve větších MČ a na úrovni MHMP) v čele s koordinátorem/koordinátorkou participace může být pro radnici v tomto náročném procesu klíčovou oporou.

Čím by se tým koordinátora/koordinátorky participace měl vyznačovat? Koordinátor/koordinátorka je **úředníkem/úřednicí-stratégem**. Spolu se svým týmem staví na **potřebných znalostech, praktických dovednostech a postojích**, které pro jednotlivé oblasti podrobněji rozvádíme v této kapitole. Koordinátor/koordinátorka by se měl/a umět rychle učit, reagovat na technologický vývoj a projektové překážky, svižně získávat potřebné know-how, inspirovat se u nejrůznějších profesních a zájmových skupin a komunit a své poznatky zprostředkovávat relevantním osobám. Pokud mluvíme o roli koordinátora/-ky participace na celoměstské úrovni, jde o zkušenou, experta/-ku-seniora/-ku se systémovým náhledem a koncepčním přístupem.

Pravděpodobnost úspěchu této role posilují také vlastnosti, které jdou naproti inovacím. Koordinátor/koordinátorka participace a její tým by se měli vyznačovat tím, že jsou především:²⁰

²⁰ Tyto vlastnosti uvádí jako klíčové kompetenční rámec pro inovátory ve veřejném sektoru (více viz **rámec 15: Jak na inovace ve veřejné správě?**).(102)

- agilní: flexibilně reagují na proměňující se prostředí
- zaměření na praxi: upřednostňují praktickou činnost a „learning by doing“
- zvědaví: mají chuť zkoumat různé možnosti
- přemýšliví a schopní reflexe: jsou zvyklí kriticky reflektovat procesy i výsledky
- odvážní: jsou ochotni riskovat
- orientovaní na výsledky: jsou odhodláni dosáhnout reálné změny
- vynalézaví: zkoumají možné nové budoucí scénáře
- odolní: vytrvávají při přetrvávajícím odporu
- empatictí: mají porozumění pro zkušenosti a perspektivy ostatních



Jak na inovace ve veřejné správě?

Podpora inovací ve veřejné správě je v posledních letech velkým tématem (například také na půdě OECD; viz příručka o dovednostech pro inovace ve veřejném sektoru (103)). Užitečný kompetenční rámec, který definuje vlastnosti²¹ a dovednosti užitečné pro vytváření inovativního prostředí a efektivní řešení problémů v kontextu veřejné správy, navrhla skupina States of Change.(102) Vedle vlastností (které jsme si vypůjčili pro nastínění vlastností vhodných pro koordinátora/koordinátorku participace a jeho/její tým; viz výše) rámec navrhuje klíčové dovednosti, které seskupuje do tří hlavních oblastí:

- **umožnit učení:** zkoumat a experimentovat s cílem identifikovat mezery v poznání, umožnit nové porozumění a novými způsoby přispívat do procesů rozhodování
- **pracovat spolu:** zapojovat občany a další záměrně za účelem spoluvytváření a společného vlastnictví nových řešení
- **vést změnu:** vytvářet prostor pro inovace a procesy změny se záměrem mobilizovat lidi, nastartovat iniciativu a dosáhnout strategických výsledků

Rámeček 14: Jak na inovace ve veřejné správě?

²¹ Kompetenční rámec o nich mluví jako o „attitudes“, které by bylo vhodnější přeložit spíše jako „postoje“. Ve srovnání s tím, jak pojem „postoje“ používáme v tomto textu se ale tyto charakterové kvality přibližují spíše vlastnostem.



Obrázek 23: Kompetenční rámec pro inovativní prostředí a efektivní řešení problémů ve veřejné správě (102)

Ať už jde o koordinátora/koordinátorku participace na úrovni městské části či Magistrátu je třeba si uvědomit, že dřívější pracovní zkušenosti týmu participace nezaručují úspěch; připravit jednotlivce můžou pouze v dílčích aspektech. Analýza stavu participace v Praze v detailu ukázala to, čím se (de facto) koordinátoři/koordinátorky či praktici každodenně zabývají a s jakými problémy se potýkají. Soubor klíčových kompetencí potřebných pro tuto roli je specifický tím, že **neodpovídá žádné ze zavedených pracovních pozic** (a vzdělávací programy, které by úspěšně naplňování této specifické role dokázaly komplexně podpořit po odborné stránce, v ČR chybí). Kandidáty a kandidátky proto bude třeba na tuto roli systematicky připravit. Také proto, že průprava bude pravděpodobně **časově náročná a finančně nákladná**, bude užitečné se při výběru kandidátů/kandidátek ujistit, že jejich osobní vlastnosti jsou v souladu s očekávaným cílovým stavem.

Na následujících stránkách nabízíme definici **role koordinátora/koordinátorky participace** a **klíčových kompetencí** potřebných pro její naplnění v sedmi klíčových oblastech 1) vize pro participaci, 2) podpora úřadu, 3) využívání dat, 4) odborná připravenost, 5) komunikace s veřejností, 6) realizace a doložení výsledků a 7) evaluace a učení se. Vychází z **návrhu vize** pro participaci v sedmi klíčových oblastech, které přímo reagují na **výzvy** identifikované v provedené analýze.

Vize pro participaci

Vize pro participaci: úroveň městských částí

Výzvy

- Jak MČ zprostředkovat různé scénáře pro participativní agendu a podpořit je ve výběru nevhodnějšího přístupu a postupu pro danou MČ?
- Jak umožnit týmům z MČ vytvořit si společnou představu o tom, co od agendy participace očekávají, jaké má mít hranice a jak ji naplňovat?
- Jak podpořit nastartování participace v MČ, kde existuje dostatečná politická podpora? Co by mohlo fungovat jako vhodný počáteční impuls?
- Jak podnítit strategický přístup k participaci v MČ, ve kterých existuje potenciál pro její rozvoj (politická podpora, úřednická kapacita a základní odborné zázemí)?
- Jak posílit důvěru hlavních aktérů v to, že potenciál participace se podaří přetavit v reálné přínosy pro život MČ a úřad MČ samotný?
- Jak podporovat rozvoj participace při respektování místního kontextu, potřeb a politického konsenzu?

Návrh vize

Každá pražská MČ má rozvinuté know-how v oblasti participace a je schopna reagovat na specifické potřeby veřejnosti v nejrůznějších oblastech. Vize přehledně definuje očekávané přínosy participace, a co se participací míní – tedy o jaké aktivity jde a za jakým účelem jsou realizovány, kdo je za ně zodpovědný a kdo se zapojuje do jejich uskutečňování. V základu se přitom opírá o hodnotovou vizi metropole a respektuje hlubší principy participace. Realizaci vize umožňují dobře definované pravomoci a postupně se institucionalizující procesy. Ve srozumitelné formě je tato agenda komunikována také veřejnosti. Koordinátor/koordinátorka participace má pro svou práci jasně vymezený mandát a z participace se stává odpolitizované téma, které politici/političky respektují. Koordinátora/koordinátorku pro její odbornost a zkušenosti respektují její kolegové/kolegyně, veřejnost i média. Všichni vědí, co od něj/ní mohou očekávat a jaká je jeho/její role.

Role koordinátora/koordinátorky participace

Koordinátor/koordinátorka participace hraje aktivní roli při společném vyjednávání mezi politiky/političkami, tajemníkem/tajemnicí a případně vedoucími odborů o tom, jak participativní plánování využívat pro rozhodování radnice a utváření vztahů s veřejností. Díky svým znalostem a zkušenostem pomáhá zvoleným zástupcům nastavit hranice a zaměření participace i strategii rozvoje využívání tohoto nástroje (s ohledem na daný kontext a komunitu nabízí škálu možností, objasňuje výhody a nevýhody jednotlivých variant, pomáhá řídit rizika apod.). Zároveň dohlíží na to, aby přístup úřadu k zapojování veřejnosti splňoval základní principy participace, stavěl na potřebách veřejnosti užívající dané území a respektoval současný stav a specifika území i místních komunit. Aktivně se účastní zavádění souvisejících procesů v úřadě a pro realizaci vize je pak hlavním koordinátorem/koordinátorkou. Garantuje ucelený a strategický přístup k participaci a zároveň jej snoubí s dostatečnými praktickými (terénními) dovednostmi. Respektuje dohodnuté limity participace a zároveň participativní procesy v dohodnutém rozsahu střeží před politickými zásahy. Je dobrý diplomat/diplomatka a za účelem úspěšného rozvoje agendy

uplatňuje i svůj neformální vliv. Ostatním aktérům a aktérkám efektivně sděluje, co ke své práci potřebuje a zároveň respektuje politické klima v úřadě – i to, jak se projevuje v požadavcích na participaci. Spoluzodpovídá za dobrou informovanost o participaci napříč úřadem a rozvoj dobrých osobních vazeb s klíčovými aktéry úřadu. Průběžně zjišťuje potřeby úřadu pro realizaci vize participace na úrovni MČ a reaguje na ně např. vhodnou strategií pro vzdělávání úředníků/úřednic i politiků/političek apod. Jako „tvář participace“ je koordinátor/koordinátorka schopná/schopna ustát nejen politické tlaky, ale také dobře komunikovat s veřejností, vysvětlovat a případně neúspěchy participace před touto veřejností také ustát. Zároveň ale nepřebírá roli politika/političky.

Vize pro participaci: úroveň Magistrátu

Výzvy

- Jak zajistit systematictější podporu MHMP pro MČ? Jak snížit rizika současného přístupu, než se tak stane? Jak ošetřit současné zvýhodňování velkých MČ?
- Jak zajistit podporu pro MČ také mimo témata městského plánování a urbanismu?
- Jak v souvislosti s agendou participace vylepšit pošramocený obraz MHMP?
- U jakých témat by dávalo větší smysl, aby participaci projektově řídil přímo Magistrát, nikoliv jednotlivé MČ? V jakých oblastech by agendě participace prospěla harmonizace napříč MČ?
- Které z pracovišť MHMP má téma participace zastřešovat a jaké by mělo mít pravomoci? Jak jsou ošetřeny vazby na související agendy a témata?
- Jaká je vize Magistrátu ohledně témat participace na území hlavního města?
- Jaký by měl být rozsah a zaměření strategické podpory ze strany MHMP?
- Jak se zasadit o to, aby naplňování agendy participace v MČ bylo v souladu se základními (pro hlavní město společnými) principy participace?

Návrh vize

Magistrát má ucelený přístup k participaci v Praze. Jeho podoba odráží potřeby relevantních zájemců, včetně představitelů/představitelky MČ a veřejnosti, a opírá se o jasně definované principy participace. Městským částem poskytuje potřebnou podporu pro realizaci participativních projektů a procesů v různých tématech a zasazuje se o to, aby obyvatelé Prahy měli srovnatelné podmínky pro zapojování se do správy věcí veřejných. Je aktérem, který umožňuje a podporuje, nikoliv vnucuje, či silově kontroluje. Zajišťuje smysluplnou finanční a kapacitní podporu jednotlivým MČ, přičemž respektuje místní kontext, potřeby a strategické cíle pro participaci na celoměstské úrovni. Pro koordinátory/koordinátorky participace na úrovni MČ zřizuje platformu pro sdílení zkušeností a dobré praxe, zprostředkovává relevantní know-how i světové trendy. Kontinuálně zjišťuje stav a potřeby na úrovni MČ a flexibilně na ně reaguje. Magistrát se v relativně krátké době stává se svým přístupem evropským lídrem v participativním přístupu k řízení města a inspiruje ostatní česká i zahraniční města. Stává se jednou z vlajkových lodí participativního přístupu k dobrému vládnutí na úrovni měst.

Role koordinátora/koordinátorky participace

Koordinátor/koordinátorka hraje při společném vyjednávání vize participace roli strategického konzultanta. Díky svým znalostem a zkušenostem pomáhá zvoleným zástupcům nastavit mantinely participace, definovat hlavní priority, včetně konkretizace vazeb na související agendy (datová politika, komunikace apod.) a stanovit strategii rozvoje této agendy. Koordinátor/koordinátorka s ohledem na daný kontext a politické zadání nabízí škálu možností, objasňuje výhody a nevýhody jednotlivých variant, pomáhá řídit rizika atd. Garantuje, že se realizace strategie participace na úrovni hlavního města opírá o vizi metropole definované ve Strategickém plánu hl. m. Prahy a vychází z potřeb městských částí; chrání ji před politickými tlaky. Pokud je to předmětem vize a strategie, koordinuje postupné zavádění participativních procesů na celopražské úrovni. Jinak je ale především strážníkem s vizionářskou ambicí pro celou Prahu, který zároveň respektuje práci představitelů/představitelky městských částí a (politický) kontext, ve kterém se odehrává. Umožňuje jim dělat svou práci lépe, přičemž si je vědom obrovského dopadu podpory, kterou poskytuje, na jejich práci (v rovině vizí i každodenního fungování) – i na celkové směřování agendy v celé Praze v dlouhodobějším časovém horizontu. Tato podpora má několik hlavních podob; vedle finanční především datovou, komunikační a metodickou. Koordinátor/koordinátorka participace průběžně a systematicky poskytovanou podporu vyhodnocuje a flexibilně upravuje. Klade přitom důraz na narovnávání příležitostí pro participaci veřejnosti mezi menšími a většími pražskými městskými částmi a na respektování základních, společně definovaných principů pro zapojování veřejnosti. Ve střednědobém výhledu se ale zaměřuje především na to, aby existující participativní procesy nebyly ohroženy absencí součinnosti Magistrátu. Dlouhodobě se zasazuje o harmonizaci vytípaných procesů souvisejících s participací v Praze s cílem docílit synergického efektu a vytěžit přidanou hodnotu své pozice na úrovni hlavního města. Respektuje setrvačnost složitého systému vztahů a procesů v Praze, umí se v nich rychle orientovat a efektivně v nich fungovat, ale také je vhodně a strategicky usměrňovat. Ve své práci přirozeně čerpá ze zahraničních poznatků a zkušeností a umožňuje jejich praktické využívání.

Vize pro participaci: klíčové kompetence

Znalosti

- přehled o různých konceptech participace a orientace v jejich východiscích a principech
- MHMP:
 - porozumění stavu participace v ČR a hl. m. Praze, včetně systémových překážek pro rozvoj
 - znalost různých zahraničních přístupů a strategií rozvoje participace
 - orientace v zahraničních trendech v oblasti participace
 - povědomí o (vývoji v) souvisejících oborech (urbanismus, sociologie, kulturní antropologie apod.)

Dovednosti

- schopnost poskytnout politické reprezentaci strategickou konzultaci a odbornou oporu při formulaci politického zadání pro agendu participace a vyjednávání nejhodnější strategie
- zastřešení tvorby strategických dokumentů za účasti různých aktérů, včetně zapojení veřejnosti
- schopnost rychle se zorientovat v novém prostředí a porozumět hlavním aktérům a jejich zájmům
- vyjednávací a facilitační dovednosti
- schopnost jasně komunikovat s aktéry z různých pracovních prostředí
- silná orientace na výsledky a schopnost průběžně vyhodnocovat efektivnost taktických intervencí
- dokládání výsledků
- schopnost ustát politické tlaky a uplatňovat neformální vliv
- manažerské dovednosti
- schopnost rychlé, ale vhodné aplikace nových poznatků s cílem dosažení výsledků
- schopnost obhájit nadstandardní kapacity na rozvoj participace po odborné stránce
- MHMP

- aktivní znalost angličtiny na pokročilé úrovni

Postoje

- upřednostňuje hledání shody v přístupu k participaci
- participaci považuje za integrální součást jednotlivých procesů plánování
- záleží mu/jí na posilování kvality a intenzity zapojování veřejnosti
- je citlivý/á vůči populismu a tendencím ohrožujícím zastupitelskou demokracii
- je vnímavý/á vůči zneužívání participace za účelem dosažení jiných než deklarovaných politických cílů
- uplatňuje holistický přístup ke správě města a přirozeně překonává tendence úřadu k „rezortismu“
- vnímá a oceňuje rozmanité přínosy zapojování veřejnosti do tvorby veřejných politik
- město vnímá očima jeho/jejich uživatelů
- MHMP:
 - souzní s hodnotovou vizí metropole
 - při tvorbě vize/strategie staví na potřebách MČ

Podpora úřadu

Podpora úřadu: úroveň městských částí

Výzvy

- Jak veřejnosti zajistit určitý standard pro možnosti zapojení v jejich MČ (srovnatelný napříč Prahou)?
- Jak umožnit narovnání příležitostí pro nastartování agendy participace mezi menšími a většími MČ?
- Jak představit agendu participace tak, aby si o ní úředníci/úřednice i politici/političky napříč pražskými MČ dovedli snáze udělat plastičtější obraz a lépe rozuměli všem přínosům a nákladům, příležitostem a rizikům?
- Jak zajistit potřebné odborné zázemí v participaci pro úředníky/úřednice a politiky/političky?
- Jak lépe vymezit roli, pozici a mandát (de facto) koordinátora/koordinátorky participace a jeho/jejího týmu? Co potřebuje, aby zvládal překonat vnitřní roztržčenost úřadu?
- Jak podpořit institucionální zakotvení participace a procesů s ní souvisejících?
- Jak osvobodit rozvoj agendy participace od nutnosti vysokého osobního nasazení jednotlivců?
- Jak posílit kapacity úředníků a úřednic a vnitřní komunikaci v rámci úřadů MČ?
- Jak náklady na participaci lépe kvantifikovat a zároveň sledovat dopad participační agendy?

Návrh vize

Zapojování veřejnosti je v městské části považováno za standard v čím dál tím širší škále témat a procesů. Veřejnost je očekává a politici/političky nabízejí jako standardní součást své politické nabídky. Také úředníci/úřednice těmto požadavkům vyhovují díky systematickému rozvoji dovedností a proklientské, otevřené náladě na radnici. Koordinátor/koordinátorka participace (a případně její tým) je v rámci MČ respektovanou aktérem, který nejenže umí správně navrhnout proces s účastí veřejnosti, ale zároveň disponuje hlubokou znalostí o komunitách žijících v MČ a umí s nimi (nepoliticky) komunikovat. Má politickou podporu;

s politiky/političkami vymezuje hranice participace a její priority. Také od tajemníka/tajemnice úřadu má potřebný mandát. Úředníci a úřednice z ostatních odborů s koordinátorem/koordinátorkou spolupracují v rozsahu, který participativní procesy vyžadují. Díky podpoře koordinátora/koordinátorky participace si úředníci/úřednice i politici/političky postupně osvojují dovednosti, které jim práci s veřejností usnadňují. Pokročilejší týmy (odborní) postupně s podporou koordinátora/koordinátorky přebírají část agendy participace – např. z vlastních kapacit zajišťují veřejná setkání a postupně začínají navrhovat také participativní procesy. Participační tým nejprve sbírá data, která jsou pro práci ostatních odborů užitečná a nabízí je k využití. Data začínají postupně sbírat především jednotlivé odbory a tým participace navrhuje systém pro jejich efektivní sdílení, shromažďování a využívání na úřadě a časem i mimo něj. S politiky/političkami i vedoucími odboru koordinátor/koordinátorka průběžně hledá cesty, jak procesy související s participací na úřadě vylepšovat a postupně institucionalizovat. Koordinátor/koordinátorka participace není vnímán/a jako narušitel/ka starých pořádků, ale jako aktér, který pomáhá úřad modernizovat a jeho fungování zefektivňovat.

Role koordinátora/koordinátorky participace

Koordinátor/koordinátorka participace si je vědom/a, že úspěch agendy participace se odvíjí primárně od míry podpory ze strany úřadu. Pro vytvoření této pozice a úspěšný rozvoj celé agendy je tedy nutná koordinovaná podpora a věcná účast a spolupráce politiků/političek i úředníků/úřednic, kterou by měl koordinátor/koordinátorka svým jednáním průběžně upevňovat. Rozsah svého mandátu a potřebné procesy koordinátor/koordinátorka vyjednává s politickou reprezentací a tajemníkem/tajemnicí úřadu a společně je vhodně zařazují do organizační struktury úřadu. Zásadní je přínosy participace, roli koordinátora/koordinátorky a jeho zařazení (pravomocí a zodpovědností) za účasti koordinátora/koordinátorky dobře komunikovat s úředníky/úřednicemi – zejména s těmi, se kterými má být koordinátor/koordinátorka v úzkém kontaktu (např. odbor komunikace). Hlavní výzvou pro koordinátora/koordinátorku pak je potvrzovat v každodenním kontaktu s úředníky/úřednicemi i politiky/političkami užitečnost svého působení nejen pro práci jednotlivců, ale celého úřadu; přinášet těmto aktérům – také díky podpoře MHMP – přidanou hodnotu. Stejně jsou pozitivní osobní vazby a hluboké porozumění aktérů v úřadě – dobré povědomí o potřebách a zájmech úředníků/úřednic, oddělení, odborů i jednotlivých představitelů/představitelky politické reprezentace. Koordinátor/koordinátorka se zasazuje o postupné a systematické posilování kapacit úředníků/úřednic souvisejících s participací. To úředníkům/úřednicím dovoluje postupně přebírat části jeho agendy a koordinátorovi/koordinátorce naopak orientovat se na práci, která přináší úřadu narůstající přidanou hodnotu. Koordinátor/koordinátorka s klíčovými představiteli/představitelkami MČ průběžně reflektuje zkušenost rozvoje participace v úřadě a díky takové práci se zpětnou vazbou hraje aktivní roli ve formování funkčního systému.

Podpora úřadu: úroveň Magistrátu

Výzvy

- Jak lépe a systematicky mapovat stav participace a potřeby MČ?
- Jak prostřednictvím aktivit Magistrátu zajistit kontinuální, institucionalizovanou a dobře cílenou podporu participace na úrovni MČ?
- Jak posílit užitečnost podpory, kterou Magistrát, resp. IPR Praha, již poskytuje?
- Které z kapacit, chybějících v malých MČ, může Magistrát vykompenzovat a jak?
- Jakou formou se Magistrát může zavázat k dlouhodobé podpoře participace na úrovni MČ?

- Jaké finanční prostředky jsou ze strany MHMP potřeba a v jakém časovém výhledu?
- Jak se vypořádat se vztahem agendy participace a MA21?
- Jakou formou může Magistrát ocenit MČ za jejich příspěvek k zapojování veřejnosti v hlavním městě a realizaci MA21?
- Jak může Magistrát zajistit propagaci participace směrem k veřejnosti na celoměstské úrovni?

Návrh vize

Magistrát si v očích MČ získává respekt svou dostatečnou a dobře cílenou podporou participace, na kterou se lze spolehnout také do budoucna. Daří se snižovat rozdíly v potenciálu pro participaci mezi menšími a většími MČ. Rychlou a efektivní komunikaci a realizaci probíhajících participativních procesů umožňuje zvláště otevřenost a schopnost Magistrátu rychle reagovat na potřeby a požadavky koordinátorů/koordinátorek participace na úrovni MČ. To se pozitivně promítá do komunikace a vztahu s veřejností, které dále posiluje propagaci participace na celoměstské úrovni, využívající nových přístupů, včetně např. herních principů (směna bodů za participaci za volné vstupenky na kulturu, MHD apod.). Výsledkem je zvýšená důvěra v přínosy participace na všech úrovních a rostoucí zájem komunit podílet se smysluplně na správě města. Magistrát podporuje rozšiřování participativního přístupu a jeho postupné zakotvování ve standardních procesech města (například při plánování důležitých změn ve veřejném prostoru apod.) a vyhodnocování jeho dopadů.

Role koordinátora/koordinátorky participace na úrovni MHMP

Koordinátor/koordinátorka participace na úrovni MHMP má podrobnou znalost poměrů v jednotlivých městských částech; s koordinátory/koordinátorky na úrovni MČ průběžně a otevřeně komunikuje. Při respektování politicky nastolených limitů pro participaci se mu díky tomu daří u politického vedení prosazovat adekvátní a dobře zacílenou podporu participace v městských částech. Pro zabezpečení kontinuální politické podpory na Magistrátu je klíčová schopnost koordinátora/koordinátorky participaci v Praze dobře cílenými kroky průběžně směřovat k naplňování strategických cílů. To se mu/jí daří i díky jeho/její vnímavosti vůči trendům a vzorcům v participaci napříč městskými částmi a schopnosti předvídat vývoj participace v Praze. Koordinátor/koordinátorka participace také zastrešuje a pomáhá nastavovat spolupráci úředníků/úřednic Magistrátu a MČ při realizaci participativních projektů. To se neobejde bez výborných komunikačních dovedností a schopnosti postupně získat detailní vhled do fungování různých odborů Magistrátu a jeho organizací. Zevrubná znalost lidí a procesů na Magistrátu koordinátorovi/koordinátorce umožňuje efektivně překonávat různé systémové překážky. Stejně tak mu/jí umožňuje znalost hlavních aktérů a stavu participace na úrovni MČ nastavit systém oceňování těch, kdo k rozvoji participace významně přispívají.



Konkrétní nápady představitelů a představitelů MČ

Podpora úřadu

Rozdělení zodpovědností:

- *Asi trochu vnímám, že by se to v celé Praze mělo dělat stejně, když máme ten institut [IPR], a to stejně dobře. Trochu mám dojem, že každá MČ podle toho, jak se snaží a umí, tak v tom jsou ohromný rozdíly. [...] Asi by to mohlo být tak, že když se jedná o projekty spojené s Magistrátem, tak by tu měla být podpora*

z IPRu. Pokud půjde o menší projekty, řešící čistě majetek MČ, tak si to můžeme udělat sami.

Datová podpora ze strany IPR:

- *IPR pro nás může být ten, kdo dělá „benchmarking (benchlearning)“ mezi těmi MČ, jak na té datové úrovni [v souvislosti s kritérii udržitelnosti], tak i např. v té participaci, komunikaci. Pokud nám dá IPR nějaká praktická data, indikátory, podle kterých se můžeme porovnávat s ostatními MČ, a pokud víme, jaká křivka je správná. To právě ty indikátory udržitelnosti mají data a trendy, tam se to tedy začíná dělat správně. My můžeme pak prostřednictvím toho víc edukovat i občany, co je to udržitelnost. Tak bychom v participaci potřebovali něco podobného, aby sjednotil IPR i tu participační část i tu komunikační část a mohli bychom se porovnávat. Moderně řízený úřad, moderní metody ve státní správě potřebují moderní přístupy. To srovnávání těch MČ zatím bohužel stále nefunguje a IPR to může změnit, protože má data.*

Aktuality:

- *[Potřebovali bychom] ten týdeník či měsíčník aktuálních témat z hlediska územního plánování a participace za jednotlivé MČ v rámci celé Prahy. Pravděpodobně by to vydával ten IPR a bylo by to navázané na ten CAMP. Mohlo by to být k dostání v CAMPu a online.*

Strategické řízení:

- *Stejně tak bychom rádi, aby nás MHMP (popřípadě tedy IPR) nějak koordinoval v rámci zapojování veřejnosti a celkově MA21. Například i poskytováním nejrůznějších aplikací na strategické řízení. Proč má každá MČ platit neskutečné peníze jenom za to, že si nechá udělat strategické plány? Proč Magistrát neudělá něco, co bychom si mohli naplňovat dílčími studiemi?*

Rámeček 15: Podpora úřadu: konkrétní nápady představitelů a představitelů MČ

Podpora úřadu: klíčové kompetence

Znalosti

- znalost municipálního systému
- znalost fungování a struktury úřadu (MČ i MHMP); rozdělení pravomocí v hl. m. Praze
- přehled o možnostech financování participace

Dovednosti

- systematické uvažování o rozdělení rolí uvnitř úřadu; jejich průběžná reflexe a jasná komunikace o nich
- schopnost vysvětlovat a ukazovat přínosy participace úředníkům/úřednicím i politikům/političkám
- schopnost jasně definovat a sdělit podstatu své role a její přínosy pro různé aktéry
- spolupráce plánů rozvoje odborných kapacit týmu participace
- efektivní získávání zpětné vazby od různých aktérů
- přehled v možnostech a pravidlech veřejných zakázek a schopnost dobře formulovat zadání
- MHMP:
 - systematické sledování stavu participace v čase; schopnost identifikovat systémové překážky pro rozvoj participace a předvídat vývoj agendy v Praze
 - schopnost klást vhodné výzkumné otázky

Postoje

- přirozeně se orientuje na přinášení přidané hodnoty úředníkům/úřednicím a politikům/političkám
- má respekt k politické legitimitě volených zástupců a zároveň dohlíží na naplňování veřejného zájmu
- usiluje o nalezení společného přístupu k participaci v každodenní praxi

Využívání dat

Využívání dat: úroveň městských částí

Výzvy

- Jak MČ podpořit v tom, aby postupně zvyšovaly tlak na kvalitu dat, která sbírají, a tím i jejich vypovídací hodnotu?
- Jak MČ podpořit v tom, aby cíleně vytvářely veřejné politiky na základě (či alespoň se zohledněním) dat o potřebách a preferencích veřejnosti?
- Jak MČ podpořit v tom, aby svá rozhodnutí opíraly o poznatky získané na základě různých typů dat, včetně těch posbíraných v rámci participativních procesů?
- Jak posílit povědomí veřejnosti o tom, k čemu jsou data, která městu poskytují, využívána?
- Jak procesně a technicky uchopit provázání všech typů dat?
- Jak systematizovat sběr a využívání dat a nastavit smyslupnou datovou politiku jednotlivých městských částí?
- Jak při nastavování datové politiky zohlednit specifické potřeby malých MČ?
- Jakými nástroji a dovednostmi mají MČ disponovat, aby dokázaly data plně využít?
- Jak podpořit úřady i další aktéry a aktérky v následné práci s daty – jejich syntéze, analýze a využívání pro nejrůznější účely?
- Jak MČ podpořit, aby se jim získané poznatky dařilo lépe komunikovat?
- Kdo má mít na úřadě správu dat na starosti? Pokud je smysluplné, aby to byl tým koordinátora/koordinátorky participace, jaké vzdělání je k tomu potřeba?

Návrh vize

Městské části mají vytvořenou komplexní datovou politiku a na jejím základě dobře datově zmapované své území. Disponují solidní datovou základnou o veřejném prostoru MČ (včetně přehledu o potřebách a deficitech veřejné vybavenosti a služeb), lidech, kteří je využívají – a jejich potřebách. Tyto datové soubory postupně rozšiřují a opírají se o ně při tvorbě veřejných politik, čímž pomáhají šetřit veřejné finance. Tým koordinátora/koordinátorky participace je buď garantem datové politiky na úřadu MČ, nebo je do její tvorby úzce zapojen. I jeho přičiněním jsou data získaná prostřednictvím participativních procesů považována na úřadu MČ za plnohodnotnou součást datové základny. Správa, udržování a sdílení všech typů dat probíhá společně. Strategické procesy a plánování stojí na informované syntéze „běžných“ kvantitativních dat a dat z participativních

procesů. Ostatní data jsou zpřístupňována tak, aby podpořila participativní procesy a informovanou účast občanů. Jsou využívána také data sebraná na celoměstské úrovni. Všechna data získaná od veřejnosti Magistrát považuje za společné statky. Občané vědí, jakým způsobem MČ s daty zachází a postupně získávají příležitosti rozhodovat o tom, jak konkrétně je s těmi „jejich“ daty nakládáno.

Role koordinátora/koordinátorky participace

Koordinátor/koordinátorka participace vnímá participaci také jako jeden z cenných zdrojů informací pro tvorbu kvalitnějších veřejných politik a rozhodnutí. Přispívá ke vzniku či revizi datové politiky, jejímž cílem je nastavit v městském úřadě koncepční přístup ke sběru dat, jejich správě a dalšímu využívání. Koordinátor/koordinátorka participace je v rámci městské části garantem dat, která vycházejí od veřejnosti (klíčových aktérů). Zasazuje se o provazování dostupných dat a koncepční práci s nimi: usiluje o to, aby se data, vycházející od veřejnosti, považovala na úřadu za plnohodnotnou součást datové základny a sloužila jako podklad pro poznatky, o které se opírají strategické procesy a plánování. Koordinátor/koordinátorka hraje aktivní úlohu při syntéze dostupných dat (včetně těch „neparticipativních“), identifikaci datových potřeb, zpřístupňování dat veřejnosti a hledání příležitostí pro jejich další využití (v ideálním případě se zapojením veřejnosti, resp. relevantních zájemců). Koordinátor/koordinátorka se zasazuje o dobrou informovanost veřejnosti o tom, k čemu městská část data využívá; zprostředkovává dialog o využívání dat mezi městskou částí a veřejností. Orientace v dostupných datech a znalost komunit umožňuje týmu stát se zasvěceným a respektovaným hráčem v rámci úřadu a aktivně pomáhat lépe pochopit potřeby obyvatel. Hledá cesty, jak dostupné datové zdroje využít pro zkvalitnění participativních procesů a posílení informované účasti veřejnosti na rozhodování vůbec. Zvláště v počátcích, když to míra rozvoje participační agendy nedovoluje, koordinátor/koordinátorka (resp. Jeho/její tým) nutně nemusí mít pokročilé analytické dovednosti. Měl by být nicméně schopen rámcově zhodnotit kvalitu sbíraných dat a zasazovat se o její zvyšování, tj. být informovaným klientem a partnerem v diskuzi s odborníky pracujícími s daty, při zadávání veřejných zakázek apod. Koordinátor/koordinátorka je schopen/a různým aktérům vysvětlovat užitečnost dostupnosti různých dat a tato data využívat k vyprávění poutavých příběhů, poskytujících vhled do rozličných aspektů života MČ.

Využívání dat: úroveň Magistrátu

Výzvy

- Jak Magistrát podpořit v tom, aby postupně zvyšoval tlak na kvalitu dat, která jak MČ, tak MHMP sbírají, a tím zlepšoval i jejich vypovídací hodnotu?
- Jak Magistrát podpořit v tom, aby cíleně vytvářel veřejné politiky na základě (či alespoň se zohledněním) dat o potřebách a preferencích veřejnosti, včetně těch sbíraných na úrovni MČ?
- Jak rozšířit městská data také o data posbíraná v rámci participativních procesů?
- Jak zajistit shromažďování dat z participativních procesů pomocí již existujících nástrojů? Jak procesně a technicky uchopit provázání všech typů dat?
- Jak Magistrát podpořit v tom, aby svá rozhodnutí opíral o poznatky získané na základě různých typů dat, včetně těch posbíraných v rámci participativních procesů?

- Jak nastavit procesy v Praze tak, aby data z jednotlivých MČ pravidelně putovala na celopražskou úroveň a tam byla systematicky uložena, zpracována, využívána a případně sdílena a zveřejňována? Jak může MHMP dostat existující nástroje do povědomí představitelů/představitelky MČ a rozšířit jejich využívání?
- Jak nastavit procesy v Praze tak, aby relevantní celoměstsky sbíraná data byla pravidelně zpřístupňována MČ?
- Jak posílit povědomí veřejnosti o tom, k čemu jsou data, která městu obyvatelé poskytují, využívána? Jakými cestami může MHMP postupně zapojovat veřejnost také do dialogu o podmínkách dalšího využívání těchto dat?
- Jak může Magistrát vytvářet příležitosti pro využívání dat na základě informovaného svolení a za spolupráce těch, kteří je poskytují?
- Jakými nástroji a dovednostmi má tým koordinátora/koordinátorky participace disponovat, aby dokázal dostupná data plně využít pro rozvoj participace?
- Jak podpořit úřady i další aktéry v následné práci s daty – jejich syntéze, analýze a využívání pro nejrůznější účely?
- Jak by měla vypadat holistická datová politika Magistrátu? K jakým synergickým může vést?

Návrh vize

Na celopražské úrovni se díky systematizovaným procesům shromažďují data vycházející z jednotlivých participativních procesů jak na úrovni městských částí, tak na úrovni celé Prahy (z participace realizované dnes především IPR Praha). Magistrát k nim v rámci své ucelené datové politiky přistupuje jako k plnohodnotné součásti své datové základny. Do míry, do jaké to umožňuje dostupnost systematicky posbíraných dat, jsou tato data (spolu s ostatními) využívána pro účely plánování a tvorbu politik, opírajících se o dostupné poznatky. Zároveň jsou celoměstsky sbíraná data cíleně zpřístupňována městským částem. Magistrát transparentnost sebraných dat garantuje a dobře informuje veřejnost o tom, k čemu data využívá. Rovněž zve veřejnost k dialogu o podmínkách využívání dat a otevírá příležitosti pro větší kontrolu veřejnosti nad daty posbíranými Magistrátem. Data Magistrát zveřejňuje ve vhodných/potřebných formátech, umí je interpretovat a vhodnými způsoby (včetně např. organizování „hackathonů“ apod.) vybízí k jejich dalšímu využívání ať už v rámci Magistrátu či jinými aktéry (orgány veřejné správy, firmami včetně start-upů, nevládními organizacemi, občanskými iniciativami, aktivisty apod.). Zvláště vyčleněná personální kapacita se věnuje identifikaci hlubších vzorců a trendů s cílem odstranit systémové překážky participace. Na úrovni MHMP se také sbírají a vyhodnocují data o stavu participace v hlavním městě, což umožňuje lépe posoudit naplňování strategických cílů.

Role koordinátora/koordinátorky participace

Koordinátor/koordinátorka participace se podílí na zvyšování přidané hodnoty shromažďování dat na úrovni Magistrátu. Například tím, že prosazuje všestranné využívání participačních dat a jejich propojení s ostatními dostupnými daty nebo podporuje městské části ve sběru kvalitních dat, která je možné (čím dál tím lépe, také díky technické kompatibilitě) srovnávat mezi MČ. Hlavním úkolem koordinátora/koordinátorky je proto nastavit procesy shromažďování dat z participativních procesů na celopražské úrovni, fungovat jako advokát využívání participačních dat na MHMP a podporovat jejich zpřístupnění veřejnosti. Koordinátor/koordinátorka je také zodpovědný/á za zpřístupnění celoměstsky sbíraných dat představitelům/představitelkám městských částí. Aktivně komunikuje o dostupných datech s představiteli/představitelkami Magistrátu a hledá s nimi příležitosti pro jejich další využití při tvorbě veřejných politik. To probíhá také mimo radnici –

koordinátor/koordinátorka s různými zájemci hledá příležitosti pro další využívání dat a jejich propojování s dalšími dostupnými daty. Koordinátor/koordinátorka umí komunikovat s představiteli/představitelkami různých sektorů a bedlivě střeží veřejný zájem. Ve své práci zohledňuje také soukromí těch, kteří data poskytují, a na Magistrátu nastoluje téma potenciálně negativních dopadů nakládání s daty získanými od veřejnosti (s ohledem na soukromí občanů, posilování nerovností mezi skupinami apod.). Veřejnost informuje o tom, jak je se získanými daty nakládáno a nabízí dialog o podmínkách jejich dalšího využívání.



Konkrétní nápady představitelk a představitelů MČ

Využívání dat

Datová platforma:

- *Mě by určitě zajímala ta databanka. Kam ukládat data a jak se v nich účelně hrabat. To souvisí s interaktivní mapou, která vím, že je v procesu, do určité míry i funguje. IPR udělal GISovou aplikaci [...]. Mně by přišlo nejlepší, kdyby ta IPR byla nějaká super dobrá a pomohlo by to vykašlat se na naše řešení [řešení městské části] a používat [IPR] řešení. Takže interaktivní mapu a nástroj, kam ukládat data.*

Data pro srovnání mezi MČ:

- *[Bylo by užitečné mít] srovnávací tabulku, kde budete mít, jak na tom vlastně [jednotlivé MČ] s tou participací jsou. My si například najdeme, že z 57 MČ jsme třetí od konce a je to obrovský motor se zlepšovat. Musí to být ale strukturované, abychom viděli, v čem se máme zlepšovat. Teď něco podobného dělala D21 v rámci svého marketingu toto srovnání. To by bylo dobré, abychom pak mohli popisovat od ostatních MČ v něčem, v čem jsou dobré a my naopak ne.*

Rámeček 16: Využívání dat: konkrétní nápady představitelk a představitelů MČ

Využívání dat: klíčové kompetence

Znalosti

- základní porozumění pro spravované území po urbanistické stránce
- znalost místních komunit, jejich charakteristik a potřeb
- přehled o datech dostupných na úřadě a jejich kvalitě, znalost bílých míst a neurgentnějších datových potřeb
- vhled do problematiky etiky práce s daty jak ve smyslu ochrany osobních dat, tak ve smyslu širších dopadů sběru a využití dat, včetně možností pro vytváření prostředí pro rozvoj podnikatelských příležitostí
- znalost zkušeností zahraničních měst se zaváděním datových politik, které se opírají o vliv občanů na to, jak jsou „jejich“ data využívána
- znalost společenskovedních metod zkoumání, příp. schopnost přenést i informace z akademie či soukromého sektoru

Dovednosti

- tvorba či revize datové politiky (konceptní přístup k datům, systematizace)

- zohledňování etického rozměru práce s daty v každodenní práci, včetně schopnosti posoudit přínosy a rizika „smart“ technologií a využívání dat od lidí v širším pojetí
- identifikace příležitostí pro využívání již dostupných dat a propojování různých zdrojů dat (včetně otevřených)
- orientace v technických řešeních a nástrojích pro úschovu a analýzu dat
- základy datové analýzy
- posouzení kvality získaných dat
- schopnost rozeznat v datech poutavé příběhy a vědět, komu je nabídnout
- uplatňování datových znalostí při navrhování participativních procesů a jejich plánů a při vypisování veřejných zakázek (správně nastavené požadavky na datové výstupy)
- MHMP:
 - identifikace celoměstsky sbíraných datových souborů (vč. dat o stavu participace v Praze) a jejich analýza
 - spolunastavení procesů plynutí dat sbíraných v rámci participativních aktivit v Praze

Postoje

- data vnímá jako součást vztahu mezi jednotlivci a institucemi, ohlíží se na etický rozměr práce s daty
- město vnímá datovou perspektivu a participaci chápe jako příležitost pro získání cenných dat
- rozhodnutí činí na základě ověřených východisek a kvalitních dat; zároveň má důvěru ve vlastní intuici
- zpřístupňování dat veřejnosti a hledání příležitostí pro další využívání dat vnímá jako hodnotu
- MHMP:
 - v hledání řešení (nastavování procesů apod.) zohledňuje potřeby všech MČ, včetně těch menších



Jak na odpovědný sběr a využívání dat?

S využíváním dat ve městě jsou spojena i rizika, která dále umocňuje mj. popularita konceptu „smart city“. Stále více měst si uvědomuje, že pro práci s daty ve městě je třeba, aby jednotlivci rozuměli tomu, proč a jak se data sbírají a využívají – a aby měli možnost využívání dat ve městě ovlivnit. To se týká nejen osobních dat v kontextu ochrany soukromí: i sběr a využití neosobních dat ve městě, bez souhlasu a porozumění obyvatel a bez úvahy nad širšími dopady a omezeními může přinést nesouhlas, nebo dokonce uškodit konkrétním lidem a skupinám. Některá progresivní města reagují tak, že s daty zacházejí jako se společným statkem, do kterého jednotlivci přispívají – a v souladu s tímto pojetím informují a zapojují jednotlivce a komunity do rozvoje práce s městskými daty a aktivně hledají způsoby, jak těžit z přínosů propojování a zveřejňování dat při zachování souhlasu veřejnosti a principy dobrého vládnutí:

- Amsterdam a Eindhoven vytvářejí veřejné registry senzorů s cílem zprůhlednit sběr dat ve městě; svůj přístup k práci s daty Amsterdam shrnul v Tada manifestu.
- Eindhoven doprovodil rozvoj práce s městskými daty širokým programem zapojení veřejnosti (workshopy, výstavy, simulace a hry) s cílem seznámit veřejnost s příležitostmi a riziky využívání dat v městském prostoru.
- New York připravuje nová pravidla, upravující využití dat pro algoritmické rozhodování o městě a jeho občanech.
- Barcelona a Ghent vytvářejí platformy, jejichž prostřednictvím mohou obyvatelé selektivně sdílet svá data.

- San Francisco vytvořilo „toolkit“ pro zveřejňování otevřených dat s ohledem na bezpečnost a ochranu soukromí.

Jakkoli se tyto iniciativy typicky týkají spíše „pasivních“ dat ze senzorů a technických a administrativních systémů, problematika úzce souvisí s participací. Zprvé je zapojení občanů jednou z cest hledání porozumění a konsenzu s novými technologií v prostoru města. Zadruhé i data „poskytnutá aktivně“ – tedy data z participace – by měla být doprovázena dohodou mezi městem a občanem o tom, za jakým účelem jsou sbírána, jak jsou využívána a komu a proč jsou zpřístupňována; opět s cílem co nejlépe data využít, a to za podmínek, které jsou občanům srozumitelné a akceptovatelné.²²

Rámeček 17: Jak na odpovědný sběr a využívání dat?

Odborná připravenost

Odborná připravenost: úroveň městských částí

Výzvy

- Jak MČ podpořit v tom, aby se jim lépe dařilo zapojovat nejen ty aktivní, ale také méně aktivní a znevýhodněné skupiny obyvatel?
- Jak lépe vzdělávat veřejnost a pracovat s jejími očekáváními? Jak posílit důvěru MČ v to, že to je možné? Jak umožnit efektivnější učení veřejnosti?
- Jak nejhodněji přistoupit k posilování odborné připravenosti úředníků/úřednic i politiků/političek s ohledem na vyjednanou vizi participace (koho školit a jak nejefektivněji, v jakých znalostech a dovednostech, jak zajistit převoditelnost do praxe a vyřešit otázku jejich časových omezení)?
- Jak metodicky podpořit MČ, nacházející se na různých úrovních odborné připravenosti (se zaměřením na ty, které s participací začínají)?
- Jak podpořit uchování institucionální paměti v MČ?
- Kde leží hranice smysluplnosti rozšiřování znalostí a dovedností v rámci radnice oproti využívání služeb externích profesionálů?
- Jak MČ naučit kvalitněji zadávat veřejné zakázky?

²² Většina výše uvedených příkladů pochází z nedávné studie britské inovační nadace Nesta: Reclaiming the Smart City: Personal Data, Trust and the New Commons. (104) Obecnější rámec etických aspektů práce s daty ve veřejném sektoru shrnuje např. Data Ethics Canvas britského Open Data Institute (105) nebo rámec pro datovou etiku britské vlády (106) a související sada nástrojů (107).

- Jak podpořit výměnu zkušeností v oblasti participace mezi všemi městskými částmi (a nejen těmi, které jsou členy NSZM)?
- Jak podpořit výměnu zkušeností a know-how mezi zkušenějšími a méně zkušenými úředníky/úřednicemi z různých MČ? Jak podpořit vznik inovativních přístupů k rozvoji odborných kapacit v malých MČ (např. společným plánováním a vzájemnou výpomocí)?
- Jak mezi MČ umožnit sdílení zkušeností, specifických pro hl. město Prahu?

Návrh vize

Týmy koordinátorů/koordinátorek participace v MČ tvoří decentralizované ostrůvky participativního know-how. Disponují různým rozsahem zkušeností a zaměřením, ale všechny kladou důraz na oslovování méně aktivních a znevýhodněných občanů ve snaze dosahovat čím dál reprezentativnějšího procesu – a posilování kvality participace v nejširším slova smyslu. Mají příležitost a finanční i časové možnosti své znalosti a dovednosti rozvíjet a využívat pro uskutečňování vize participace. Potřebné podpory a know-how se jim dostává nejen z MHMP, ale i od soukromého a neziskového sektoru. Týmy přicházejí s inovacemi a díky osobním vazbám se vzájemně obohacují o nabyté zkušenosti (tomuto vzájemnému učení napomáhají aktivity magistrátního koordinátora/koordinátorky participace). Menší MČ, které čelí kapacitním omezením, testují model sdílení dostupných zdrojů (například společně plánují rozvoj odborných kapacit a při plánování a realizaci participativních aktivit si vzájemně vypomáhají).

Role koordinátora/koordinátorky participace

Koordinátor/koordinátorka participace na úrovni MČ je zodpovědný/á za rozvoj odborných znalostí a dovedností svých, svého týmu i úředníků/úřednic a politiků/političek MČ. Zároveň v tomto směru formuluje potřeby radnice a komunikuje je kanceláři koordinátora/koordinátorky participace na úrovni MHMP. Podporu na obou úrovních koordinuje tak, aby se snahy vzájemně doplňovaly. Je to tedy primárně koordinátor/koordinátorka participace, kdo samostatně, případně s podporou MHMP, plánuje rozvoj odborných kapacit úřadu. Děje se tak pokud možno cíleně (např. pro odbor komunikace, strategického plánování, politiky a jednotlivé členy odboru participace zvláště), a to na základě identifikovaných potřeb a se zohledněním strategických cílů pro agendu participace. Průběžně, nicméně podle potřeb úřadu, rozšiřuje chápání participace mj. využíváním různých participativních přístupů a konceptů. Ke konzultacím a sdílení zkušeností využívá také pravidelného kontaktu s koordinátory/koordinátorkami participace z ostatních MČ.

Odborná připravenost: úroveň Magistrátu

Výzvy

- Jak zajistit kvalitní a obsahově dobře zacílenou podporu know-how pro MČ, které se nacházejí na různých úrovních rozvoje participace? Jak zajistit jistou míru standardu a přitom nepodřývat decentralizaci?
- Jak zajistit, aby měly MČ na rozvoj know-how dostatečné kapacity? Jak nastavit systém tak, aby malé MČ a její obyvatelé nebyli znevýhodňováni?
- Jak zajistit, aby současná kapacita IPR nebyla překážkou pro realizaci participativních projektů?
- Jak zajistit, aby se odborná podpora Magistrátu neomezovala pouze na témata strategického plánování, územního plánování a tvorby veřejných prostranství?

- Jak ve střednědobém výhledu zajistit, aby MČ měly od Magistrátu podporu, kterou pro realizaci projektů finančně podporovaných Magistrátem potřebují?
- Jak nejlépe městským částem zprostředkovat mezinárodní trendy, dobrou praxi a nejnovější poznatky?

Návrh vize

Magistrát podporuje rozvoj participativního know-how podle potřeb městských částí. Klade přitom důraz na základní principy férové participace a zvyšování jejího standardu – včetně zapojování všech skupin obyvatel a zejména těch s tendencí se zapojovat méně. Zároveň zajišťuje městským částem rovné podmínky pro to, aby této nabídky mohly využít. Vytváří platformu pro sdílení know-how a relevantních poznatků mezi městskými částmi. Pomáhá s pákovými řešeními: zajišťuje školení na témata, která si samotné MČ nemohou dovolit, vč. mezinárodní účasti expertů; pořádá konference, setkání apod. Pro svou aktivitu se Magistrát stává respektovaným aktérem na poli participace v rámci celé Evropy. Postupně zajišťuje školení i pro zájemce ze zahraničí. Tuto činnost opírá o dostatečné finanční i personální kapacity a postupně tvoří jedno z hlavních center odborného zázemí participace v Praze.

Role koordinátora/koordinátorky participace

Koordinátor/koordinátorka participace na celoměstské úrovni se svým týmem podporuje rozvoj kompetencí potřebných pro šíření participace na úrovni MČ. Vhodně mapuje potřeby městských částí a reaguje na ně nabídkou, kterou zároveň mezi městskými částmi využívá k harmonizaci různých úrovní jejich odborné připravenosti. K odbornému růstu svému (resp. svého týmu) i koordinátorů/koordinátorek na úrovni MČ využívá také méně formálních cest, včetně zprostředkování přenosu zkušeností a poznatků,²³ např. zřízením platformy pro setkávání, zavedením kanálů pro neformální konzultace a diskuze o tématu. Odborné poznatky ze světa zprostředkovává koordinátorům/koordinátorkám z MČ formou, která umožňuje okamžité převzetí, testování a adaptaci. Vedle platformy pro sdílení know-how nabízí také různé formy doplňujících seminářů, školení a konferencí. S postupným prohlubováním odborného zázemí tým interně zajišťuje tvorbu metodik, školení a vzdělávacích programů. Tyto cesty rozšiřování a sdílení know-how přizpůsobuje, aby co nejlépe odpovídaly možnostem koordinátorů/koordinátorek i menších MČ (zohledňuje jejich kapacitní omezení apod.). Zastřešuje rozvoj odborných kapacit rovněž s ohledem na naplňování strategických cílů v oblasti participace. Ve své práci těží z tuzemské i zahraniční literatury a zkušeností.



Konkrétní nápady představitelů a představitelů MČ

Odborná připravenost

Výzvy specifické pro Prahu:

- *Určitě by se dalo dělat něco na té celopražské úrovni. To by určitě mohlo mít něco společného s IPRem. Určitě by se dalo udělat něco jako sdílení dobré praxe, zejména např. v oblastech, jak komunikovat s tím Magistrátem atd.*

²³ viz např. koncept „knowledge brokering“

Mohlo by být předjednané, že na Magistrátu je někdo, kdo to nějakým stylem podporuje a můžeme za ním zajít. To NSZM zas tolik neřeší. Průměrný člen je docela malá obec a ty problémy a způsob, jak tam dělat, se trochu liší od MČ v Praze. Kdybychom si udělali nějakou mafii MČ v rámci těch NSZM a sdíleli tenhle typ zkušeností. I kdyby třeba vy [IPR] jste mohli pomoci vašich pák pomáhat s tímhle. To by bylo super. To si myslím, že je do určité míry výzva.

- *To, jak jsem popisoval. Zejména odbornou pomoc v otázkách specifických pro Prahu. A koordinátora na celopražské úrovni, který by byl nápomocný a zprostředkoval komunikaci mezi MČ a Magistrátem a zároveň mezi MČ navzájem. Stejně tak by umožnil hromadnou propagaci participace na úrovni MČ pro celou Prahu. Jedná se prostě o zastřešení celé participace v rámci Prahy a větší podporu.*

Platforma pro inspiraci mezi MČ:

- *Třetí věc, kterou bych uvítala ze strany Magistrátu. Vytvořit platformu pro koordinátory z MČ na participaci. Myslím si, že nejsem jediná, kdo by tohle uvítal. A myslím si, že by to mohlo být inspirativní pro další MČ. Protože z těch 57 ne všichni participaci dělají. Já např. bydlím v Dubči. Když se o tom zmíním na radnici, tak si myslí, že to je sprostý slovo. Ovšem starosta nemá nic proti tomu domluvit se s matkami, kterým se nelíbí hříště. A je to ono vlastně. Tam je to vnímané nějak jinak.*

Vzdělávací portál:

- *Dále [by bylo dobré] například vytvořit samostatný vzdělávací portál [...] pro jednotlivé MČ, jehož součástí by byla i [...] dokumentace [...]. Ovšem spíše než ten [IPR] Manuál [participace], tak opravdu [to udělat] velice jednoduše graficky.*

Podpora ze strany IPR Praha:

- *Mně by vyhovovalo, pokud by oddělení na IPRu tak, jak tam je, mohli poskytovat servis. Například, když my tady teď budeme organizovat workshop, tak ať někdo od vás přijde a řeká nám svoje moudra, že tohle je blbost a že by to bylo lepší tak a tak atd.*

Fomy školení:

- *Také by nám třeba pomohlo, kdyby to školení, co teď probíhá i na IPR bylo třeba ve video online formě, aby se k tomu dostal každý.*

Semináře pro představitele a představitelky MČ:

- *Během posledních dvou let bylo tak 5 seminářů a konferencí, kam měli přístup naši zaměstnanci úřadu a nebylo to ani daleko. Ovšem není ta ochoť. Já jsem tedy kvitoval tu nabídku IPR, že se udělá hromadný seminář, ale zatím se mi nepodařilo ty lidi sehnat.*
- *Ideální situace je, že na ten váš seminář [IPR] přijde třeba 15 zaměstnanců našeho úřadu a myslím, že by se něco měli dozvědět o všem, snad mimo síťovou analýzu. Ale nám se tam nepodaří dostat ani těchto 15 zaměstnanců.*
- *Školit tajemníky, to je šéf celého úřadu. Například k tomu využít setkání tajemníků [...].*

Rámeček 18: Odborná připravenost: konkrétní nápady představitelk a představitelů MČ

Odborná připravenost: klíčové kompetence

Znalosti

- orientace v různých konceptech participace a dostupných nástrojích
- orientace v aktuálních trendech (i zahraničních)
- porozumění globálnímu významu měst v dnešním světě
- znalost zahraničních organizací zabývajících se participací
- orientace v agendě „smart city“
- orientace v oblasti pedagogiky/andragogiky a nových trendech ve vzdělávání
- základní orientace v občanském vzdělávání a participaci dětí a mládeže

Dovednosti

- plánování participativních procesů
- organizace setkání a konferencí, facilitace
- schopnost navazovat kontakty a rozvíjet partnerství
- spolupráce se soukromým sektorem na participativních projektech
- schopnost využívat dostupných zdrojů a příležitostí pro rozvoj potřebných znalostí a dovedností
- identifikace potřeb úřadu v oblasti rozvoje odborných kapacit, vedení a podpora rozvoje odbornosti
- uplatňování odborných znalostí o participaci při formulaci zadání a zadávání veřejných zakázek
- MHMP:
 - koncepční rozvoj odborných kapacit s cílem dosáhnout srovnatelné úrovně odborného zázemí u jednotlivých MČ a zároveň podpořit naplňování strategických cílů participace
 - facilitace a vedení lidí např. se záměrem nastavit platformu pro sdílení zkušeností a neformální posilování know-how vycházející z potřeb a zájmů MČ i MHMP (z hlediska naplňování strategických cílů)
 - schopnost přenášet poznatky mezi sektory, sférami a obory
 - zprostředkování poznatků způsobem, který umožňuje okamžitou aplikaci a adaptaci
 - zastřešení tvorby metodik, školení a vzdělávacích programů

Postoje

- vidí hodnotu v průběžném učení a seberozvoji
- soustředí se na aplikovatelnost nabytých znalostí a dovedností
- klade důraz na postupné navýšování kvality participace
- usiluje o zapojení co nejširší veřejnosti (různých skupin včetně znevýhodněných, se specifickými potřebami a těch, které se obvykle nezapojují)
- MHMP:
 - je veden/a snahou snížit rozdíly v míře zapojování veřejnosti mezi jednotlivými MČ
 - hledá hodnotu v existujících dovednostech a zkušenostech a jejich rozmanitosti a orientuje se na jejich přenos mezi MČ

Komunikace s veřejností

Komunikace s veřejností: úroveň městských částí

Výzvy

- Jak veřejnosti co nejefektivněji sdělovat příležitosti pro zapojení a stav jednotlivých participativních procesů?

- Jaké formy podpory by úřednicím a úředníkům pomohly zlepšit komunikaci s veřejností (vč. krizové i průběžné)?
- Jak vyrovnat rozdíly v úrovni komunikace mezi MČ?
- Jak s rozvojem komunikace pomoci malým MČ, kde úředníci/úřednice musí zvládat více pracovních agend?
- Jak posílit jednotnost komunikace radnice směrem k veřejnosti?
- Jak téma participace zprostředkovat novinářům lokálních, celopražských a státních médií?
- Jak s veřejností lépe mluvit o komplikované změti správců a majitelů v Praze?
- Jak nevhodněji nastavit vztah komunikace, související s participací, s ostatní komunikací MČ?
- Jak posílit schopnost MČ vyhodnocovat svou komunikaci směrem k veřejnosti a z poznatků se učit?

Návrh vize

Klíčoví aktéři si uvědomují, jak zásadní je komunikace pro úspěch participace; radnice má pro tento účel zvlášť vyčleněné lidské i finanční zdroje a její přístup ke komunikaci toto uvědomění odráží. Dobré povědomí o aktivitách – a výsledcích – radnice posiluje postupně důvěru občanů, a tím průběžně zvyšuje i pravděpodobnost jejich zapojení. Participace je díky tomu vnímána jako městské téma a vymyká se zažitým představám o „politické“ komunikaci v MČ. MČ zvládají „storytelling“ a daří se jim v povědomí veřejnosti transparentně udržovat celý participativní cyklus. Všechny potřebné informace jsou dostupné a srozumitelné a radnici se daří efektivně komunikovat i složitá témata a případné komplikace. Sdělení radnice jsou ve vzájemném souladu a odpovídají strategii komunikace MČ. Naplňování komunikační strategie je předmětem průběžné reflexe a učení.

Role koordinátora/koordinátorky participace

Konkrétní forma zapojení koordinátora/koordinátorky participace do komunikace související s participací se odvíjí od konkrétního nastavení v dané MČ a od fáze rozvoje (velikost týmu koordinátora/koordinátorky participace a s tím související rozdělení rolí s tiskovým oddělením / oddělením komunikace). Koordinátor/koordinátorka participace by měl/a být schopna značnou část této agendy zajišťovat kapacitou vlastní nebo svého týmu. Je dále zodpovědný/á za zajištění potřebného odborného zázemí pro efektivní komunikaci. S tiskovým oddělením je v úzkém kontaktu – přinejmenším společně plánují strategii komunikace a koordinují komunikační rovinu všech projektů. Udržuje dobré vztahy s novináři a je pro ně expertem, na kterého se mohou obrátit. Radnice má potřebné znalosti, dovednosti a kapacity, aby veřejnosti, a zvláště médiím, vhodnou formou zprostředkovala příběhy konkrétních lidí a míst, ve kterých žijí.

Komunikace s veřejností: úroveň Magistrátu

Výzvy

- Jaká má být role Magistrátu v komunikaci a propagaci participace směrem k veřejnosti?
- Kde má ležet hranice mezi komunikací zastřešenou Magistrátem a MČ?
- Jak může Magistrát podpořit průběžnou komunikaci městských částí s veřejností?

Návrh vize

Strategie komunikace Magistrátu se odvíjí od celkové vize pro participaci a strategie komunikace MHMP. Komunikace jednotlivých projektů, které vedou MČ, zůstává v jejich rukou. Magistrát téma participace podporuje komunikací jednotné vize, hodnot a přínosů participativního přístupu, čímž o něj podporuje zájem u veřejnosti i médií. Koordinátor/koordinátorka pomáhá MHMP i MČ získávat klíčové dovednosti pro lepší komunikaci s veřejností.

Role koordinátora/koordinátorky participace

Koordinátor/koordinátorka prosazuje zvlášť vyčleněné – lidské i finanční – zdroje na komunikaci participace, na které má dostatečný vliv. Je v úzkém kontaktu s koordinátorem/koordinátorkou komunikace – společně plánují komunikační rovinu své činnosti na poli participace i celkovou komunikační strategii pro participaci na úrovni hlavního města. Její směřování konzultují s koordinátory/koordinátorkami participace na úrovni městských částí; koordinátor/koordinátorka zodpovídá za to, že pomáhá v tomto směru naplnit hlavní potřeby městských částí. Koordinátor/koordinátorka participace zodpovídá za zajištění potřebného odborného zázemí a příležitostí k rozvoji – zejména na úrovni MHMP, ale podle potřeby podporuje i posilování odborných kapacit na úrovni MČ. Soustředí se zejména na postupné vyrovnávání rozdílů v úrovni komunikace v jednotlivých městských částech. Téma komunikace nastoluje na setkáních městských částí, při příležitostech ke sdílení zkušeností apod.



Konkrétní nápady představitelů a představitelů MČ

Komunikace s veřejností

Inspirativní portál:

- *I by nebylo špatné, kdyby IPR nebo Magistrát nabídly nějaký web, kde by byla mapa Prahy za jednotlivé MČ. Člověk by si mohl kliknout na danou MČ, která by svítila, že je silná v komunikaci s občany. Hned bych zjistila, jak oni postupují při komunikaci s občany, co využívají, příklady dobré praxe atd. [...]. Inspirativní portál.*

Informační portál:

- *Mediální pokrytí této tematiky je vlastně špatné. Pro lidi, kteří se o to zajímají, tak nemají místo, kam by si mohli zajít a něco dozvědět. [...] Např. celoměstský magazín o plánovaných záměrech, nebo kde se mohu vyjádřit a k tomu webový portál, který by to ve v rámci celé Prahy sdružoval. Na druhou stranu lidi, co se zajímají, tak si to asi najdou. To, co vzniklo na IPRu ten CAMP, tak to jsme měli podobnou myšlenku tady. Když lidi půjdou kolem, tak si třeba řeknou, jo tak se mohu jít podívat, co se děje na Praze [X]. Není to věc, která by byla plánovitá, spíše impulzivní – budu se zajímat o svoje okolí.*

Nástroje pro komunikaci s veřejností:

- *IPR by tedy prorazil s tím, že by udělal softwary, které by byly návodné pro jednotlivé typy komunikací. [...] V realitě MČ, aby dále pracovali a vtahovali lidi, jež jednou někam přijdou a napíší se na papír, na to není prostor. Všechno by to šlo udělat zadarmo, jen tam dát ten atribut, že to lze využít pro jakoukoliv MČ. Nemusí To být komplexní, stačily by jednotlivé „tools“. Např. [...] nějaký nástroj na hlasování, např. z 10 možností na různých webových stránkách a úplně různorodě. Nejlepší by bylo, kdyby IPR udělal nějaký server, kde jednotlivé MČ mohou nahrát své položky a zahlasovat si o tom s těmi lidmi.*
- *Na druhou stranu s těmi lidmi se velice krásně dělá, člověk z toho má radost, ovšem to je pouze A, pak přichází ještě B a C. B znamená, že ty výstupy se musejí využít. C je nejtěžší, to znamená, že s těmi lidmi musíte být v neustálém kontaktu a komunikovat s nimi. Udržovat je aktivní a pozitivní a neustále jim poskytovat informace o všem. To je velice náročné. Na to by byla výborná právě ta aplikace od MHMP či IPRu.*

Propagace na úrovni MHMP:

- *Tok informací a informací o tom, že je ten participativní prvek nějak běžší. Z naší strany, čím nižší úroveň a speciálně v Praze, kde je těch nástrojů málo, tak naopak lidi mají tendenci sledovat spíš to celopražský dění. I když se to bude týkat sociálních sítí, tak celopražský aktéry, „opinion-makers“ apod... Je potom obtížnější u těch participativních prvků, který tohle potřebují, který jsou třeba jednorázový, jednou za rok, tak ty kanály mít otevřené. Např. facebookovou stránku pak udržovat, aby ta stránka byla sledovaná stále, je šíleně obtížné. Kdyby byla určitě větší možnost spolupráce a podpory, kdyby ta participace byla propagovaná nebo řešená nějak centrálně na úrovni Prahy. To by bylo super, protože lidi by věděli, kam chodit, navíc lidi, kteří budou participovat na Praze [X] by mohla zajímat i participace jinde, např. na vedlejších MČ.*

- *[Potřebujeme] [z]ejména odbornou pomoc v otázkách specifických pro Prahu. A koordinátora na celopražské úrovni, který by byl nápomocný a zprostředkoval komunikaci mezi MČ a Magistrátem a zároveň mezi MČ navzájem. Stejně tak by umožnil hromadnou propagaci participace na úrovni MČ pro celou Prahu.*

Rámeček 19: Komunikace s veřejností: konkrétní nápady představitelů a představitelů MČ

Komunikace s veřejností: klíčové kompetence

Znalosti

- základní znalost mediálního prostředí
- přehled o tom, jak se informace v daném prostoru šíří (kanály, lidé, místa)
- znalost místních komunity a příběhů
- MHMP:
 - porozumění rozdílnému kontextu komunikace MČ a MHMP a z toho plynoucích specifíků pro spolupráci

Dovednosti

- výborný ústní i písemný projev
- skvělé veřejné vystupování
- umění krizové komunikace
- tvorba mediálních výstupů na základě poznatků z participativních procesů
- práce se sociálními sítěmi
- udržování průběžného kontaktu se zapojenými lidmi
- schopnost zprostředkovat zapojeným lidem porozumění příběhu a smyslu participace i jednotlivých participativních procesů
- strategické uvažování při komunikaci
- vyhodnocování úspěšnosti komunikace a naplňování strategie
- schopnost budovat podporu pro rozvoj komunikace
- efektivní propagace přínosů participace pro město
- schopnost rozvíjet/udržovat konstruktivní a korektní vztahy s novináři

Postoje

- přirozeně usiluje o jednotnost a srozumitelnost komunikace radnice směrem k veřejnosti
- usiluje o to, aby komunikace byla v souladu s širším systémem hodnot, o které se participace opírá a pomáhá tyto hodnoty posilovat
- je si vědom odpovědnosti vyplývající z jeho/jejího vlivu na utváření obrazu MČ / hl. m. Prahy a obrazu participace jako takové
- MHMP:
 - v navrhovaných řešeních klade zvláštní důraz na specifické potřeby malých MČ
 - při navrhování řešení (např. koncepčního rozvoje odborných kapacit v oblasti komunikace na úrovni MČ i MHMP) zohledňuje jak potřeby aktérů, tak strategické cíle participace na úrovni MHMP

Realizace a doložení výsledků

Realizace a doložení výsledků: úroveň městských částí

Výzvy

- Jakou součinnost MHMP vyžadují různé typy participativních procesů organizovaných na úrovni městských částí? Jak ji zajistit v potřebné míře?
- Jaké kapacity a finance, resp. zdroje městské části potřebují, aby všem fázím participativního procesu mohly věnovat dostatečnou pozornost?
- Jak rozdílné jsou v tomto směru potřeby různě velkých MČ? Jak vyrovnat rozdíly v participačním potenciálu pražských MČ?

Návrh vize

Každá městská část má podle své velikosti a dostupných kapacit definovány různé scénáře rozsahu participativních aktivit, které realizuje. Takový scénář definuje lidské a finanční zdroje nezbytné pro zajištění určité míry kvality (rozlišuje se např. dostatečný, uspokojivý a ideální stav). Městské části se proto daří realizovat participativní procesy s finanční a lidskou kapacitou potřebnou pro jejich úspěšné zajištění. Magistrát harmonizuje alespoň základní podmínky pro jednotlivé městské části, a tak snižuje rozdíly v participačním potenciálu. Mezi městskými částmi a Magistrátem je otevřený komunikační kanál pro společné plánování participativních aktivit, což městským částem umožňuje získat od MHMP potřebnou součinnost při realizaci. Na úrovni MČ se do plánování i realizace participativních procesů postupně čím dál víc zapojují úřednice a úředníci, kteří tím rozvíjejí své dovednosti a posilují tím svou autonomii.

Role koordinátora/koordinátorky participace

Koordinátor/koordinátorka participace (a jeho/její tým) je zodpovědný/á za řízení participativních projektů (s rozvojem participace a odborné připravenosti úředníků/úřednic tuto kompetenci pravděpodobně budou, alespoň v některých – neprůřezových – tématech, přebírat úředníci/úřednice z jednotlivých odborů). Připravuje návrh participativního procesu, včetně potřebných zdrojů, je zodpovědný/á za vymezení jednotlivých rolí a činností v procesu a za dobrou interní komunikaci a dodržování termínů. Do plánování zahrnuje, ideálně čím dál tím více, politiky/političky a úředníky/úřednice, kteří se na jeho realizaci nějak podílejí. Koordinátor/koordinátorka aktivně spolupracuje při plánování případných celoměstských participativních aktivit a/nebo při časové harmonizaci s ostatními městskými částmi (např. v případě dohody, že participativní rozpočty budou městské části realizovat ve stejnou dobu). Koordinátor/koordinátorka participace se účastní hledání řešení (prozatímního i dlouhodobého) potřebného pro efektivnější součinnost MČ a MHMP při realizaci projektů vzešlých z participativních aktivit a procesů; v rámci celoměstského dialogu dobře formuluje svou zkušenost a potřeby.

Realizace a doložení výsledků: úroveň Magistrátu

Výzvy

- Jak v krátkodobém časovém horizontu vyřešit hlavní problémy s realizacemi?
- Jaká je vize pro participaci na úrovni celého města a jakou roli v ní má hrát (v rovině realizace) MHMP?

- Jakým způsobem lze systémově nejlépe ošetřit nesoulad mezi (veřejností vnímanou) odpovědností a pravomocemi? Jak zvýšit srozumitelnost pro řadového občana a omezit tak riziko nedůvěry?

Návrh vize

Vize pro participaci na úrovni hlavního města definuje roli Magistrátu a jeho vztah k městským částem, a to včetně fáze realizace a dokládání výsledků. Je jasné, za které participativní procesy je primárně zodpovědný Magistrát a za které městské části. V případě, že jeden participativní proces vyžaduje spolupráci obou úrovní a příp. dalších aktérů (vysoce pravděpodobné ve většině případů), role každého z nich je přesně definovaná, včetně pravomocí, povinností a procesů. Také pravidla konkrétních participativních procesů jsou nastavená tak, aby byla s tímto systémem v souladu. Úředníci/úřednice jsou v systému zorientovaní, dobře spolu komunikují a díky osobním vztahům a vzájemné důvěře jsou schopni řešit výzvy také operativně. Na úřadech MČ i Magistrátu jsou pro realizaci projektů k dispozici dostatečné kapacity, takže nedochází k prodávám.

Role koordinátora/koordinátorky participace

V krátkodobém časovém horizontu je koordinátor/koordinátorka participace zodpovědný/á za odstranění největších přešlapů souvisejících s realizací projektů vzešlých z participativních rozpočtů. Na základě podrobného porozumění zkušenosti městských částí navrhne v součinnosti s nimi prozatímní řešení, které pomůže utlumit problémy s realizací (například určí kontaktní osobu pro představitele/představitelky MČ, která zprostředkuje kontakty na relevantní úředníky/úřednice na Magistrátu, resp. zprostředkuje získání předběžného stanoviska; umožní nastavení základních procesů; zajistí zaškolení magistrátních úředníků/úřednic; vydání metodických pokynů k participativnímu rozpočtu apod.). Poté, co se situace stabilizuje, je koordinátor/koordinátorka zodpovědný/á za vyjednání vize pro participaci na úrovni hlavního města, která objasní také roli MHMP v agendě participace (včetně realizace) a poskytne vodítko pro systémové řešení. Koordinátor/koordinátorka bude zodpovědný/á za jeho/její implementaci a nastavení všech potřebných procesů, pravomocí a povinností mezi městskými částmi, MHMP a případně také městskými organizacemi. Koordinátor/koordinátorka je zodpovědný/á za zřízení komunikačního kanálu pro společné plánování s MČ v souladu s definicí vize pro participaci a rolí MHMP a MČ. Kromě toho se zasazuje o narovnání podmínek pro uskutečňování participativních aktivit a procesů mezi městskými částmi různých velikostí – s cílem nabídnout občanům Prahy srovnatelné příležitosti pro participaci.



Konkrétní nápady představitelk a představitelů MČ

Realizace a doložení výsledků

Vymezit pole působnosti:

- *Asi by to mohlo být tak, že když se jedná o projekty spojené s Magistrátem, tak by tu měla být ta podpora z IPRu; pokud půjde o menší projekty řešící čistě majetek MČ, tak si to můžeme udělat sami.*

Různí aktéři, jeden participativní proces:

- *Např. [Veřejná] fóra – kdyby Magistrát řekl, že se budou dělat fóra a bude třeba celopražský fórum [...] a udělá se velká akce, kam mohou přijít lidi z celé Prahy, tak to by mohlo být zajímavé. Mě ale přijde, že o tohle vůbec není zájem.*
- *Stejně tak, když my chceme dělat participativní akci na území mimo kompetenci MČ, tak my bychom se museli domluvit s Magistrátem, aby tam*

přišel magistrátní politik a byli tam magistrátní úředníci, kteří za to mají zodpovědnost. Když si to uděláme sami, tak ty lidi sice budou participovat, ale ten výstup k ničemu nebude. Komunikace s Magistrátem je klíčová a upřímně nevím, jak to úplně řešit.

Koordinátor/koordinátorka jako zprostředkovatel komunikace na MHMP:

- *[Je potřeba mít] koordinátora na celopražské úrovni, který by byl nápomocný a zprostředkoval komunikaci mezi MČ a Magistrátem a zároveň mezi MČ navzájem.*
- *Určitě by se dalo udělat něco jako sdílení dobré praxe, zejména např. v oblastech, jak komunikovat s tím Magistrátem atd. Mohlo by být předjednané, že na Magistrátu je někdo, kdo to nějakým stylem podporuje a můžeme za ním zajít.*

Rámeček 20: Realizace a doložení výsledků: konkrétní nápady představitelů a představitelů MČ

Realizace a doložení výsledků: klíčové kompetence

Znalosti

- znalost organizační struktury MHMP a jeho organizací, rozdělení pravomocí a orientace v hlavních procesech, lhůtách apod.
- porozumění systému řízení projektů, financí a zakázek v kontextu městských organizací
- hluboký vhled do současného stavu a příčin hlavních problémů

Dovednosti

- schopnost navrhnout participativní proces a participativní projekty řídit
- schopnost předvídat překážky v realizaci a proaktivně snižovat rizika
- umět sdílet své zkušenosti a formulovat své potřeby
- schopnost vyjednat rozdělení rolí MČ a MHMP v realizaci projektů a navrhnout vhodné procesy (prozatímní i systémové)
- schopnost vyjednat zapojení do případných celoměstských participativních aktivit
- schopnost rozeznat vhodné příležitosti pro nekonvenční postup a takticky načasovat ambiciózní požadavky
- MHMP:
 - efektivní řízení participativních projektů v prostředí vyznačujícím se složitou spleť kompetencí
 - schopnost navrhnout systém procesů potřebných pro realizaci celoměstských participativních aktivit; vyjednat systém zodpovědností a pravomocí s MČ

Postoje

- orientuje se na svižná řešení, která přinesou výsledky
- při navrhování řešení se orientuje na potřeby/zájmy všech aktérů
- má porozumění pro dosavadní zkušenost představitelů/představitelů MČ a příčiny jejich nedůvěry
- zasazuje se o narovnání podmínek pro uskutečňování participativních aktivit mezi městskými částmi různých velikostí

Evaluace a učení se

Evaluace a učení se: úroveň městských částí

Výzvy

- Jak v nastavování projektových cílů (a následně evaluacích) dobře zohlednit kvalitu participace? Jak v rámci projektových cyklů podpořit systematictější přístup k evaluacím?
- Jak MČ podpořit ve vyhodnocování celkových cílů, které si pro agendu participace stanovily?
- Jak posílit know-how a kapacity úředníků/úřednic, aby vyhodnocování své činnosti lépe zvládali svépomocí? Jak evaluační procesy nastavit a koho do nich zapojit, aby výsledky byly co nejužitečnější?
- Jak úředníky a úřednice podpořit v tom, aby poznatky z evaluací využívali ve své práci?
- Jak zajistit uchování evaluací a zajistit jejich užitečnost také do budoucna?
- V jaké podobě evaluace zpřístupňovat veřejnosti a proč?

Návrh vize

Městské části zhodnocují dosahování celkových cílů stanovených pro agendu participace. V každém participativním procesu či projektu se standardně počítá s fází evaluace, do které jsou podle potřeby zapojeni různí účastníci/účastnice participativních procesů. Městské části se systematicky učí na základě reflexe své zkušenosti, což zvyšuje kvalitu participativních procesů a celé agendě participace napomáhá směřovat ke stanoveným cílům. Díky tomu tým koordinátora/koordinátorky participace může různým aktérům (svým nadřízeným, ostatním úředníkům/úřednicím, politikům/politickým, veřejnosti apod.) lépe dokládat dopad a úspěšnost naplňování cílů, které v rámci své agendy sledují. Mírní tím často politicky motivované spekulace a umožňují věcnou debatu nad pozitivy a negativy participace a politikům/politickým také daty podložená strategická rozhodnutí. Tým koordinátora/koordinátorky participace veřejnosti pravidelně představuje srozumitelnou formou, co si z evaluací odnáší a co díky nim dělá lépe.

Role koordinátora/koordinátorky participace

Koordinátor/koordinátorka participace (a jeho tým) si s externí pomocí postupně osvojuje různé evaluační přístupy, jejichž uplatnění na realizovaných participativních aktivitách a procesech postupně testuje. Je schopen/a zhodnotit, jakou formou je vhodné evaluovat a zda k tomu je třeba přizvat externího evaluátora; případně připravit kvalitní zadání veřejné zakázky. Evaluace koordinátor/koordinátorka skutečně využívá k posilování kvality participativních procesů a průběžnému hodnocení naplňování strategických cílů. O procesu učení zpravuje vhodnou formou politiky/politicky, úředníky/úřednice, účastníky/účastnice participativních procesů i širší veřejnost.

Evaluace a učení se: úroveň Magistrátu

Výzvy

- Jak v rámci projektových cyklů, za které je zodpovědný IPR (ev. do budoucna MHMP), podpořit systematictější evaluace?
- V jaké podobě zpřístupňovat poznatky z evaluací veřejnosti a proč?
- Jak nejlépe zhodnocovat naplňování strategických cílů pro agendu participace a vyhodnocovat systémovou změnu na celoměstské úrovni? Jak poznatky co nejvíce vytěžit?

Návrh vize

V tématu participace se evaluace využívá v několika rovinách. Úředníci/úřednice do každého participativního procesu či projektu standardně zařazují fázi evaluace. Evaluaci vhodně využívají pro zhodnocování dílčích projektů, které mají přispívat k naplňování strategických cílů pro agendu participace. A v neposlední řadě probíhá vyhodnocování systémové změny ve středně či dlouhodobém horizontu, kde se systémem rozumí celý systém participace v Praze (MČ a MHMP, nebo město jako organismus všech občanů, míst a institucí). Koordinátor/koordinátorka participace (a jeho/její tým) se díky tomu systematicky učí a mají příležitost průběžně upravovat prostředky k naplňování vytyčených cílů. Dále koordinátor/koordinátorka organizuje pravidelná facilitovaná setkání koordinátorů/koordinátorek participace městských částí, na kterých MČ společně reflektují své zkušenosti ze spolupráce s Magistrátem a podporu, kterou MČ poskytuje. Tyto poznatky jsou součástí pravidelných hodnocení stavu participace v Praze, která umožňují srovnání čase a případně také zhodnocení role Magistrátu a jeho příspěvku.

Role koordinátora/koordinátorky participace

Koordinátor/koordinátorka participace (a jeho/její tým) si s externí pomocí postupně osvojuje různé evaluační přístupy, které uplatňuje nejen v rámci případných participativních aktivit, ale zejména při zhodnocování naplňování strategických cílů pro agendu participace. Má přehled o aktérech, kteří jsou pro dosažení jeho cílů klíčoví, a strategicky s nimi pracuje. Na základě poznatků získaných z evaluace dokáže navrhnout změny a implementovat je. Schopnost flexibilně reagovat na nové okolnosti a poznatky (mj. právě z evaluací) je jeho hlavním přínosem pro naplňování strategických cílů agendy participace. O procesu učení zpravuje vhodnou formou politiky/političky i úředníky/úřednice na úrovni MČ a MHMP, účastníky/účastnice participativních procesů i širší veřejnost.

Evaluace a učení se: klíčové kompetence

Znalosti

- základní orientace v evaluačních přístupech
- MHMP:
 - přehled o využívání evaluací v oblasti participace v zahraničí
 - přehled o zahraničních přístupech k vyhodnocování systémové změny na celoměstské úrovni

Dovednosti

- projektové řízení

- evaluační dovednosti: od učení se ze zpětné vazby a základů evaluační práce prostřednictvím jednoduchého sběru a interpretace dat přes sofistikovanější analýzu dat získaných kombinací metod a řešení problému kauzální inference až po uvažování o vyhodnocování systémových změn
- schopnost navrhnout kroky na základě poznatků z evaluace a komunikovat je
- informované zadávání veřejných zakázek na externí evaluační služby
- schopnost identifikovat vhodné experty pro konzultace přetrvávajících problémů a strategických výzev
- průběžné hodnocení naplňování strategických cílů pro participaci, včetně identifikace klíčových indikátorů

Postoje

- orientuje se na dosahování vytyčených cílů a dopady participace
- vidí přínos v průběžném učení na základě reflexe vlastní zkušenosti
- je ochoten hledat rovnováhu mezi pragmatickými kroky a výzkumnou rigorózností
- vlastním fungováním posiluje kulturu zpětné vazby

Použité zdroje



Použité zdroje

1. INSTITUT PLÁNOVÁNÍ A ROZVOJE HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY a KANCELÁŘ METROPOLITNÍHO PLÁNU. *Metropolitní plán 2014: územní plán hlavního města Prahy: metropolitní plán : koncept odůvodnění* [online]. 2014. ISBN 978-80-87931-06-6. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/ssp/SP/20151123_analyza%20FINAL.pdf
2. *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města* [online]. B.m.: IPR Praha. listopad 2016. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/participace/manual_participace_tisk_2017.pdf
3. *The Engagement Triangle: Booklet*. B.m.: Capire Consulting Group. 2016
4. Informace: Strategický plán MČ. *Praha 21* [online]. 12. listopadu 2014 [vid. 2018-05-08]. Dostupné z: <http://www.praha21.cz/informace/strategicky-plan-mc>
5. Oznámení: Strategický plán schválen. *Městská část Praha 14* [online]. [vid. 2018-06-05]. Dostupné z: <https://www.praha14.cz/zivot-na-praze-14/strategicky-plan-rozvoje-schvalen/>
6. Strategický plán. *Praha 7* [online]. [vid. 2018-06-08]. Dostupné z: <https://www.praha7.cz/temata/strategicky-plan/?id=>
7. Aktuality z městské části: Osmá městská část zapojuje obyvatele do rozhodování. *MČ Praha 8* [online]. 16. října 2015 [vid. 2018-05-08]. Dostupné z: <https://www.praha8.cz/Osma-mestska-cast-zapouje-obyvatele-do-rozhodovani.html>
8. Aktuality z městské části: Přijďte nám to říct osobně! 7 termínů v 7 lokalitách. *MČ Praha 8*: [online]. 12. října 2015 [vid. 2018-05-08]. Dostupné z: <https://www.praha8.cz/Prijdte-nam-to-ricit-osobne-7-terminu-v-7-lokalitach-2.html>
9. Aktuality místní Agendy 21: Jak se žije v Praze 8? *MČ Praha 8* [online]. 15. prosince 2015 [vid. 2018-05-08]. Dostupné z: <https://www.praha8.cz/Jak-se-zije-v-Praze-9.html>
10. Strategické dokumenty: Strategické dokumenty. *MČ Praha 8*: [online]. 17. května 2018 [vid. 2018-06-08]. Dostupné z: <https://www.praha8.cz/strategicke-dokumenty.html>
11. HÁJKOVÁ, Iva. Telefonický rozhovor s vedoucí oddělení strategického rozvoje a místní Agendy 21 v MČ Praha 8. telefonát. 4. června 2018
12. *Usnesení Rady hl. m. Prahy č. 1723 ze dne 18. 7. 2017*. B. m.: Magistrát hl. m. Prahy. 18. července 2017
13. Akce: Klimatická změna a její dopady v Praze 6. *Praha 6* [online]. [vid. 2018-06-09]. Dostupné z: <https://www.praha6.cz/akce/klimaticka-zmena-a-jeji-dopady-v-praze-6-2018-06-07>
14. PINC, Jindřich. Telefonický rozhovor s referentem pro participaci v MČ Praha 6. telefonát. 4. června 2018
15. Ochlazování ulic Prahy 5 a jejich ozeleňování. *MČ Praha 5* [online]. 8. ledna 2018 [vid. 2018-06-18]. Dostupné z: <https://www.praha5.cz/ochlazovani-ulic-prahy-5-a-jejich-ozelenovani/>
16. REJHA, Vít a Tomáš BAJER. *Místní akční plán ke snížení zátěže obyvatel MČ Praha 20 nadměrným hlukem a znečištěným ovzduším s využitím zkušeností s aplikací MA21: vypořádání podnětů a připomínek* [online]. B.m.: EKOLA group, spol. s r.o. listopad 2017. Dostupné z: https://www.pocernice.cz/app/uploads/2017/12/MAP_Vyporadani_pripominek.pdf

17. Bezpečné cesty do školy. *Pražské matky* [online]. [vid. 2018-05-21]. Dostupné z: <http://www.prazskematky.cz/projekty/bezpecne-cesty-do-skoly/>
18. Generel bezmotorové dopravy - Generel bezmotorové dopravy Prahy 8 byl projednán veřejností. *MČ Praha 8* [online]. prosince 2015 [vid. 2018-06-09]. Dostupné z: <https://www.praha8.cz/Generel-bezmotorove-dopravy-Prahy-8-byl-projednan-verejnosti-5.html>
19. Akce a projekty: Generel bezmotorové dopravy. *MČ Praha 8* [online]. z 2016 [vid. 2018-06-09]. Dostupné z: <https://www.praha8.cz/Genrel-bezmotorove-dopravy.html>
20. Popis projektu CHESTNUT. *Městská část Praha 9* [online]. [vid. 2018-06-09]. Dostupné z: <https://praha9.cz/urad-a-samosprava/projekty-eu/chestnut/popis-projektu-chestnut>
21. Zajímá nás váš názor na dopravu v Praze 9 v příštích desetiletích. *Městská část Praha 9* [online]. [vid. 2018-06-09]. Dostupné z: <https://praha9.cz/urad-a-samosprava/projekty-eu/chestnut/zajima-nas-vas-nazor-na-dopravu-v-praze-9-v-pristich-desetiletich>
22. POSPÍŠEK, Pavel. Telefonický rozhovor s referentem EU fondů v MČ Praha 9. telefonát. 6. června 2018
23. Usnesení: 17. Zastupitelstvo městské části ze dne 16. 12. 2013. *Městská část Praha 21* [online]. listopadu 2014 [vid. 2018-05-09]. Dostupné z: http://dms.praha21.cz/share/s/2l1BCNk_To-8wsmwSsNi4A
24. Poradna: Územní plány obcí. *Frank Bold* [online]. 1. ledna 2018 [vid. 2018-06-09]. Dostupné z: <https://frankbold.org/poradna/kategorie/uzemni-planovani/rada/uzemni-plany-obci#coresi>
25. Metropolitní plán: Návrh k projednání dle § 50 stavebního zákona. *IPR Praha* [online]. [vid. 2018-05-09]. Dostupné z: <https://plan.iprpraha.cz/cs/proces>
26. Metropolitní plán se vydává na cestu po městských částech. *IPR Praha* [online]. [vid. 2018-05-09]. Dostupné z: <http://www.iprpraha.cz/clanek/1802/metropolitni-plan-se-vydava-na-cestu-po-mestskych-castech>
27. MČ Praha 5 vyčlenila pro občany konzultační hodiny speciálně věnované problematice Metropolitního plánu. *MČ Praha 5* [online]. 24. dubna 2018 [vid. 2018-05-09]. Dostupné z: <https://www.praha5.cz/mc-praha-5-vyclenila-pro-obcany-konzultacni-hodiny-specialne-venovane-problematice-metropolitniho-planu/>
28. Informace z veřejného setkání k Metropolitnímu plánu v MČ Praha 7. osobní účast. 16. května 2018
29. Územní rozvoj: Řekněte nám svůj názor na Metropolitní plán. *MČ Praha 4* [online]. 26. března 2018 [vid. 2018-11-09]. Dostupné z: <http://www.praha4.cz/Reknete-nam-svuj-nazor-na-Metropolitni-plan.html>
30. Metropolitní plán - AKTUÁLNĚ. *Městská část Praha 9* [online]. [vid. 2018-06-09]. Dostupné z: <https://www.praha9.cz/urad-a-samosprava/aktuality-z-uradu/metropolitni-plan-aktualne>
31. Připomínky k Metropolitnímu plánu. *Úřad městské části Praha 20: Horní Počernice* [online]. [vid. 2018-06-09]. Dostupné z: <https://www.pocernice.cz/formulare/pripominky-k-metropolitnimu-planu/>
32. Metropolitní plán se týká i vás. *Praha 6* [online]. 10. ledna 2018 [vid. 2018-06-09]. Dostupné z: <https://www.praha6.cz/aktuality/metropolitni-plan-se-tyka-i-vas-2018-01-10>
33. *Společně pro Šestku - Posts* [online]. 29. dubna 2018 [vid. 2018-06-09]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/SpolecneProSestku/posts/2063538570583656>
34. Metropolitní plán z pohledu MČ Praha 18 - 2. veřejná diskuze: Letňany. *Praha 18: Městská část Letňany* [online]. 7. března 2018 [vid. 2018-06-09]. Dostupné z: <http://www.praha18.cz/metropolitni-plan-z-pohledu-mc-praha-18-2-verejna-diskuse/d-47842/p1=33866>

35. Veřejné prostory Prahy 10: Generel veřejných prostranství. *Městská část Praha 10* [online]. [vid. 2018-06-09]. Dostupné z: <http://vpp10.cz/uzemni-planovani/strategicke-dokumenty/generel-verejnych-prostranstvi>
36. KORČÁKOVÁ, Alžběta a Pavel DUKÁT. Praha 4 - Zapojení veřejnosti do tvorby Generelu veřejných prostranství. In: [online]. B.m. 7. března 2017. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/04_praha-4-zapojeni-verejnosti-do-tvorby-generelu.pdf
37. Aktuality: Generel veřejných prostranství. *MČ Praha 4* [online]. [vid. 2018-06-09]. Dostupné z: <http://www.praha4.cz/Generel-verejnych-prostranstvi.html>
38. HUKALOVÁ, Šárka. Telefonický rozhovor s asistentkou radní A. Rejchrtové. 8. června 2018
39. Pobytová veřejná prostranství vhodná k regeneraci. *Praha 11* [online]. 4. října 2017 [vid. 2018-06-09]. Dostupné z: <https://www.praha11.cz/cs/uzemni-rozvoj-a-regenerace/cinnost-odboru-uzemniho-rozvoje-umc-praha-11/pobytova-verejna-prostranstvi-vhodna-k-regeneraci.html>
40. RAČOKOVÁ, Martina. Telefonický rozhovor s vedoucí oddělení rozvoje a regenerace (odbor územního rozvoje) v MČ Praha 11. telefonát. 6. června 2018
41. Studentský starosta. *Praha 7* [online]. [vid. 2018-23-06]. Dostupné z: <https://www.praha7.cz/studentsky-starosta/?id=>
42. LIŠKOVÁ, Michaela. Praha 7 hledá nového netradičního starostu. Proč musí být z řad studentů? *Pražský deník* [online]. 2018 [vid. 2018-21-06]. Dostupné z: https://prazsky.denik.cz/zpravy_region/praha-7-hleda-noveho-netradicniho-starostu-proc-musi-byt-z-rad-studentu-20180311.html
43. První studentský starosta Prahy 7 byl uveden do funkce. *Praha 7* [online]. 19. června 2018 [vid. 2018-21-06]. Dostupné z: <https://www.praha7.cz/prvni-studentsky-starosta-prahy-7-byl-uvaden-do-funkce/>
44. Aktuality: MČ Praha 8 zakládá Zastupitelstvo mladých. *MČ Praha 8* [online]. 7. dubna 2016 [vid. 2018-11-05]. Dostupné z: <https://www.praha8.cz/MC-Praha-8-zaklada-Zastupitelstvo-mladych.html>
45. HÁJKOVÁ, Iva. Rozhovor s vedoucí oddělení strategického rozvoje a místní Agendy 21 v MČ Praha 8. osobní. 20. června 2018
46. Rozhovor s respondentem z MČ Praha 12. osobní. 9. ledna 2018
47. Rozhovor s respondentem z MČ Praha 11. osobní. 28. listopadu 2017
48. Město přátelské k dětem: Projekty. *Město přátelské k dětem* [online]. [vid. 2018-06-11]. Dostupné z: <https://sites.google.com/2fresh.cz/mpd/projekty>
49. Praha 3 - město přátelské k dětem. *Městská část Praha 3* [online]. [vid. 2018-06-07]. Dostupné z: <http://www.praha3.cz/samosprava/oblasti/uzemni-rozvoj/praha-3-mesto-pratelske-k-detem>
50. Město přátelské k dětem: O nás. *Město přátelské k dětem* [online]. [vid. 2018-06-05]. Dostupné z: <https://sites.google.com/2fresh.cz/mpd/>
51. Databáze realizovaných projektů. *Pražské matky* [online]. [vid. 2018-06-07]. Dostupné z: <http://www.prazskematky.cz/projekty/bezpecne-cesty-do-skoly/databaze-realizovanych-projektu/>
52. Zápisy z ostatních veřejných setkání a kulatých stolů. *Praha 12* [online]. 27. listopadu 2017 [vid. 2018-11-06]. Dostupné z: <http://www.praha12.cz/zapisy-z-kulatych-stolu/d-47141>

53. Hledá se podnikatel roku. *Praha 7* [online]. 23. května 2018 [vid. 2018-05-26]. Dostupné z: <https://www.praha7.cz/hleda-se-podnikatel-roku/>
54. Soutěž Nejlepší na Sedmičce se vrací, hlasujte pro své oblíbené podniky. *Praha 7* [online]. března 2018 [vid. 2018-05-27]. Dostupné z: <https://www.praha7.cz/soutez-nejlepsi-na-sedmicce-se-vraci-hlasujte-pro-sve-oblibene-podniky/>
55. Klub Dvojka pro seniory - Klub Dvojka pro seniory. *MČ Praha 2* [online]. [vid. 2018-05-27]. Dostupné z: <http://www.praha2.cz/Klub-Dvojka-pro-seniory.html>
56. Klub seniorů. *Praha 7* [online]. [vid. 2018-05-27]. Dostupné z: <https://www.praha7.cz/volny-cas-prehled/seniori/klub-senioru/>
57. JANOVSÝ, Vít, Veronika KANDUSOVÁ, Erik NOVÁK a Jan VČELÁK. *Smart home care na Praze 7: studie proveditelnosti* [online]. Buštěhrad: UCEEB ČVUT. 2017. Dostupné z: <https://www.praha7.cz/wp-content/uploads/2018/05/Studie-proveditelnosti-Chytr%C3%A1-dom%C3%A1c%C3%AD-p%C3%A9%C4%8De.pdf>
58. Praha 7 přátelská k seniorům – komunitní mapování. *Česká společnost pro gerontologii, z. s.* [online]. března 2018 [vid. 2018-11-12]. Dostupné z: <http://prostari.cz/?p=12947>
59. *MEMORANDUM o vzájemné spolupráci na pilotním projektu Art District 7, čtvrt umění a kultury Praha 7 č. 6/OKS/2016* [online]. B.m.: Praha 7. 5. února 2016. Dostupné z: https://www.praha7.cz/wp-content/uploads/2017/12/Memorandum_IPR_AD_2016_anonymizovane.pdf
60. HAVLÍČKOVÁ, Šárka a Tereza VOHRYZKOVÁ. *Art district 7 - čtvrt umění a kultury Praha 7: studie proveditelnosti*. 2016. ISBN 978-80-87931-64-6.
61. Kulturní akce. *Praha 7* [online]. [vid. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.praha7.cz/temata/art-district-7/kulturni-akce-art-district/?id=>
62. Kultivace přírodního parku Vidoule: Od analýzy k návrhu. *MČ Praha 5* [online]. 2. května 2018 [vid. 2018-06-15]. Dostupné z: <https://www.praha5.cz/kultivace-prirodniho-parku-vidoule-od-analyzy-k-navrhu/>
63. Studio reaktor: Urbanisticko-krajinářská studie Vidoule - průzkumy s veřejností by studio-reaktor. *issuu* [online]. 29. dubna 2018 [vid. 2018-06-18]. Dostupné z: https://issuu.com/studio-reaktor/docs/reaktor_vidoule_analyzy_portfolio-p
64. *Jak se (ne)změní Vidoule? Zapojte se do (ne)změn i Vy* [online]. 26. února 2018 [vid. 2018-06-18]. Dostupné z: <https://www.praha5.cz/jak-se-ne-zmeni-vidoule-zapojte-se-do-ne-zmen-i-vy/>
65. Budoucnost Macharova náměstí na Ořechovce. *Praha 6* [online]. [vid. 2018-06-18]. Dostupné z: <https://www.praha6.cz/orechovka>
66. O projektu Smíchov City. *Smíchov City* [online]. [vid. 2018-06-05]. Dostupné z: https://smichovcity.praha5.cz/?page_id=6
67. Zpráva ze zapojení veřejnosti do plánování (ke stažení). *Smíchov City* [online]. 16. srpna 2017 [vid. 2018-06-05]. Dostupné z: <https://smichovcity.praha5.cz/?p=578>
68. *Zpráva ze zapojení veřejnosti do plánování - Projekt Smíchov City* [online]. Praha: IPR Praha. 2016. Dostupné z: https://smichovcity.praha5.cz/wp-content/uploads/2017/08/smichov_participace_vystupy.pdf
69. Co je to „participativní rozpočet“? *Participativní rozpočet Agora CE* [online]. 2017 [vid. 2018-05-12]. Dostupné z: <http://www.participativni-rozpocet.cz/participativni-rozpocet/>

70. Participativní rozpočet. *Participativní rozpočet* [online]. [vid. 2018-05-14]. Dostupné z: <https://www.participativnirazpocet.eu/>
71. Participativní rozpočty v ČR - statistika. *Participativní rozpočet Agora* [online]. [vid. 2018-05-14]. Dostupné z: <http://www.participativni-rozpocet.cz/participativni-rozpocety-cr/>
72. Praha 20: Participativní rozpočet - projekty dětí a mládeže. *Galerie udržitelného rozvoje* [online]. [vid. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://galerie.udrzitelne-mesto.cz/cz/tema/praha-20-participativni-rozpocet-pro-mlade-nauc-se-spolupracovat>
73. VOJTÍŠKOVÁ, Kateřina. Školy učí žáky demokracii pomocí participativního rozpočtování. *Life* [online]. nedatováno, 70–73. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/c6e3eef692b618867bd4ece4fa16cf48/vojtiskova_participativni-rozpocetovani.pdf
74. Nauč se spolupracovat: Předání prvního hotového projektu ZŠ Stoliňská. *Zdravá městská část Horní Počernice* [online]. [vid. 2018-06-12]. Dostupné z: http://www.zdravehornipocernice.cz/?page_id=1804
75. Péběčko na Sedmičce. *Základní škola T. G. Masaryka Praha 7* [online]. z 2017 [vid. 2018-06-05]. Dostupné z: <http://zstgm7.cz/pebecko-na-sedmicce/>
76. ZŠ Strossmayerovo náměstí, Praha 7. *Demokracie 2.1* [online]. [vid. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.d21.me/reference/zs-strossmayerovo-namesti-praha-7>
77. Veřejná fóra Zdravých měst, obcí a regionů. *DataPlán NSZM - portál pro řízení města* [online]. [vid. 2018-05-05]. Dostupné z: <https://www.dataplan.info/cz/home/fora-zm?rok=2017>
78. Veřejná fóra Zdravých měst táhnou. Obyvatelé společně projednávají problémy měst a obcí i návrhy k řešení. *Národní síť Zdravých měst ČR* [online]. [vid. 2018-05-05]. Dostupné z: <https://www.zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2265475n>
79. PRUŠKA, Vojta. Aktuality - Pořádali jsme Fórum mladých 2018. *MČ Praha 8* [online]. 24. května 2018 [vid. 2018-05-16]. Dostupné z: <https://www.praha8.cz/Poradali-jsme-Forum-mladych-2018.html>
80. Praha-Dolní Počernice: Očima lidí. *DataPlán NSZM - portál pro řízení města* [online]. [vid. 2018-06-10]. Dostupné z: <https://www.dataplan.info/cz/praha-dolni-pocernice/ocima-lidi>
81. Praha 18: Očima lidí. *DataPlán NSZM - portál pro řízení města* [online]. Dostupné z: <https://www.dataplan.info/cz/praha-18/ocima-lidi>
82. Tiskové zprávy - Nová aplikace usnadní a zrychlí podávání podnětů a stížností ke stavu veřejného prostoru. *MČ Praha 8* [online]. 19. června 2017 [vid. 2018-05-14]. Dostupné z: <https://www.praha8.cz/Nova-aplikace-usnadni-a-zrychli-podavani-podnetu-a-stiznosti-ke-stavu-verejneho-prostoru-1.html>
83. ŠTĚÁSTKA, Jakub. Aplikace Lepší místo funguje ve stovce měst. *Pražský deník* [online]. 2015 [vid. 2018-08-06]. Dostupné z: <https://prazsky.denik.cz/z-regionu/aplikace-lepsi-misto-funguje-ve-stovce-mest-20150615.html>
84. O projektu. *opravujeme.to* [online]. [vid. 2018-06-24]. Dostupné z: <https://opravujeme.to/about>
85. Smart Prague - Projekty. *SmartPrague* [online]. [vid. 2018-06-24]. Dostupné z: <https://www.smartprague.eu/projekty>
86. O Smart Prague. *SmartPrague* [online]. [vid. 2018-06-24]. Dostupné z: <https://www.smartprague.eu/o-smart-prague>

87. Outcome Mapping Learning community: OM FAQs. *Outcome Mapping Learning Community* [online]. [vid. 2018-06-07]. Dostupné z: <https://www.outcomemapping.ca/about/om>
88. Divočina. *Plechárna Černý Most* [online]. [vid. 2018-05-27]. Dostupné z: <http://www.plecharnacernymost.cz>
89. Usnesení Rady hl. m. Prahy č. 603 ze dne 22. 3. 2016. *Portál hlavního města Prahy* [online]. [vid. 2018-05-12]. Dostupné z: <http://zastupitelstvo.praha.eu/ina2014/tedusndetail.aspx?id=281231>
90. Santiago de Cali, Colombia - Winner. *Engaged Cities Award* [online]. [vid. 2018-06-30]. Dostupné z: <https://engagedcitiesaward.citiesofservice.org/santiago-de-cali-colombia-finalist/>
91. 10-Year Financial Plan. *Participate Melbourne* [online]. [vid. 2018-06-30]. Dostupné z: <https://participate.melbourne.vic.gov.au/10yearplan>
92. About the Citizens' Assembly on Brexit. *UK Citizens' Assemblies* [online]. [vid. 2018-07-02]. Dostupné z: <https://citizensassembly.co.uk/brexit/about/>
93. Citizens' Assembly considers best way of funding adult social care. *News from Parliament - UK Parliament* [online]. dubna 2018 [vid. 2018-07-02]. Dostupné z: <https://www.parliament.uk/business/committees/committees-a-z/commons-select/housing-communities-and-local-government-committee/news/citizens-assembly-faq-17-19/>
94. TANG, Audrey. Uber responds to vTaiwan's coherent blended volition. *pol.is blog* [online]. 23. květen 2016 [vid. 2018-07-07]. Dostupné z: <https://blog.pol.is/uber-responds-to-vtaiwans-coherent-blended-volition-3e9b75102b9b>
95. Where do we go as a society? Let's think and work together. *vTaiwan project page* [online]. [vid. 2018-07-07]. Dostupné z: <https://info.vtaiwan.tw/#four>
96. BJARNASON, Róbert. Over half of Reykjavik residents steer policymaking—here's how. *Apolitical* [online]. z 2017 [vid. 2018-07-07]. Dostupné z: https://apolitical.co/solution_article/half-reykjavik-residents-steer-policymaking-heres/
97. Mexico City is crowdsourcing its new constitution using Change.org in a democracy experiment. *Quartz* [online]. 2016. Dostupné z: <https://qz.com/662159/mexico-city-is-crowdsourcing-its-new-constitution-using-change-org-in-a-democracy-experiment/>
98. The First Constitution of Mexico City. *Metropolis* [online]. 22. února 2017 [vid. 2018-07-08]. Dostupné z: <https://www.metropolis.org/news/2017/02/22/2985>
99. What is CrowdLaw? *CrowdLaw-Online Public Participation in Lawmaking* [online]. 30. září 2017 [vid. 2018-07-12]. Dostupné z: <https://crowd.law/crowdlaw-af1a9e1c9455>
100. Bologna Lab. *LabGov.City* [online]. [vid. 2018-07-12]. Dostupné z: <http://labgov.city/explore-by-lab/bolognalab/>
101. HOLDER, Sarah. The Data Brigade of Tulsa, Oklahoma. *CityLab* [online]. 2. července 2018 [vid. 2018-07-07]. Dostupné z: <https://www.citylab.com/life/2018/07/the-data-brigade-of-tulsa-oklahoma/564167/>
102. CHRISTIANSEN, Jesper, Bas LEURS a Kelly DUGGAN. What are the skills and attitudes for successful public problem solving? *States of Change* [online]. [vid. 2018-05-27]. Dostupné z: <http://states-of-change.org/stories/what-are-the-skills-and-attitudes-for-successful-public-problem-solving>
103. *Core skills for public sector innovation*. B.m.: OECD. 2017.
104. BASS, Theo, Emma SUTHERLAND a Tom SYMONS. Reclaiming the Smart City: Personal Data, Trust and the New Commons. nedatováno, 77.

105. Why we need the data ethics canvas. *Open Data Institute* [online]. 13. září 2017 [vid. 2018-06-20]. Dostupné z: <https://theodi.org/article/why-we-need-the-data-ethics-canvas/>
106. Data Ethics Guidance. *GOV.UK* [online]. 13. června 2018 [vid. 2018-06-21]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/collections/data-ethics-guidance>
107. Data Ethics Workbook. *GOV.UK* [online]. 13. června 2018 [vid. 2018-06-21]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/data-ethics-workbook/data-ethics-workbook>



Přílohy

Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro představitele a představitelky MČ navržený IPR Praha²⁴

Q1. Část první – Zkušenosti s participací				
Q1.1	Do kolika projektů jste během posledních dvou let zahrnuli veřejnost?			
	a. Jmenujte ty nejdůležitější z nich.			
Q1.2	Odezva veřejnosti byla kladná/neutrální/záporná?	kladná	neutrální	záporná
	a. Jaký projekt zájem veřejnosti (ne)vyvolal?			
Q1.3	Vycházíte vstříc znevýhodněným občanům? (seniorům/seniorkám, příslušníkům menšin aj.)	Ano	Ne	
	a. O jaké skupiny znevýhodněných občanů jde?			
	b. Jakým způsobem jim vycházíte vstříc?			
Q1.4	Snažíte se identifikovat a zapojit méně aktivní občany?	Ano	Ne	
	a. Jakým způsobem?			
Q1.5	Zjišťujete potřeby obyvatel území za účelem získat podklady pro tvorbu a aktualizaci strategických dokumentů?	Ano	Ne	
	a. Pokud ano, nahodile, nebo pravidelně?	nahodile	pravidelně	
	b. Jak často?			
	c. Jakým způsobem?			
	d. Jaké strategické dokumenty tyto potřeby obyvatel území již zahrnují?			
Q1.6	Zjišťujete potřeby uživatelů veřejných prostranství mimo projekty revitalizace (např. pro tvorbu generelu veřejných	Ano	Ne	

²⁴ Veškeré otázky se vztahují k městské části, s jejímž zástupcem je rozhovor veden.

	prostranství nebo jiných komplexních strategických dokumentů)?		
	a. Pokud ano, nahodile, nebo pravidelně?	nahodile	pravidelně
	b. Jak často?		
	c. Jakým způsobem?		
Q1.7.	Co vnímáte jako největší překážku v zapojení veřejnosti?		
	Hodnoťte na škále 0-10, kde 0 = žádná překážka a 10 = překážka znemožňující aktivitu.		
	a. chybějící metodickou podporu či know-how	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	b. vyhodnocování úspěšnosti participačních aktivit	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	c. mezisektorovou spolupráci (např. propojení s kulturními aktivitami)	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	d. nedostatečné lidské kapacity	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	e. nedostatek finančních zdrojů	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	f. nedostatek času na tuto agendu	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	g. komunikaci s MHMP	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	h. slabou podporu (či nedůvěru) ostatních odborů úřadu vaší MČ	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	i. mediální pokrytí	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	j. komunikaci a sdílení zkušeností s jinými MČ	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

	<i>Nedostatečnou politickou podporu:</i>													
	<i>k. na úrovni MČ</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	<i>l. na úrovni MHMP</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	<i>m. nezájem veřejnosti</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	<i>n. jiné</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	<i>Poznámky:</i>													
Q1.8.	Potřebovali byste v budoucnosti v otázkách participace odbornou pomoc?	<i>Ano</i>						<i>Ne</i>						
Q1.9.	Máte jinou specifickou zkušenost s participací, která by mohla pomoci ostatním?													

Q2. Část druhá – Organizační struktura, lidské kapacity a finanční náklady

Q2.1.	<i>Je ve vaší MČ zapojování veřejnosti <u>institucionálně</u> zakotveno?</i>	<i>Ano</i>						<i>Ne</i>						
Q2.2.	<i>Kdo nese zodpovědnost za <u>vedení</u> celého <u>procesu</u> participace?</i>													
	<i>a. Jaká je jeho pozice v organizační struktuře?</i>													
Q2.3. ???	Otázka chybí!													
Q2.4.	<i>Jaké množství pracovníků se agendě participace věnuje?</i>													

	a. Kolik zaměstnanců je stálých a kolik externích?	stálých	
		externích	
Q2.5.	Absolvovali pracovníci věnující se agendě participace tematické školení?	Ano	Ne
	a. Pokud ano, jaká školení?		
Q2.6.	Vyberte oblasti, ve kterých je třeba zvýšit odbornou připravenost zaměstnanců?		
	a. síťová analýza	Ano	Ne
	b. analýza cílových skupin	Ano	Ne
	c. mapování potřeb veřejnosti	Ano	Ne
	d. znalost nástrojů a metod participace	Ano	Ne
	e. návrh participačního procesu	Ano	Ne
	f. návrh komunikační strategie participace	Ano	Ne
	g. komunikační a facilitační dovednosti	Ano	Ne
	h. využití výstupů z participace pro další procesy	Ano	Ne
	i. Jiné	Ano	Ne
Q2.7.	Využíváte služeb externích dodavatelů?	Ano	Ne
	a. Pokud ano, uveďte <u>důvody</u> , proč je využíváte.		
	b. Kdy jsou pro vás lepším řešením?		
	c. Kolik činí roční náklady vynaložené na externí dodavatele?		
	d. Jmenujte externí dodavatele.		
Q2.8.	Jaká část (%) finančních prostředků z rozpočtu celé MČ je vyhrazena na zapojování občanů? Z jakých zdrojů je na zapojování občanů čerpáno?		

Q2.9.	Máte nějakou poznámku k organizační struktuře, lidským kapacitám či financování?	
--------------	---	--

Q3. Část třetí – Nástroje a know how

Q3.1.	Jak veřejnost <u>informujete</u>?		
	a. letáky, plakáty	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	b. výstavy a prezentace	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	c. zveřejňování oficiálních dokumentů	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	d. poskytování zpráv a brožur	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	e. inzerce (v novinách)	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	f. hromadná korespondence	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	g. informační centrum (stánek)	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	h. prohlášení a oficiální vyjádření	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	i. online (krátká videa, audio)	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
Q3.2.	Jaké nástroje a metody používáte <u>ke sběru dat a komunikaci</u>?		
	a. odpovědi na dotazy občanů	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	b. zřízení telefonní linky	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	c. odpovědní schránky	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	d. průzkumy veřejného mínění	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	e. ankety	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	f. workshopy, semináře a konference	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	g. veřejná projednání	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	h. nezávazná referenda	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	i. konzultační hodiny	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>

	j. pracovní skupiny	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	k. komunikace přes webové stránky	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	l. komunikace přes sociální média	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	m. soutěže (i architektonické)	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	Poznámky:		
Q3.3.	Využíváte příručky či manuály zaměřené na participaci?	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	a. Pokud ano, jaké?		
Q3.4.	Máte k nástrojům a know how nějakou dodatečnou poznámku?		

Q4. Část čtvrtá – Participativní rozpočet

Q4.1.	<u>Co si představujete pod pojmem participativní rozpočet?</u>		
Q4.2.	Tvořila vaše MČ participativní rozpočet?		
	a. Pokud ano, budete ho v budoucnosti tvořit znovu?	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	b. Pokud ne, chcete ho v budoucnu tvořit?	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	c. Bylo využito služeb externího dodavatele?	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
	d. Byla podána žádost MHMP o finanční příspěvek?	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
Jakékoliv dodatečné poznámky			



www.d21.me