

Metodické uplatňování méně tradičních nástrojů participace ve veřejné správě

Ministerstvo vnitra, 2023



Zpracováno v rámci projektu „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125. Projekt je spolufinancován z prostředků Evropské unie, Evropského sociálního fondu.

Vydalo Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2023.

OBSAH

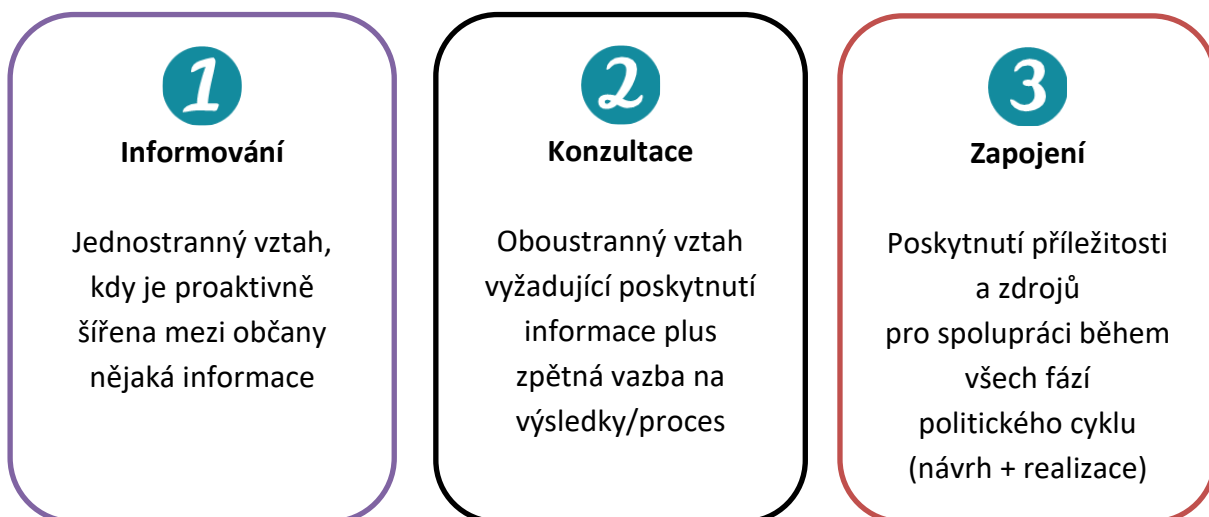
1. ÚVOD	4
2. KARTY PARTICIPAČNÍCH METOD	6
A. CROWDSOURCING	7
B. DELPHI METODA.....	10
C. HACKATHON	14
D. HLOUBKOVÉ ROZHOVORY	21
E. OTEVŘENÁ KONFERENCE (OPEN SPACE TECHNOLOGY-OST).....	25
F. PARTICIPATIVNÍ ROZPOČET	29
G. ÚSUDKOVÝ FORECASTING	36
H. WORLD CAFÉ.....	39
3. SEZNAM ZKRATEK	46
4. SEZNAM LITERATURY	47

1. ÚVOD

Participace občanů a stakeholderů je nedílnou součástí principů demokratického a otevřeného státu. Širší koncept otevřeného vládnutí v sobě sdružuje principy transparentnosti, důvěryhodnosti, integrity a v neposlední řadě i participace. Uvedený koncept posiluje důvěru občanů ve veřejné instituce a politiky a veřejné správě pomáhá nastavit strategie a veřejné služby tak, aby co nejvíce reflektovaly skutečné potřeby občanů.

Prostředí pro participaci občanů a stakeholderů se neustále vyvíjí a stává se bohatším se stále vznikajícími novými metodami participace. Zároveň se čím dál více ukazují rozdíly v participačních metodách pro zapojení občanů a stakeholderů. V případě občanů musí participační metody zohlednit a přinést časové možnosti, informace, zdroje a musí obsahovat i nástroje pro aktivizaci občanů. V případě participace stakeholderů často již existují zdroje vymezené pro jejich zapojování a různé subjekty (jakákoli zainteresovaná a/nebo dotčená strana, včetně institucí a organizací, ať vládních nebo nevládních, z občanské společnosti, akademické obce, médií nebo soukromého sektoru) mají jasný zájem na participaci.

Samotná participace se skládá ze tří hlavních pilířů:



Rozhodnutí, kterou metodu občanské participace si vybrat, musí předcházet několik kroků. Detailní návod pro uplatnění různých participačních metod přináší například metodika Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (zkráceně OECD) s názvem Guidelines for Citizen Participation Processes¹.

Uvedená metodika uvádí, že zavedení participační metody je proces skládající se z celkem 10 kroků:

- 1) identifikace problému a možnosti občanské participace,
- 2) definování očekávaných cílů a výsledků,
- 3) identifikace relevantních skupin, které se mají zapojit a nábor účastníků,
- 4) výběru participační metody,

¹ OECD. 2022. Guidelines for Citizen Participation Processes. Dostupné online: <https://www.oecd.org/publications/oecd-guidelines-for-citizen-participation-processes-f765caf6-en.htm>.

- 5) výběru vhodných digitálních nástrojů,
- 6) komunikace v participačním procesu,
- 7) implementace participačního procesu,
- 8) využití podnětů občanů a poskytnutí zpětné vazby,
- 9) evaluace participačního procesu, a
- 10) posílení kultury participace.

Ministerstvo vnitra na základě naplňování cílů koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 (opatření 5.2.2 Metodické vedení uplatňování méně tradičních nástrojů participace ve veřejné správě) vytvořilo metodický návod, který máte nyní v rukou.

2. KARTY PARTICIPAČNÍCH METOD

V této kapitole je popsáno celkem 8 participačních metod, které se ve veřejné správě v České republice zatím ne zcela využívají. Konkrétně se jedná o:

- Crowdsourcing,
- Delphi metodu,
- Hackathon,
- Hlubkové rozhovory,
- Open Space Technology,
- Participativní rozpočet,
- Úsudkový forecasting,
- World Café.

Jednotlivé karty s participačními metodami slouží jako ukázka tzv. netradičních metod participace občanů. Netradiční metody občanské participace jsou inovativní přístupy a postupy, které jdou nad rámec tradičních forem zapojení občanů do veřejných rozhodovacích procesů. Tyto metody se liší od tradičních forem účasti občanů na veřejném dění, jako jsou petice nebo konzultace, a často využívají moderní technologie a sociálních médií. Netradiční metody veřejné participace usilují o zajištění většího zapojení občanů do rozhodování.

Mohou být využity pro inspiraci pro různé úrovně veřejné správy při výběru nejvhodnější participační metody. Každá z předložených karet se skládá z úvodní části popisující charakteristiku příslušné participační metody vč. jejich pozitiv a negativ, popisu, jak by mohla být uvedená metoda realizována a následného příkladu již realizované aktivity v České republice s kontaktními údaji na příslušnou kontaktní osobu, která může budoucímu realizátorovi obdobné aktivity poskytnout další informace, které nejsou v konkrétní kartě popsány. Samostatné karty jsou k dispozici na webových stránkách <http://kvalitavs.cz/participace/>.

Uvedený metodický návod slouží pro inspiraci. Nejedná se o materiál, který má za cíl popsat všechny aktuální metody participace. Zároveň je nezbytné upozornit, že i v rámci jednotlivých metod existují různé přístupy, jak je možné veřejnou participaci realizovat. Předloženou metodiku lze využít v různých oblastech a situacích např. pro:

- plánování městského rozvoje,
- rozpočtové rozhodování,
- řešení místních problémů (sociální média a online fóra mohou být využity k diskuzi o místních problémech a hledání jejich řešení),
- hodnocení kvality veřejných služeb (zdravotnictví, školství nebo doprava),
- environmentální rozhodování.

A. CROWDSOURCING

CHARAKTERISTIKA

- **Participativní on-line aktivita**, v níž jednotlivci, instituce, nezisková organizace nebo firma vyzve prostřednictvím otevřené výzvy skupinu lidí s různým zaměřením, množstvím a hloubkou znalostí, aby se podíleli na řešení daného problému.
- **Nástroj** (podobný brainstormingu) **používaný v marketingu** nebo při vývoji nových technologií, popř. pro zachycení trendů.
 - Výsledkem je často řešení, které více než jiné podléhá aktuálním trendům.
- Nemá jasně popsané hranice, ani postupy.
- **Přímí účastníci** crowdsourcingu.
 - Zadavatel (crowdsourcer) – reprezentant municipality.
 - Skupina řešitelů (crowd – občané).
- Je **založený na principu** „více hlav, více ví“ a dokáže přinášet skvělé výsledky s minimálním úsilím (nejenom ve firmách).
 - Způsob řešení problémů a vytváření nových myšlenek on-line propojením lidí a využitím jejich potenciálu.
- Rozděluje se do **několika kategorií**
 - Idea crowdsourcing (např. pro soutěž o nové logo, slogan, návrh webových stránek).
 - Solution crowdsourcing (získávání dílčích podnětů pro řešení nějakého problému).
 - V krizové komunikaci.
- **Historická zajímavost:** crowdsourcing byl využit britskou vládou, která v 18. století vypsala odměnu za pomoc s vyřešením úlohy související se zeměpisnou délkou.



Především
online velká
skupina
(crowd)

POZITIVA



- Získání velkého množství nápadů za minimální náklady.
- Mohou využít mj. města či obce, ale i jimi zřízené organizace (firmy).
- Obec/firma může využít pro testování jimi navržených řešení.

NEGATIVA



- Omezena reprezentativnost – větší pravděpodobnost zapojení mají lidé s přístupem k internetu a technologiím, kteří jsou aktivní na sociálních sítích.
- Vliv hlasovacího mechanismu – lidé, kteří mají silnější motivaci nebo větší skupiny příznivců, mohou mít větší vliv na konečné rozhodnutí.
- Zneužití a manipulace – např. v podobě falešných účtů, botů nebo skupin s určitým zájmem, které mohou cíleně ovlivňovat výsledky nebo deformovat diskuzi.

REALIZACE CROWDSOURCINGU

1. FÁZE: PŘÍPRAVA

- **Vymezení problému** k řešení (návrh na novou podobu veřejného prostoru, upozornění na nedostatky v obci apod.).
- Volba **odpovědných osob** za celý proces (např. starosta, vytvoření pracovní skupiny apod.).
- Určení **skupiny řešitelů** (občané, specifická komunita atd.).

3. FÁZE: OTEVŘENÍ VÝZVY PRO ŘEŠITELE

- **Zpřístupnění** vybrané on-line platformy.
- **Sběr podnětů** od občanů v řešení problematice.
 - V některých případech lze možnosti hodnotit, filtrovat či komentovat ostatní vstupy (=návrhy od občanů).
- **Výstup:** seznam připomínek k řešenému tématu.

2. FÁZE: TECHNICKÉ ŘEŠENÍ CROWDSOURCINGU

- **Otázka:** Jak by se měl realizovat crowdsourcing v daném městě/obci/kraji?
- **Rozhodnutí města/obce/kraje**
 - S využitím stávající platformy.
 - Vytvoření zcela nové platformy (viz např. ZmapujTo.cz; LepsiMisto.cz) → možná spolupráce s třetí stranou (= provozovatel platformy s potřebným know-how).
- **Informační kampaň**
 - Prostřednictvím webových stránek, sociálních sítí, úřední desky, obecního rozhlasu atd.
 - Oslovení určité skupiny občanů s cílem je zapojit do projektu.
 - Smysl: rozšířit povědomí o nové platformě, ve které bude probíhat sběr podnětů od občanů vč. identifikovaného problému k řešení.

4. FÁZE: EVALUACE A IMPLEMENTACE NÁVRHŮ OD OBČANŮ

- **Vyhodnocení proveditelnosti** získaných podnětů.
- **Přijetí adekvátních opatření** → částečné nebo úplné vyřešení identifikovaného problému.
- V některých případech součástí hodnocení i **udělení ceny** pro nejlepší podněty od občanů.
 - **Smysl:** zvýšení jejich motivace pro budoucí zapojení do dalších aktivit spojených nejen s crowdsourcingem.

VYUŽITÍ CROWDSOURCINGU V PRAXI

- Stojí a padá s uživatelskou komunitou, která ji vytvořila, spravuje a používá.
- V obou případech to byli právě uživatelé, kdo rozhodli o bytí či nebytí projektu právě svým přispěním a na dlouhou dobu zmíněným projektům předurčili jejich cestu.
- **Příklady dobré praxe:** (Facebook přeložen do 64 světových jazyků pomocí crowdsourcingu), Wikipedia, Youtube, Waze (informace o dopravě), zmapujTo.cz (hlášení podnětů pro umístění stojanů na kola), mapillary.com (příklad dobré praxe ze Švédska, mapuje pomocí snímků komunikace ve městech i mimo ně), mobilní aplikace TrashOut (boj proti černým skládkám v obcích a jejich okolí).

SOUTĚŽE POŘÁDANÉ ZNAČKAMI POTRAVIN

- Potravinářské firmy navrhují pomocí crowdsourcingu zavedení např. nových příchutí u určitého výrobku.
- Za tímto účelem společnost prostřednictvím svých sociálních sítí vyhláší výzvu k účasti určité sociální komunity v soutěži o výběr nových příchutí.
- Členové vybrané komunity konzumentů předkládají své nápady. Jejich motivace? Možnost získat hodnotnou cenu.
- Společnost vybere nejlepší návrh a předá cenu soutěžícímu, když je projekt realizován.
- Co z toho firma má? Bez nutnosti najímat pracovníky pro inovační oddělení může testovat trh a inovovat svůj produkt.

PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE: PROJEKT POLAŘ PRAHU

CHARAKTERISTIKA

- V Praze vznikl komplexní plán (viz [zásobník opatření](#) projektu), jak do budoucna zlepšit rozšiřující se městskou dopravu.
 - Nutnost řešit dopravní situaci vychází z masivního rozmachu automobilismu a narůstající ekologické zátěže s tím související.
 - **Plán udržitelné mobility Prahy a okolí** –základní koncepční dokument hlavního města pro oblast dopravy a její infrastruktury.
 - Prostřednictvím něho se řeší organizace individuální (automobilové), veřejné a bezmotorové dopravy tak, aby z metropole nebyla dopravně kolabující džungle.
 - Plán modernizuje a nahrazuje současné Zásady dopravní politiky hlavního města Prahy platné již od roku 1996.
- Funguje v [pracovní skupině](#) tvořené zástupci z různých institucí (např. Odbor dopravy Magistrátu hl. města Prahy, Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy, Dopravní podnik hl. města Prahy Operátor ICT, Integrovaná doprava Středočeského kraje a další).
- Platforma [Zmente.to](#) je jednotné místo, které Pražanům umožňuje jednoduše a rychle posílat své náměty v oblasti dopravy pracovníkům magistrátu a jeho podřízeným organizacím.

PLÁN MOBILITY A JEHO CÍLE

- Zajištění dopravy obyvatel a přepravy zboží tak, aby všechny způsoby pohybu po městě fungovaly harmonicky (tj. aby se vzájemně neomezovaly a řídily se zejména potřebami lidí, kteří ve městě a v jeho okolí žijí).
- Zlepšení kvality života obyvatel v Praze a okolí.
- Redukce znečišťování ovzduší.
- Omezení vysoké míry hluchnosti.
- Snížení stresu během čekání v dopravní zácpě.



Více informací k projektu: <https://poladprahu.cz/o-projektu/>

Kontaktní osoba: Ing. Václav Novotný, Ph.D. (Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy)
E-mail: novotny.v@ipr.praha.eu; mobil: 773 772 172; telefon: 236 005 651

B. DELPHI METODA

ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY

- Jedná se o techniku (pojmenovanou po starořeckém orákulu v Delfách, které bylo známé pro své věštecké schopnosti a roli při rozhodování) strukturovaného zjišťování názorů a kompetentních a odhadů předních expertů v daném oboru, hledání řešení, heuristické (založené na zpětné vazbě) dotazování a prognózování.
- Je to specifický způsob získávání odborných názorů pomocí tří hlavních způsobů dotazování
 - tváří v tvář (osobně),
 - několikokolového opakování (2 až 3 kola s časovým omezením),
 - real-time Delphi (v rozmezí několika týdnů mohou respondenti opravovat své odpovědi a navzájem reagovat na odůvodnění ostatních, a to ať ve formě on-line diskuze nebo fóra).
- Pomáhá při plánování a predikci dlouhodobé budoucnosti.
- **Dvě varianty Delphi**
 - A. „klasická“ (cíl: nalezení shody mezi experty ohledně budoucího vývoje za pomoci numerického vyjádření, např.: v jakém roce bude na silnicích jezdit 50 % elektromobilů).
 - B. „policy“ (cíl: ne nutně shoda, ale získání názorů větší skupiny expertů ohledně definice problému, návrhu řešení, jejich efektivity či průchodnosti, např. „jaký je podíl osob, pro které opatření XY zásadně nezmění jejich situaci“).
- Třemi základními principy jsou anonymita (s výjimkou face-to-face Delphi), strukturované a kontrolované podávání informací a iterativnost.
- Po každém kole se účastníkům dostane kontrolované odezvy, při které se dozví organizované skupinové shrnutí (většinou ve formě statistiky).
- Na základě toho mohou své názory doplnit, upravit, přehodnotit, potvrdit či dovysvětlit.
- Dotazníkových kol může být tolik, kolik uzná zpracovatel za vhodné pro dosažení konsenzu (většinou ale stačí 3 kola).
- Díky anonymitě respondenti mohou vyjádřit své názory a nejsou ovlivňováni jako při běžné komunikaci.



18 až 19 týdnů

On-line i off-line

Min. 5 expertů

POZITIVA

- Anonymita během konzultace, pak vhodné odanonymizování účastníků.
- Omezuje skupinové myšlení, přizpůsobení dominantních myšlenek a názorů.
- Není nutné skupinové setkání (lepší časová flexibilita a zamezení konfliktu ve skupině).
- Stejná váha názorů účastníků.
- Interakce a poskytnutí zpětné vazby.
- Přehledná prezentace odpovědí.
- Díky vícekolovému dotazování (možnost změnit názor) větší přesnost a spolehlivost získaných odpovědí.

NEGATIVA

- Celý proces zabere velké množství času.
- Velká důležitost výběru expertů a struktury dotazníku.
- Možnost „odpadnutí“ respondentů mezi koly.
- Možnost, že nedojde ke konsenzu.

KDY VYUŽÍT DELPHI?

- Při řešení širokých komplexních problémů.
- Nejsou dostupné potřebné informace (neexistují nebo je jejich získání příliš finančně náročné).
- Je velká důležitost informovaného/expertního názoru zapojených stran (stejně důležitý nebo důležitější než tvrdá data).
- Existuje riziko vzniku konfliktů, neshod a obtíží při komunikaci ve skupině.
- Při obtížné organizaci skupinových setkání (časové důvody).
- Potřebná heterogenita/nesourodost nebo anonymita odpovědí.

DELPHI METODA

KDE MŮŽE NASTAT PROBLÉM?

- Vnucení názoru organizačního týmu přílišným specifikováním otázek, které nedovolí vnímat problém z jiných pohledů.
- Podcenění náročnosti Delphi a nedostatečné odměnění respondentů a organizačního týmu.
- Předpoklad, že Delphi může být náhradou za veškerý osobní kontakt během dané situace.
- Nedostatečné prozkoumání neshod, takže lidé s extrémními názory odejdou z dotazování předčasně a vznikne uměle vytvořený konsenzus.
- Špatná prezentace a sumarizace výchozích dat a nezaujetí společnosti výsledky.



Zajištění nízké míry ztráty motivace účastníků

a. Nedělat dotazníky příliš náročné

- Doba vyplnění dotazníků max. 30 minut.
- Jednoznačné zadání otázek.
- Pokusit se co nejvíce snížit míru rozporů/nesouladů.

b. Motivovat účastníky

- Motivace může být finanční nebo formou společenských odměn.
- Ujistit účastníky, že výsledky budou použity v praxi a pomohou zlepšit i jejich činnost.

c. Připomínat se

- Zasílat účastníkům informace, osobní kontakt, pravidelné newslettery.

Dosažení konsenzu

1. Neposkytovat žádné informace o konsenzu mezi koly.
2. Při neshodě na ni upozornit (poprosit o odůvodnění u položek, u kterých nepanuje shoda).
3. Tři kola dotazování odpovídají zhruba 75% šanci na dosažení konsenzu.
4. Konsensus není vždy nutný, neshoda toho též mnoho napoví. Dívat se spíše na stabilitu odpovědí.

HARMONOGRAM

Jedním z hlavních negativ této metody je časová a finanční nákladnost. Níže je uvedena orientační představa a shrnutí, co od metody lze očekávat (přibližný časový rozvrh je pro on-line formu; v případě off-line formy je nezbytné počítat s delším časovým obdobím).

1. - 2. týden

Obecná příprava

- Sestavení panelu odborníků
- E-mailové adresy účastníků
- Vyspecifikování formy spolupráce
- Vypracování doprovodných textů

Spuštění a konfigurace on-line systému

- Vytvoření otázek pro první kolo
- Vytvoření zváحيho e-mailu
- Obvolání účastníků ohledně formálního souhlasu
- Vytvoření prvního kola v on-line systému Delphi (uživatelé, hesla, texty apod.)

3. - 5. týden

Realizace prvního kola dotazování

Obvolání respondentů

6. - 7. týden

Zpracování výsledků prvního kola a zahájení druhého kola

- Analýza dat
- Představení výsledků
- Pozvání účastníků e-mailem k účasti v dalším kole

8. - 10. týden

Druhé kolo dotazníků

- Obvolání těch, kteří neodpověděli

11. - 12. týden

Zpracování výsledků druhého kola a zahájení třetího kola

Analýza dat – reakce na argumenty

Rozeslání pozvánek e-mailem k účasti v dalším kole

13. - 15. týden

Třetí kolo dotazníků

16. - 17. týden

Zpracování výsledků třetího kola (průběžná zpráva)

18. - 19. týden

Závěrečná zpráva

DELPHI METODA

Zde jsou vysvětleny fáze a kroky Delphi metod. První fáze (přípravná fáze) a první část druhé fáze (personální vedení a úkoly) jsou pro všechny metody stejné. Následně jsou rozepsány jednotlivé varianty a jejich specifika.

Přípravná fáze - definice problému

S definicí problému může pomoci například vhodná literatura, workshopy nebo osobní rozhovory. Díky osobním rozhovorům můžeme získat pohledy ostatních na dané téma a zjistit, zda řešený problém rozšířit nebo zúžit. Při tomto kroku je také důležité se ujistit, že Delphi metoda je pro daný problém opravdu vhodná.

Realizace

Personální vedení a úkoly

I. Organizační tým

- Vypracuje dotazník,
- Identifikuje a najme experty,
- Distribuce dotazníků,
- Po každém kole analyzuje dotazníky a dává zpětnou vazbu expertům.

II. Odborníci

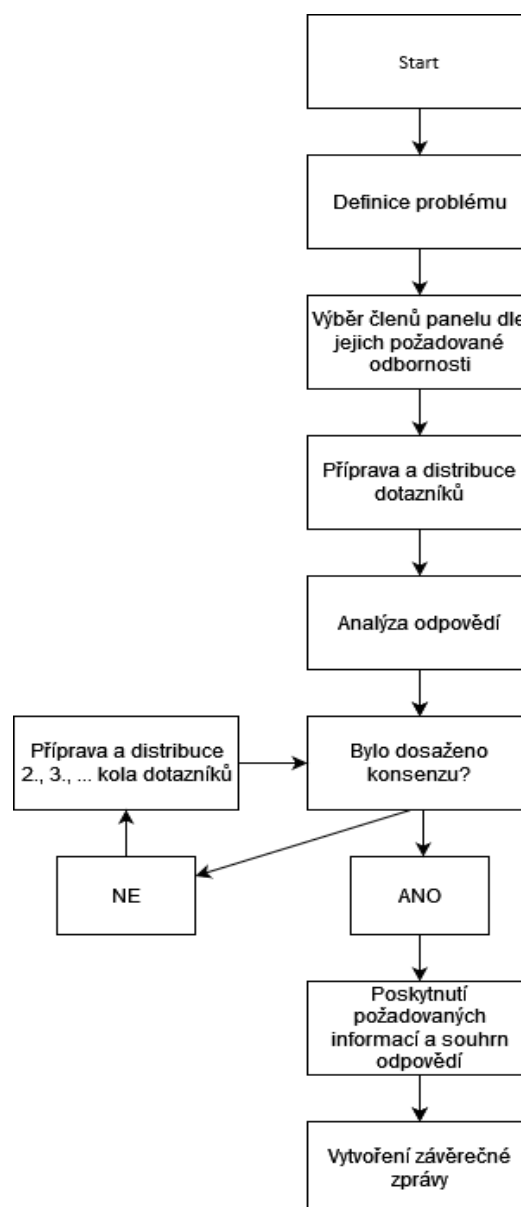
- Vyplňují dotazníky

III. Moderátoři

- Moderátoři se uplatňují pouze ve variantě face-to-face osobních setkávání (jsou potřeba minimálně dva).

Pro výsledek Delphi metody je důležité:

- Vhodně vybrat skupinu respondentů a expertů (snaha o co největší heterogenitu).
- Přizpůsobit formu a design konkrétním potřebám řešeného problému.
- Zajistit poctivost a nezájatost v organizačním týmu.
- Zajistit společný jazyk, pokud jsou respondenti jiných národností.



PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE: MEGATRENDY A VELKÉ SPOLEČENSKÉ VÝZVY

O CO SE JEDNÁ?

- Projekt zabývající se vývojem megatrendů a velkých společenských výzev, které budou ovlivňovat svět v příštích desetiletích.
- **Iniciátor projektu** – Rada pro výzkum, vývoj a inovace, která ho zadala prostřednictvím Technologické agentury ČR v programu Beta2.
- **Řešitel projektu** – České priority.
- **Hlavní záměr** – vytvoření mechanismu k identifikaci priorit v oblasti společenských výzev a potřebám výzkumu společenských výzev.
- Projekt má přesah pro využití ve veřejné, akademické a podnikatelské sféře a v neziskovém sektoru.
- **Kdy** – říjen 2020 až červen 2021.
- **Cíl** – vytvořit a plně implementovat metodiku pro identifikaci megatrendů a velkých společenských výzev významných pro Českou republiku.
- **Základní požadavky zpracování** – evidence-based přístup, inkluzivnost, transparentnost, opakovatelnost, realizovatelnost a využití hodnotových rámců kvality života, rezilience a udržitelný rozvoj.

SITUACE, KTERÉ BYLY ŘEŠENY

- Jak efektivně zapojit odbornou veřejnost?
- Komplikace při sestavování expertní skupiny vzhledem k ambicióznosti projektu.
- Kolik oblastí megatrendů/společenských výzev nechat experty hodnotit?
- Jak formulovat otázky v Delphi vzhledem ke komplexnosti celého zadání?
- Komplikace při sestavování harmonogramu Delphi vzhledem k obsáhlosti podkladů.
- Jak co nejlépe ošetřit subjektivitu expertů při hodnocení?
- Jakou míru obecnosti/konkrétnosti hodnocení zvolit?
- Komplikace při zpracovávání průběžných výstupů
- Jak nezahltit experty?

POUČENÍ, KTERÉ PRAXÍ ZÍSKALI

- Je opravdu důležité, aby skupina byla max. heterogenní
- Formulace otázek nebyla zcela jednoznačná
- Ne všichni poskytovali odůvodnění, někteří poskytovali jen částečné vstupy
- U některých účastníků silná a významná korelace mezi deklarovanou úrovní expertizy a hodnocením
- Osobní kontakt s účastníky byl klíčový, bylo potřeba rozesílat upozornění
- Metoda generuje jednoduchý grafický výstup (bubble chart + word cloud a frekvenční tabulka)
- Odpovědi expertů ve formě tabulky mohou být užitečné nejenom pro transparentnost výstupů Delphi, ale i při sestavování vlastního expertního panelu
- Experti a expertky jsou zpravidla časově velmi vytížení (Delphi je pro ně pouze jedna z mnoha aktivit) a musí věřit, že jejich časová investice povede k reálnému dopadu (pokud od expertů není získán potřebný a očekávaný výstup, pravděpodobně jim metoda nedává smysl)
- Chce-li po experech a expertkách jejich čas, je žádoucí jim ho adekvátně zaplatit, přestože finanční kompenzace pro ně není zpravidla tak důležitá, jako finální výsledek
- Je důležité zvolit vhodný způsob komunikace. V tomto ohledu se doporučuje kontaktovat odborníky na komunikaci, kteří mohou pomoci
- Klíčová je jednoznačnost a pochopitelnost otázek, které jsou kladeny (formulaci otázky je dobré dopředu otestovat, méně otázek může ve výsledku znamenat více)
- Každý expert či expertka potřebuje po organizační stránce něco jiného (je dobré se připomínat, poslat pozvánku do kalendáře, nerušit, volit pouze krátké e-mail). Je nutné komunikovat individuálním přístupem!
- Zpracování dat je (náročné, je možné využít specializovaný software na Delphi

Více informací o projektu: www.megatrendy.cz

Kontaktní osoba: Jan Kleňha (České priority)

E-mail: jan@ceskepriority.cz;

mobil: +420 777 301 091

C. HACKATHON

ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA

- Jednotlivec, instituce, nezisková organizace nebo firma vyzve prostřednictvím **otevřeného výzvy** skupinu lidí s různým zaměřením, množstvím a hloubkou znalostí, aby se dobrovolně podíleli na **řešení nějakého úkolu**. Skupina lidí vkládá do řešeného úkolu své znalosti, práci, peníze a/nebo zkušenosti.
- Na rozdíl od crowdsourcingu je časově omezen (např. jeden den, víkend).
- Často se používá pro řešení spojené s **informačními technologiemi, softwarem** apod.
- Často mají velmi konkrétní zaměření – je nutné použít konkrétní programovací jazyk, operační systém či aplikaci.

Odborníci na daný úkol



Jeden den až týden (většinou víkend)



Kombinace on-line a off-line

POZITIVA



- Nástroj, jak vyzkoušet poptávku po datových zdrojích a znásobit jejich potenciál.
- Vznik inspirativních nápadů, nových aplikací a softwarů; vytváření inovací.
- Umožňuje vyřešit problém za pomoci kvalifikovaných lidí.
- Posiluje komunitu lidí, kteří se na hackathonu podílejí, vytváří v účastnících pocit sounáležitosti.
- Umožňuje účastníkům získat nové znalosti a dovednosti ve svém oboru, otevírá účastníkům nová témata.
- Možnost přilákat nové zaměstnance a absolventy.

NEGATIVA



- Náročný proces zapojení nováčků.
- Pro účastníky poměrně náročný proces – časově, fyzicky i emocionálně.
- Hackathon je velmi často doprovázen neúměrně velkými očekáváními, jejichž nenaplnění vzbuzuje negativní emoce jak u organizátorů, tak u účastníků.
- Výstupy z hackathonů nemají vždy praktické využití v reálném prostředí.
- Většinou se zástupci veřejné správy (decision-makeři) neúčastní.

HACKATHON

HACKATHON Z POHLEDU OBČANŮ

- Hackathon je pro odbornou veřejnost prostředkem, jak se podělit o své znalosti a zkušenosti, ale zároveň získat poznatky a zkušenosti od jiných.
- Účast na hackathonu dává účastníkům silný pocit sounáležitosti s lidmi ze stejné profese či se stejnými zájmy, umožňuje jim rozšiřovat svou síť kontaktů lidí ze stejného oboru.



HACKATHON Z POHLEDU VEŘEJNÉ SPRÁVY

- Hackathon je pro veřejnou správu možnost získat nápady ze soukromé sféry.
- Prostřednictvím hackathonu se veřejná správa může inspirovat odborníky a získat od nich cenné zkušenosti.
- Veřejná správa může získat podněty pro další rozvoj, díky kterému se stane efektivnější a přívětivější pro občany.



HACKATHON

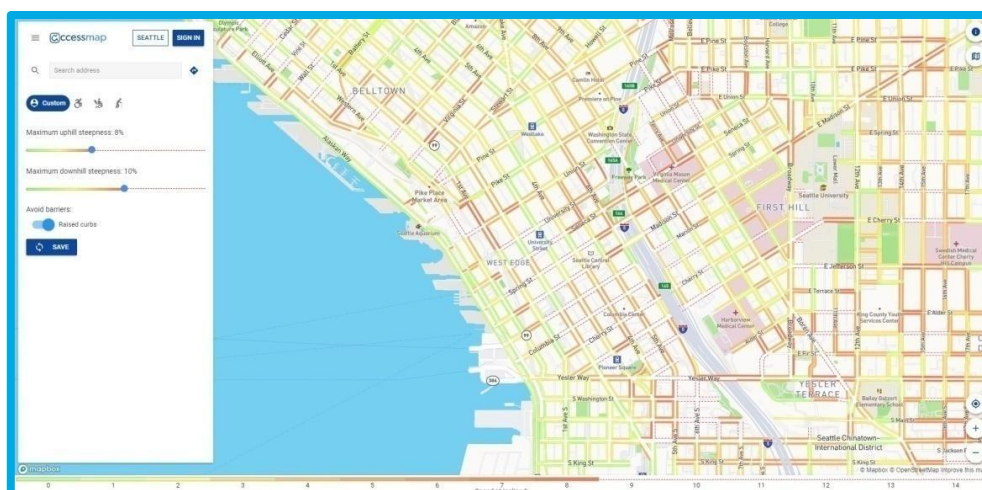
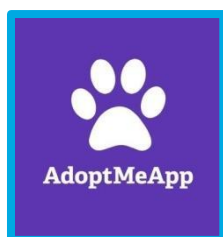
ZLEPŠOVÁNÍ ŘÍZENÍ

- Hospodaření obce.
- Přehledné informace o obcích a jejich fungování.
- Mapa poskytovatelů zdravotnických služeb.
- Bytová výstavba/zástavba.
- Prezentace dat.
- Vzdělávání.
- Sociální péče – např. zlepšování života lidí s demencí.
- Zvládání katastrof a krizí.
- Dopravní infrastruktura – např. parkoviště, do právní zácpy.



DALŠÍ ...

- Vývoj a inovace mobilních aplikací.
- Webové aplikace.
- Videohry.
- Informační infrastruktura podporující výzkum.



PROCES REALIZACE

1

V první řadě je třeba nastavit pravidla. Musí být definován problém, který se hackeři (pojem hacker se v tomto významu nevztahuje k počítačové bezpečnosti) pokusí vyřešit. Je potřeba určit, zda bude každý pracovat jednotlivě či v týmech a jaká bude časová dotace na vyřešení problému. Je třeba zajistit prostory a zázemí pro účastníky a určit termín konání, u větších hackathonů může být rovněž potřeba zajistit sponzory.

2

V dalším kroku je informace o konání hackathonu šířena na veřejnosti a otevřena registrace zájemcům. Od zájemců je zapotřebí zjistit maximální množství informací, které umožní vhodně určit jejich pozici a uplatnění. Ze zájemců jsou vybráni lídři projektů a jednotlivé týmy. Lídři již mohou mít vymyšlené projekty, které budou v rámci hackathonu realizovat. Vybraným zájemcům je zaslán e-mail s technickými a organizačními informacemi.

3

Před konáním hackathonu je potřeba zajistit technické zázemí, např. chatovací prostor pro týmy, prostředí pro sdílení materiálů, připojení k internetu, vytvořit hashtag a prostředí pro on-line veřejné sdílení, ale i zajistit občerstvení, vytisknout materiály a letáky apod.

4

Den před začátkem hackathonu je potřeba připravit místnost, kde se bude odehrávat – např. upravit postavení stolů, zajistit dostatek židlí, připravit technické zařízení (PC, wi-fi, mikrofony atd.) a umístit koutek s občerstvením do vhodných prostorů, ale i vytisknout základní informace o organizaci hackathonu pro účastníky.

PROCES REALIZACE

5

Na počátku hackathonu proběhne uvítací fáze, na které jsou představeni organizátoři akce a její sponzoři. Je zmíněna historie a cíl akce, stejně tak i její pravidla. Účastníci jsou seznámeni s programem a průběhem celého hackathonu. Dle počtu účastníků je možné dát každému prostor ke krátkému představení se.

6

Následuje fáze programování, během které účastníci hackathonu pracují dle daných pravidel na vyřešení problému. Po celou dobu by měl být dostupný pořadatel události, který koordinuje práci účastníků a je jim k dispozici, ale třeba i technická podpora pro řešení neplánovaných problémů technického rázu.

7

Po ukončení programování následuje závěrečné zasedání, v rámci kterého jednotliví členové a týmy prezentují návrhy řešení. Zároveň je pořadateli hackathonu předána zpráva o tom, čeho daný účastník/tým dosáhl.

Na konci je vyhlášen vítěz, kterého vybírá odborná porota.

8

Po ukončení hackathonu je možné dále pracovat s jeho výsledky, např. nějaké nápady převádět do praxe či je dále rozvíjet. Práce je nicméně často obtížná a naráží na různé překážky např. legislativní povahy.

PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE: HACKATHON VEŘEJNÉ SPRÁVY

ZÁKLADNÍ INFORMACE

- Koná se každoročně od roku 2017 (poslední ročník se konal v roce 2022).
- Programátoři na základě otevřených dat vytvářejí projekty, prostřednictvím kterých se zvyšuje potenciál pro praktické využití dat.
- Na začátku spolupracovalo 7 úřadů, v posledním ročníku to bylo již 14 úřadů.
- Používají se hlavně datové sady veřejné správy.

Průměrně
80 účastníků



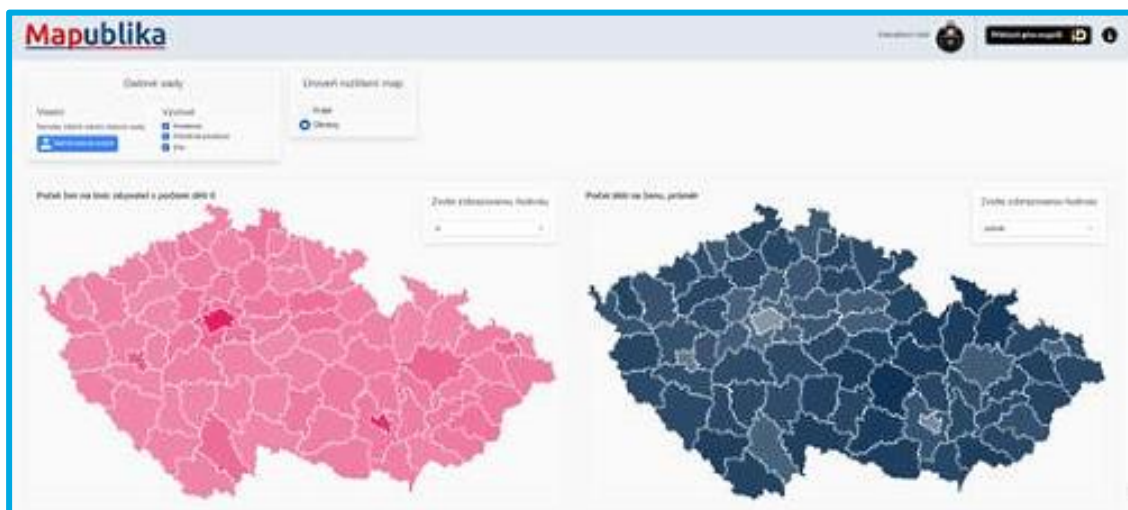
Celkem 43 projektů
v rámci 3. ročníku

MAPUBLIKA

- Mapublika řeší problém vizualizace dat. Je zamýšlena jako univerzální nástroj pro nahrání datových souborů a jejich prezentaci v mapě ČR (členěné na kraje nebo okresy). Hlavní síla spočívá v možnosti zobrazení libovolného počtu map vedle sebe a hledání korelací.
- Součástí je dále interaktivní část, která se snaží na řadě map zobrazených vedle sebe hledat zajímavá data a data související s uživatelem (podle místa bydliště) a vytváří z nich krátký kvíz.



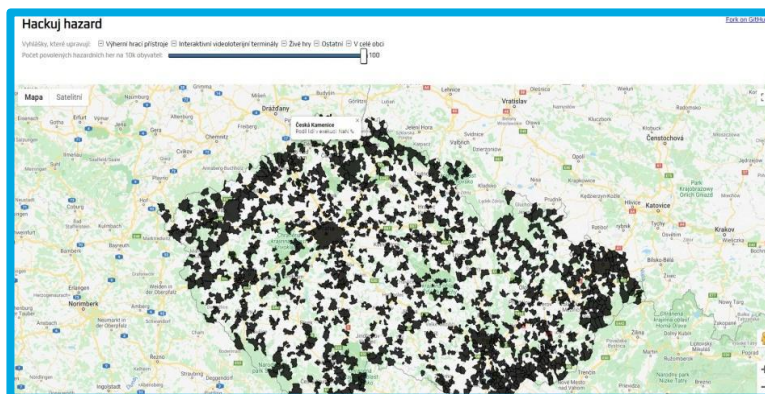
20 zapojených úřadů



PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE: HACKATHON VEŘEJNÉ SPRÁVY

HACKUJ HAZARD

- Aplikace používá data o obcích, které mají vyhlášku regulující provozování hazardních her na svých územích, která byla porovnána s objemem exekucí v daných obcích.
- Výsledkem je **interaktivní mapa**, která zobrazuje podíl osob v exekuci v obcích, ve kterých se tématu hazardních her věnují.



POSTUP REALIZACE



Více informací k projektu: <https://www.hackujstat.cz/>

Kontaktní osoba: Jaroslav Broža, ředitel odboru komunikace (Nejvyšší kontrolní úřad)
E-mail: jaroslav.broza@nku.cz; mobil: 724 112 536

D. HLOUBKOVÉ ROZHOVORY

ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY

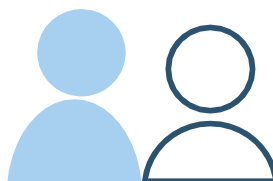
- Jedná se o otevřenou konverzaci dvou lidí na specifické téma.
- Tři základní formy rozhovorů: strukturované, polostrukturované (nejčastěji využívaná forma), nestrukturované.
- Cíl rozhovorů: získat informace (fakta, názory či postoje) relevantní k danému tématu a získat reakce a návrhy vybraných odborníků (mají zpravidla zkušenosti, vědomosti a jsou znalí věci).
- Přináší širší perspektivu názorů respondentů o specifických tématech, které mohou odhalit inovativní nápady.

POZITIVA

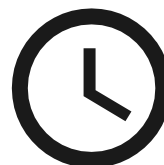


- Metoda pomáhá identifikovat témata, žádoucí agendy k řešení nebo určitá rizika.
- Určuje cílové potenciální účastníky.
- Zjišťuje myšlenky pro designování procesu participace veřejnosti.
- Poskytuje příležitost získat detailnější informace o možných rizicích a klíčových tématech od expertů v dané oblasti.

Kdokoliv



1 – 1,5 hod.



Formy: on-line i off-line
(osobně – nejvhodnější)



NEGATIVA



- Může být finančně nákladné.
 - Záleží na počtu tazatelů a respondentů.
 - Je třeba mít nahrávací zařízení, blok k poznámkám nebo počítač).
- Poměrně časově a personálně náročné.
 - Čas potřebný k výběru respondentů, zaškolení tazatelů, přípravě scénáře otázek, samotnému vedení rozhovorů (max. 4 rozhovory denně jsou realizovatelné), transkripce rozhovorů, analýze dat.
- Tazatel musí vyvolat důvěru. V opačném případě lze očekávat negativní reakce respondenta na formát rozhovorů; svým vystupováním může podkopat kredibilitu procesu participace veřejnosti.

Metoda vyžaduje zkušené tazatele.

PLÁNOVÁNÍ ROZHovorŮ

- Určete si **cíle a zaměření rozhovorů**, tj. k čemu by měly sloužit prozkoumat určité téma, problém nebo otázku do hloubky; pochopit, jak nějaký proces funguje; určit, co je efektivní a neefektivní.
- Napište si **seznam obecných otázek**, které chcete během rozhovorů položit.
- Vytvořte si **„průvodce“ rozhovorem** (s obecnými otázkami a základní skript pro rozhovor).
 - Volte jazyk přiměřený tomu, s kým vedete rozhovor. Vyhýbejte se dlouhým a komplexním otázkám (ne dvě odpovědi v jedné otázce), pokládejte doplňující otázky pro získání podrobnějších a jasnějších informací, kladte citlivější otázky později, aby tím nebyly ovlivněny předchozí odpovědi.
- Oslovte účastníky, kteří splňují předem stanovená kritéria s žádostí o **zapojení do rozhovorů**.
- Vytvořte a shromážděte všechny **dokumenty, které jsou nezbytné k vedení rozhovoru**.
 - Scénář otázek s úvodními poznámkami, tématy a otázkami, doplňující otázky a závěrečná slova.
 - Průvodní dopis např. zasláný e-mailem všem respondentům, ve kterém budou představeny smysl, cíl rozhovorů a další náležitosti s tím související.
 - Informovaný souhlas, je-li třeba. Tento dokument obsahuje smysl rozhovorů, práva účastníků a možná rizika, která jim mohou plynout z výzkumu, použití dat nebo svolení s nahráváním rozhovoru.
 - Mapy a správné adresy.
 - Drobné dárky.
- V případě návštěvy vícero organizací, s jejichž zaměstnanci budete vést individuální rozhovory, si připravte stručnou informaci o dané organizaci.
- Význam prvního dojmu: první minuty s respondenty jsou rozhodující pro úspěch/nebo neúspěch rozhovoru (je třeba si natrénovat první minuty rozhovoru, tazatel by měl být důvěryhodný, věci znalý, časově flexibilní, a profesionální).
- Natrénujte si celý rozhovor včetně přivítání hostů, přípravy materiálu a nahrávacího zařízení, poděkování hostům a svého odchodu.

VÝCVIK TAZATELŮ PRO VEDENÍ ROZHovorŮ

- Jak napsat průvodce rozhovorem.
- Jak zjistit více detailů doplňujících otázek, které však respondenta k odpovědi nijak nenavádí (otázky jsou neutrální).
- Jak pracovat s odmlkami zdvořile ukončit rozhovor, který nevede ke stanovenému cíli.
- Jak vhodně pokládat otázky a jaká slova volit, aby si respondent dokázal vybavit informaci, kterou potřebujete a hledáte.
- Jak kontrolovat řeč těla s cílem ukazovat zájem o rozhovor, ale přitom nepodněcovat respondenta k určitým (neautentickým) názorům a odpovědím.
- Jak si zpracovat poznámky, když není asistent a rozhovor se nenahrává
- Jak respektovat etická pravidla rozhovoru.

BĚHEM ROZHOVORU + PO ROZHOVORECH

V PRŮBĚHU ROZHOVORU

- Pozvěte si hromadně do jedné místnosti všechny respondenty, se kterými hodláte vést individuální rozhovory v rámci určité organizace/úřadu, a dejte jim přehled o obecném plánu konání rozhovorů (např., že rozhovory budou nahrávány či jak dlouho budou trvat), dále můžete během tohoto hromadného setkání navázat první kontakt a seznámit se s respondenty, poskytnout jim informace o časech rozhovorů, vyřídit administrativní záležitosti atd.
- S každým účastníkem si krátce pohovořte o plánovaném průběhu rozhovoru (součást scénáře otázek).
- Začněte rozhovor nějakými „zahřívacími“ nebo úvodními otázkami, které jsou snadné k zodpovězení a relevantní k tématu.
- Během hlavní části rozhovoru začněte otázkami, které chcete, aby byly respondentem zodpovězeny a pak pokládejte ty zbývající.
- Nepřetahujte zbytečně čas vyhrazený na rozhovor, dejte jasně najevo, že rozhovor skončil např. odložením poznámkového bloku a vypnutím nahrávacího zařízení.
 - Můžete se také účastníka zeptat, zda je v pořádku, když ho kontaktujete v průběhu analýzy a interpretace dat.

PO ROZHOVORECH

- Na doplnění informací (myšlenek) je vhodné pokračovat v neformální konverzaci s respondentem poté, co skončí oficiální rozhovor.
- Po každém rozhovoru si označte všechny své materiály (poznámky, nahrávky atd.).

- Mezi dvěma rozhovory si vypracujte obecné poznámky a náměty, které můžete vnést do rozhovoru s dalším respondentem.

HLAVNÍ PRINCIPY ROZHOVORŮ

- **Vytvořit příjemnou atmosféru, aby se respondenti cítili uvolněně a pohodlně v přítomnosti člověka, který s nimi vede rozhovor, tj.:**
 - Nesoudit respondenty.
 - Vést rozhovory v nepřítomnosti nadřízených respondentů.
 - Zaručit respondentům soukromí a volnost pro rozhovory a různá nechtěná vyrušení, je-li to třeba (např. zazvoní-li telefon, vypněte nahrávání a přestaňte si dělat poznámky).
 - Udržovat patřičnou řeč těla.
 - Být neutrální ve smyslu nadměrného povzbuzování respondenta.
 - Vysvětlit své omezené možnosti a schopnost najít řešení (radu, pomoc) respondentovi během rozhovorů.
 - Vhodně se k rozhovoru obléci (zeptat se předem svých hostů na dress code v jejich organizaci).
 - Jednoduchost a konzervativní oblečení, vyhnout se nošení oblečení a předmětů, které Vás identifikují s určitou skupinou nebo organizací.
- **Do jaké míry by měl být člověk, který vede rozhovor, diskrétní či flexibilní?**
 - Nedorážet na respondenta doplňujícími otázkami, dokud nejsou vyčerpány všechny nové informace.
 - Pomáhat respondentovi s konkretizací odpovědí.
 - Upravit otázky pro určitý kontext.
 - Přidávat nebo rušit otázky.
 - Změnit pořadí otázek.
 - Měnit čas určený pro jednotlivé otázky.
- **Jak uspořádat otázky v rozhovoru?**
 - Uspořádejte otázky tematicky, podle oblastí, kategorií.
 - Pokládejte nejprve důležité otázky (zvláště, když máte málo času).
 - Vyvarujte se „citlivých“ otázek na začátku rozhovoru.
 - Uspořádejte otázky od jednoduchých k více komplexním.
 - Dodržujte časovou posloupnost otázek.
 - Před položením osobních otázek, zdůrazněte, že vše, co padne během rozhovoru, zůstane pouze mezi vámi, a že odpovědi budou anonymizovány.

PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE: Ministerstvo vnitra.

Téma - inovace ve veřejné správě

- **KDO REALIZOVÁ?:** Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy (dále OSR) Ministerstva vnitra.
- **FORMA:** Polostrukturované rozhovory (celkem 21 rozhovorů).
- **S KÝM?:** Představitelé územní samosprávy (starostové a tajemníci obcí a měst, zaměstnanci krajských úřadů) + statní úředníci (ministerstva, další ústřední orgány státní správy).
 - *Strategie pro výběr respondentů*
 - Nenáhodným výběrem z respondentů, kteří na svém pracovišti implementovali v období 2019 až 2021 nějakou inovaci a uvedli na sebe kontakt v dotazníkovém šetření realizovaného OSR na konci roku 2021 (snaha o genderovou vyváženost, o rovnoměrné zastoupení reprezentantů státní správy a samosprávy).
 - Na doporučení.
- **KDY A JAK?:** červen–červenec 2022, on-line rozhovory v délce cca 1 hod. (vybraní respondenti byli nejdříve kontaktováni telefonicky, informováni o smyslu rozhovorů a požádáni o svolení nahrávat rozhovory).
- **CÍL:**
 - Doplnit informace (výsledky a závěry) získané [dotazníkovým šetřením realizovaným OSR na konci roku 2021](#), kdy byly identifikovány klíčové problematické oblasti pro zavádění inovací ve veřejné správě.
 - Respondenti dostali příležitost vznést prostřednictvím otevřených otázek nová témata, která považují za důležitá ve vztahu k rozvoji inovačního ekosystému české veřejné správy.
 - Systematicky sesbírat informace o inovacích ve veřejné správě a prozkoumat hlouběji nové otázky nebo témata, která vzejdou z rozhovorů.
 - Získat informace, jak úspěšní inovátoři (tj. realizátoři úspěšných inovací, které zavedli na svých pracovištích v předchozích třech letech) postupují v implementaci inovací, co jim v tom brání a co by jim naopak pomohlo.
 - Shromáždit příklady dobré praxe a identifikovat procesní (zobecnitelné) postupy pro zavádění inovací na pracovištích veřejné správy.

Více informací k projektu: <http://kvalitavs.cz/mereni-inovaci-ve-verejne-sprave-2019-2021/>

Kontaktní osoba: Mgr. Ing. Miroslav Jurásek, Ph.D. (Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra), e-mail: miroslav.jurasek@mvcr.cz, mobil: 731 428 803)

E. OTEVŘENÁ KONFERENCE (OPEN SPACE TECHNOLOGY-OST)

CHARAKTERISTIKA

- Velmi neformální a demokratická metoda umožňující sdílení osobních zkušeností a pohledů na zvolené téma.
- Probíhá formou diskuzí několika paralelních skupin dle programu stanoveného v úvodu setkání samotnými účastníky. Předem dáno je tedy jen základní obecnější téma, které je ale současně dost konkrétní, motivující a inspirující.

POPIS

- Účastníci nadnesou (otevřou v diskuzi) všechna pro ně důležitá témata a problémy.
- Ke každému z nadnesených témat promluví ti účastníci, kteří jsou pro danou oblast nejvíce kvalifikovaní a kompetentní.
- V určitém časovém období (1–2 dny) jsou všechny nejdůležitější myšlenky, nápady, doporučení, závěry a plány na další činnost písemně zpracovány a předány účastníkům.
- Výsledný obsah zprávy se může stát předmětem diskuze mnoha dalších diskuzních skupin, které doplňují či korigují daný text.
- Po ukončení určité etapy projednávání v různých skupinách jsou výsledky k dispozici nejen všem zúčastněným, ale i dalším zájemcům o problematiku, kteří s nimi mohou začít hned pracovat.

CÍL METODY

- Cílem metody je prodiskutovat v malých skupinkách základní téma z nejrůznějších i velmi osobních úhlů pohledu.

CÍLOVÁ SKUPINA

- Účastníkem může být kdokoliv, koho oslovilo zvolené téma a má představu o procesu OST, respektive o míře zapojení každého účastníka.

Kdokoliv

20–400 účastníků



Délka procesu

1–5 dnů



POZITIVA



- Tvorba nových nápadů, vizí a sdílení zkušeností
- Vhodné pro různorodé skupiny, které inovativním způsobem hledají odpověď na polemické otázky
- Metodu je vhodné použít v situacích, kdy odpověď není známá, jedná se o závažná témata strategického (nikoliv operativního) významu, témata jsou komplexní a naléhavá
- Náklady: nízké
- Vede ke kreativním řešením a výstupům
- Vhodné pro velké skupiny účastníků (možno i on-line)

NEGATIVA



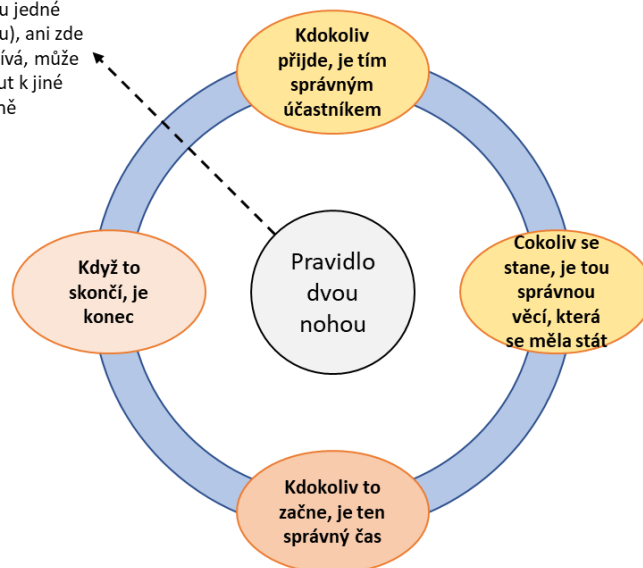
- Pokročilá náročnost: potřeba zkušeného facilitátora, účastníci musí být kreativní, dostatečně motivováni k diskuzi a ochotní spolupracovat s ostatními
- Vyžaduje velké nadšení (zaujetí až vášně) pro diskutované téma
- Specifičnost a velká komplexnost metody – nevhodné ji kombinovat s jinými metodami

REALIZACE

PŘÍPRAVA

- **Volba tématu:** míří na skutečný palčivý problém velkého rozsahu a bytostně se dotýká organizace, zaměstnanců, účastníků a vzbuzuje u nich vášně. Měl by být také stanoven cíl, kterého má být v rámci tohoto tématu dosaženo. Téma je vhodné formulovat ve formě otázky.
- **Skupina:** otevřená komukoliv s živým a hlubokým zájmem o zvolené téma, princip dobrovolnosti, za splnění těchto podmínek na velikosti skupiny nezáleží (účel Open Space Technology – OST, je dobře splněn se skupinou čítající pět členů, stejně jako se stovkou účastníků).
- **Čas a trvání:** není jasně určeno, záleží na tématu a velikosti skupiny. Přiměřená doba pro velké skupiny je asi tři dny, kdy se řeší komplexní problémy a jde o skutečně hloubkovou diskuzi. První den se témata prozkoumávají formou důkladné diskuze, druhý den účastníci předkládají své návrhy řešení a třetí den se oba předchozí dny reflektují a závěry se revidují.
- **Prostor:** velká místnost se sezením uspořádaným do kruhu pro úvodní a závěrečné setkání a řada menších místností pro jednání pracovních skupin.
- **Pomůcky a vybavení:** v hlavní místnosti visí pravidla OST a velký papír pro zaznamenání témat pracovních skupin a jejich umístění v místnostech, flipchart, zvýrazňovač (různé barvy), mikrofon (ve větších skupinách).
- **Občerstvení pro účastníky:** mělo by být dostupné stále, oběd formou bufetu by mohl umožnit pokračovat v započaté diskuzi a nepřerušovat ji.
- **Vybavení pro psaní reportu:** facilitátoři a předkladatelé tematických okruhů by u svého stolu měli zapisovat diskuzí získané poznatky a doporučení → nutné tablety, notebooky + sdílené virtuální místo pro sběr reportů z jednotlivých stanovišť.
- **Řízení diskuzních skupin:** facilitátoři by měli povzbuzovat všechny diskutující, aby předložili svůj úhel pohledu na věc.
- **Pozvánka:** písemné (nejvhodnější) oznámení o konání diskuze k určitému konkrétnímu, motivujícímu a inspirujícímu tématu (+ faktické informace: místo, čas, forma). Smyslem je podnítit zvědavost a představivost zájemců o atraktivní a provokativní téma; navnadit zájemce příslibem, že jejich účast na diskuzi přinese praktický výsledek.

Pokud se účastník nic nedozvídá u jedné skupiny (stolku), ani zde ničím nepřispívá, může se přesunout k jiné skupině



REALIZACE

PRŮBĚH

- Účastníci jsou přivítáni facilitátorem a je jim vysvětlena metoda OST (**zahájení shromáždění** by nemělo trvat déle než 1 hodinu).
 - **Tato úvodní část zahrnuje:**
 - představení tématu (spíše evokativně a provokativně než popisně) + vysvětlení očekávání od shromáždění vč. využití toho, co z něho vzejde,
 - krátký historický exkurz metody OST (metoda existuje od 80. let 20. století, v praxi často používána),
 - jsou vysvětleny 4 principy a 1 pravidlo OST (viz předchozí strana).
- Facilitátor následně vybízí účastníky, aby se zapojili do setkání a zformulovali **témata**, o kterých chtějí diskutovat:
 - na základě dobrovolnosti účastníci přemýšlí o tématech, která jsou pro ně významná a chtějí na nich pracovat (pozn. účastník nemusí být na dané téma expert),
 - je třeba důkladně naplánovat čas a místo shromáždění a vytvořit nějakou zprávu před koncem OST.
- Účastníci prezentují vybraná témata a ta jsou poté přiřazována dle času a místností na tabuli s celkovým harmonogramem setkání.
 - Obvyklá doba workshopů je asi 2 hodiny.
- Každé téma je na kartičce podepsáno svolavatelem.
 - Kartičky obsahují krátký název tématu, jméno předkladatele a krátký popis.
 - Rituál spojovaný s představováním témat účastníkům.
 - Předkladatel začne prezentovat téma skupině slovy: „Mé téma (problém, otázka) je ... a jmenuji se (představení se) ...“, čímž se vzbudí zájem o téma a účastníci jsou k němu vtaženi.
- Ve chvíli, kdy jsou představena všechna zvolená témata a určen jejich čas a místo diskuze, účastníci se k nim dle svého zájmu zapíší a poté se rozejdou do jednotlivých diskuzních místností.
 - Účastníci se mohou zapsat do vícero skupin podle témat (i konfliktních), o něž mají zájem
 - Mohou navíc přecházet z jedné skupiny do druhé během konání workshopů.
- Každá diskuze je facilitována a zapisována samotnými účastníky, zápis je po ukončení diskuze předán organizátorům. Zápisy jsou vylepovány už v průběhu setkání ve velké místnosti.
 - **Facilitátor**
 - nechává co nejvíce mluvit (vyjadřovat se) účastníky, ale udržuje diskuzi v mantinelech zvoleného tématu,
 - stará se o pohodu diskutujících, někdy, je-li třeba, usměrňuje nevhodné chování,
 - neustále vrací svobodu slova a zodpovědnost zpět účastníkům, není direktivní, rozhodnutí přenechává maximálně na samotných účastnících.
- Na závěrečném plénu se prezentují klíčová sdělení z jednotlivých pracovních skupin.
- Zápisy ze všech pracovních skupin jsou přeposlány všem účastníkům setkání.

PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE: NaZemi

- **Seminář Open Space Technology na téma:** Jak vzdělávat o klimatické krizi? Je změna možná?
- **Kdo pořádal?** Organizace NaZemi s podporou Ministerstva životního prostředí
- **Kde a kdy?** Předklášteří, 15. – 18. července 2021
- **Probíraná a diskutovaná témata (podtémata)**
 - Gender: Maskulinní a femininní principy a klimatická změna.
 - Proč se mladí lidé v ČR nezapojují do ochrany klimatu?
 - Jak žít s vědomím, že změna už není možná?
 - Jakou roli hrají univerzity v sociálně-ekologické transformaci?
 - Jak komunikovat téma klimatické krize jiným sociálním skupinám?
 - Kompetence pro kolaps.
 - Práce po klimatické transformaci.
 - Jak podporovat komunitní život v obyčejném městském prostředí?
 - S jakými typy komunitních projektů jsme se setkali?
 - Jak oslovit lidi ze sousedství?
 - Proč je důležité propojovat lidi?
 - Jak samotné městské prostředí podporuje komunitní život?



Více informací o projektu: <https://nazemi.cz/open-space/>

Kontaktní osoba: Kristýna Hrubanová (NaZemi.cz)

E-mail: kristyna.hrubanova@nazemi.cz, Mobil: +420 777 110 434

F. PARTICIPATIVNÍ ROZPOČET

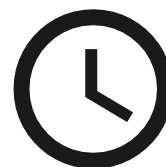
ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY

- Může vzniknout z iniciativy občanů („zdola“) i z iniciativy obce/kraje („shora“).
- Úřad vyčlení část rozpočtu obce, o jehož rozdělení rozhodnou občané.
- Obyvatelé následně vytvářejí a podávají návrhy, prostřednictvím kterých komunikují a řeší své potřeby.
- Návrhy občanů musí být v souladu se strategickými plány obce.
- O návrzích občané hlasují.
- Lze ho používat na všech úrovních veřejné správy (státní správy a především samosprávy).
- Nový trend: zavádění na školách.

Kdokoliv



Cyklus cca rok



Možná kombinace on-line (např. hlasování) a off-line (veřejná setkání)



POZITIVA



- Umožňuje efektivně rozdělovat část finančních prostředků občanům (navrhované projekty nejsou limitované z hlediska zaměření).
- Umožňuje realizovat přání a potřeby dosud přehlížených skupin.
- Podporuje zájem občanů o veřejné dění.
- Zvyšuje se spokojenost občanů s životem v obci.
- Obec má možnost získat podněty od občanů.
- Flexibilita – jeho nastavení a proces lze přizpůsobit potřebám obce.

NEGATIVA



- Časově náročný proces pro organizátory – doprovází ho řada kroků a úkolů.
- Robustní proces – potřeba zdrojů např. lidských, ekonomických a know-how; technické zajištění.
- Po čase se vyčerpává jeho inovativní potenciál.
- Neexistuje univerzální ověřený model.
- Není vhodný pro všechny obce a všechny životní situace.
- Každý ročník vyžaduje evaluaci procesu v návaznosti na předchozí ročník.
- Občané se mohou vyjadřovat k nesouvisejícím záležitostem.
- V případě málo vyčleněných prostředků nemusí být atraktivní.

PARTICIPATIVNÍ ROZPOČET

ROZPOČET Z POHLEDU OBČANŮ

- Občané jsou podstatou participativního rozpočtu.
- Občané přicházejí s vlastními návrhy, do jakých projektů by měla obec investovat prostředky.
- Participativní rozpočet může být prostředkem pro tvorbu a posilování místních komunit; budování důvěry mezi občany navzájem a mezi občany a obcí; nadchne občany pro společnou věc.
- Občané se učí vnitřní procesy obce – participativní rozpočet vzdělává.



PARTICIPATIVNÍ ROZPOČET Z POHLEDU ŠKOLÁKŮ

- Trendem je zavádění participativního rozpočtu na základních školách.
- Žáci se v praxi učí občanské aktivitě, demokratickým procesům, vytváří se u nich zájem o své okolí.
- Participativní rozpočet jim dává způsob, jak efektivně trávit volný čas.
- Žáci se učí vytvářet a prezentovat projekty; práci v kolektivu.
- Podpora a posilování mezigenerační spolupráce.

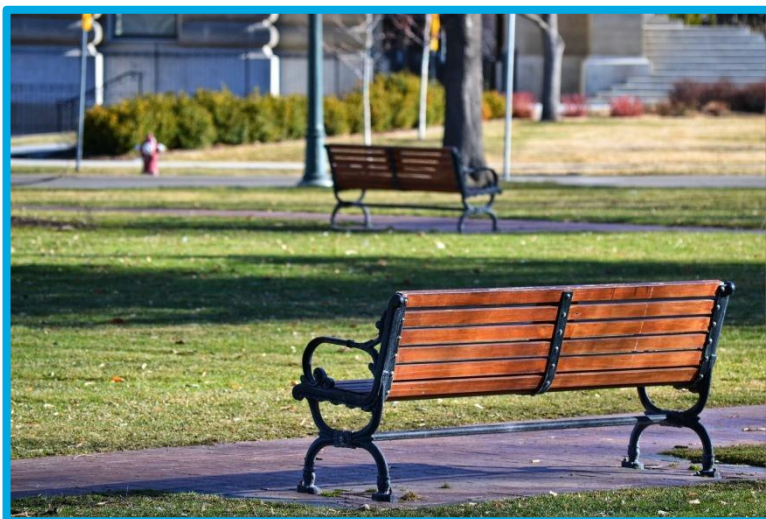
PARTICIPATIVNÍ ROZPOČET

ŽIVOTNÍ SITUACE

Participativní rozpočet může být nástrojem pro řešení řady problémů, ale rovněž může být nástrojem, prostřednictvím kterého se zviditelňují potřeby občanů, o kterých obec dosud nevěděla.

BUDOVNÍ A POSILOVÁNÍ KOMUNIT

- Dětský den.
- Sousedská setkání.
- Společné grilování na sídlišti.
- Oslavy slavného rodáka.
- Sportovní akce a aktivity.
- Vzdělávací akce a aktivity.
- Volnočasové aktivity.



VEŘEJNÁ PROSTRANSTVÍ

- Lavičky.
- Vysázení stromů.
- Vybudování/ modernizace dětského hřiště.
- Využití neobsazených obecních budov.
- Projekty související s dopravní infrastrukturou, např. vybudování cyklistické stezky.
- Projekty v souvislosti s ochranou životního prostředí a nakládání s odpady.

PROCES REALIZACE

1

Obec definuje své potřeby a očekávání, na jejichž základě nastavuje **pravidla participativního rozpočtu**. Je nutné určit cíl participativního rozpočtu, případně definovat oblast podpory, vymežit potřebné lidské zdroje a stanovit, kdo může projekt předložit. Nastavená pravidla musí být v souladu se strategickými dokumenty obce. Dle velikosti obce je možné území rozdělit do několika oblastí.

Následně je potřeba **informovat občany obce o konání ročníku participativního rozpočtu**, a to například prostřednictvím plakátů umístěných po obci, v rámci zpravodaje obce, prostřednictvím sociálních sítí, či semináře. Je možné adresně oslovit různé kluby a spolky (skauty, hasiče apod.) nebo zájmové skupiny.

2
A

V dalším kroku je informace o konání hackathonu šířena na veřejnosti a otevřena registrace zájemcům. Od zájemců je zapotřebí zjistit maximální množství informací, které umožní vhodně určit jejich pozici a uplatnění. Ze zájemců jsou vybráni lídři projektů a jednotlivé týmy. Lídři již mohou mít vymyšlené projekty, které budou v rámci hackathonu realizovat. Vybraným zájemcům je zaslán e-mail s technickými a organizačními informacemi.

2
B

Občané připravují návrhy projektů dle pravidel participativního rozpočtu. Kontaktní osoba obce odpovědná za organizaci participativního rozpočtu napomáhá občanům například při sestavování rozpočtu projektu, který je často pro občany náročný, případně s dalšími záležitostmi, aby návrh splnil všechny formální požadavky. Návrhy poté předají koordinátorům participativního rozpočtu k posouzení.

PROCES REALIZACE

3

Návrhy občanů jsou posouzeny z hlediska realizovatelnosti. Následně jsou vybrány ty, které jsou realizovatelné a splnily podmínky participativního rozpočtu. Rovněž je poskytnuta zpětná vazba navrhovatelům vyřazených projektů. Vyřazené projekty jsou uloženy a mohou být financovány později z jiných zdrojů.

4

Vytvořený seznam projektů je představen široké veřejnosti prostřednictvím **veřejného setkání**. Cílem je, aby se informace o hlasování dostala k co největšímu počtu občanů a zároveň byly představeny občanům konkrétní návrhy, aby se občané mohli kvalifikovaně rozhodnout pro podporu jednoho z nich či více.

5

Následně je zorganizováno **hlasování**. Do hlasování je potřeba zapojit co nejširší veřejnost. Hlasování tedy často předchází osvěta a informování široké veřejnosti o hlasování.

Hlasování může mít různé formy (např. on-line anketa, fyzické hlasování) a může být provedeno za pomoci různých digitálních nástrojů. Hlasovací lístky mohou být distribuovány např. v obecním zpravodaji.

6

Vítězné návrhy jsou zrealizovány. Návrh může zrealizovat sama obec nebo občané, kteří návrh vytvořili, za případné podpory obce. Spolupráce obce a navrhovatelů je možná např. prostřednictvím pracovní skupiny pro realizaci, která společně koordinuje realizaci projektu.

Po ukončení procesu je vhodné provést jeho evaluaci, zorganizovat hodnotící setkání s občany a případně upravit pravidla dalšího ročníku.

PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE: BOSKOVICE

ZÁKLADNÍ INFORMACE

- Poprvé použit v roce 2020; aktuálně probíhá druhý ročník.
- Rozpočet pro první ročník byl stanoven na 300 000 Kč.
 - V prvním ročníku soutěžilo sedm projektů.
 - Bylo odevzdáno 515 hlasů celkového počtu 11 433 obyvatel.
 - **První místo:** Louka v Proluce (198 hlasů).
 - **Druhé místo:** Obnova zeleně ve Vratíkově (109 hlasů).
 - **Třetí místo:** Koše na tříděný odpad (81 hlasů).

22 % občanů obce se zúčastnilo hlasování



7 návrhů



1 zrealizovaný návrh v hodnotě 180 000 Kč



LOUKA V PROLUCE

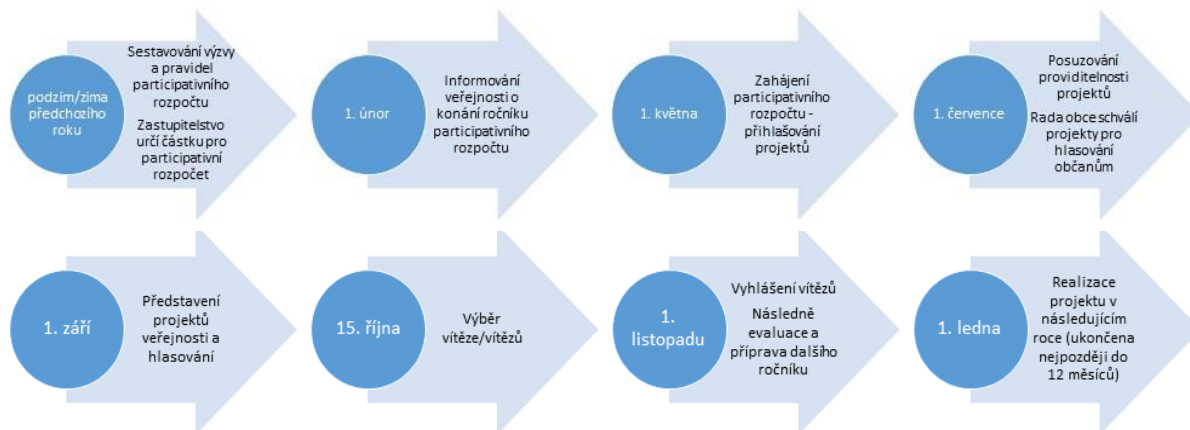
Na tvorbě tohoto projektu se podílela iniciativa Zelená peřina, Muzeum regionu Boskovicka, dále architekt, botanička, průvodkyně a Klub přátel Boskovicka. Projekt zahrnoval řadu drobných úprav veřejného prostranství (např. lavičky, infopanely, otevření přístupu ke kašně).

Rozpočet činil 180 tis. Kč. Realizace započala v roce 2021.



PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE: BOSKOVICE

ČASOVÝ HARMONOGRAM PROCESU



DOPORUČENÍ

- Náročná práce s externisty – při spolupráci s externisty může docházet ke komunikačním problémům a nedorozuměním; vždy je lepší, když organizaci řídí pouze jeden subjekt.
- Je nutné rovněž počítat s finančními náklady spojenými s údržbou a provozem a určit, kdo je bude financovat v dalších letech.
- Podstatná je aktivní komunikace s navrhovateli projektu ve všech fázích procesu, tj. při vytváření návrhu, ale i při jeho realizaci.

Více informací k projektu: <https://www.boskovice.cz/mesto-boskovice-dokoncilo-projekt-louka-v-proluce/d-44318>

Kontaktní osoba: Ing. Aneta Sedláčková (Boskovice)

E-mail: aneta.sedlackova@boskovice.cz; telefon: 516 488 627

G. ÚSUDKOVÝ FORECASTING

CHARAKTERISTIKA

- Jedná se o metodu informovaného odhadování budoucího vývoje v situacích s nedostatkem dat.
- Metoda je založena na tvorbě subjektivních úsudků jednotlivců, kteří sdílejí své odhady budoucího vývoje ve formě pravděpodobnostních odhadů.
- Metoda je využitelná v mnoha oblastech veřejného rozhodování (např. ekonomické, politické předpovědi).

POPIS

- Pro úsudkový forecasting je zásadní princip takzvané „wisdom of crowds“ (= „moudrost davů“), tj. predikce více lidí překoná úsudek jednotlivce → je využita agregace mnoha názorů, vstupů, trendů atd.
- Skupinová deliberace (neboli diskuze, rozprava, posuzování jako proces kolektivního rozhodování) pomocí úsudkového forecastingu v současnosti využívá tzv. forecastingových turnajů.
 - Forecastingový turnaj je inovativním nástrojem, který při využití finanční a sociální motivace dokáže zajistit efektivní spolupráci skupiny účastníků.
 - Forecastingový turnaj probíhá online a v jeho rámci jsou publikovány pravděpodobnostní odhady na zadané otázky.
 - Tyto predikce jsou upravovány formou následných komentářů.
 - Účastníci s nejpřesnějšími predikcemi jsou ex-post hodnoceni a dle úspěšnosti svých predikcí odměněni.
 - Tuto metodu je nevhodnější použít tam, kde lze jasně definovat otázku a možné odpovědi na ni.

CÍL METODY

- Na základě predikcí budoucího vývoje veřejná správa může lépe plánovat vlastní aktivity nebo rozhodovat či doporučovat provedení různých opatření a vytvářet vlastní doporučení.

Min. desítky účastníků



Různá podle typu predikovaných otázek



POZITIVA



- Díky metodě je možné minimalizovat dopady kognitivního zkreslení u expertů a celkově zajistit vyšší komplexnost rozhodování.
- Forecastingové turnaje mají potenciál zlepšit nejen kvalitu politického rozhodování, ale také např. informovanost veřejnosti, a tím obecnou důvěru v politiku.
- Metodu je možné kombinovat i s jinými kvantitativními metodami.
- Přináší kvantifikaci a silnou zpětnou vazbu, zda byla predikce správná či nikoli.

NEGATIVA



- Různá rizika
 - Ztráta zájmu vedení organizace nebo partnerů o vytvořené predikce.
 - Nejistota ohledně přijetí ze strany médií a veřejnosti.
 - Nízká kvalita budoucích výstupů i navzdory kvalitnímu náboru, například z důvodu podcenění časové náročnosti účastníky.
 - Přítomnost účastníků, kteří by turnaj aktivně bojkotovali.
 - Špatně formulované otázky, které mohou být interpretovány účastníky různě a předpovědi jsou neporovnatelné.
- Poměrně obtížné na organizaci.
- Volba platformy: komerční může být cenově nákladná, open-source platforma vyžaduje vytvoření vlastního IT týmu pro řešení vzniklých problémů.

FACILITACE FORECASTINGOVÝCH TURNAJŮ

PŘÍPRAVA

➤ Analýza vhodnosti nástroje, kdy se sleduje splnění následujících podmínek

- Rozhodující instituce mají reálný zájem o predikce.
- Není k dispozici jiná metoda, která by prokazatelně dodala odpovídající výsledky.
- Odpověď na daný problém je komplexní a je třeba robustní predikce.

➤ Možnosti využití predikce

- Krátkodobé predikce (0–1 rok) – využitelné v krizových situacích (např. během pandemie covidu-19 odhad úmrtí).
- Střednědobé predikce (1–3 roky) – využitelné pro odhad chování veřejnosti nebo pro odhad dopadu různých opatření.
- Dlouhodobé predikce (3+ roky) – využitelné pro předvídaní geopolitických a technologických trendů.

➤ Design turnaje – řeší se a zvažují následující body.

- Platforma (cena, skórování predikcí – Brierovo skóre nebo logaritmické skóre, lokalizace a podpora, způsob predikování).
- Délka turnaje.
- Počet otázek.
- Zobrazení agregátu.
- Zobrazení žebříčku skóre.

➤ Účastníci (řeší se otázky související s nábořem a selekcí).

➤ Odměny (motivace pro účast, odměňování autorů nejlepších komentářů).

- **Kalibrační trénink** (základy práce s pravděpodobností, základy správné kalibrace vlastního úsudku, vysvětlení Brierova skóre, Fermiho odhadování).

ORGANIZACE TURNAJE

➤ Tvorba predikčních otázek

- Při tvorbě otázek je nezbytné dbát na pečlivou a jasnou definici otázek.
- Stanovení zdroje (jako oficiální zprávy anebo pravidelně aktualizované statistiky) pro vyhodnocení predikcí.

- **Podmínky kvalitní otázky** (1. jasně definovaná, vyložitelná pouze jedním konkrétním způsobem, 2. jasná definice každého použitého termínu, 3. počítá se všemi možnými scénáři, 4. jsou specifikovány časové zóny a data, 5. Otázka a její kontext jsou dostatečně zajímavé pro zvýšení motivace účastníků, 6. znění otázky je „vkusné“, 7. otázka není hanlivá a respektuje soukromí, 8. měla by být dopředu konzultována s odborníkem).

➤ Druhy otázek

- Binární otázka (zjišťuje se pravděpodobnost, s jakou určitá událost nastane).
- Multinominální (víceúrovňové) s jedním výsledkem.
- Multinominální s více možnými výsledky.
- Multinomiální s řazeným kategorickým hodnocením.
- Otázky s číselnými nebo datovými rozsahy.

➤ Administrace

- Zveřejnění otázek na platformě.
- Aktivní monitoring komentářů v prvních dnech.
- Případné poskytování dovyjasnění, úprava nebo rušení otázek.
- Vyhodnocení otázky po tom, co predikovaná událost nastane.

PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE: „FORPOL“ FORECASTINGOVÝ TURNAJ

CO JE TO?

- On-line turnaj v odhadování budoucího vývoje v mnoha oblastech.

CÍL

- Poskytnout veřejným institucím užitečné predikce na důležitá společenská témata pro lepší rozhodování s využitím metody úsudkový forecasting pro získání odhadů budoucího vývoje na základě pravděpodobnostního uvažování a agregace většího počtu kvalifikovaných úsudků.
 - Metoda je založena na pravděpodobnostním uvažování a kolektivní inteligenci.
 - Predikce vytvořené tímto způsobem mají potenciál být spolehlivější a přesnější.

KDO POŘÁDÁ?

- Výzkumná organizace České priority sdružující české i zahraniční experty.

PRO KOHO JE URČENO?

- Zejména pro veřejné instituce, ale také pro neziskové nebo jiné organizace.

MOTIVACE PRO ÚČASTNÍKY

- Trénink svých analytických schopností a pravděpodobností uvažování.
- Několik desítek účastníků s nejlepšími komentáři a 30 „forecasterů“ s nejlepšími celkovými odhady si rozdělí desítky až stovky tisíc Kč.

H. WORLD CAFÉ

ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY

- Sdílení poznatků a myšlenek v uvolněné atmosféře vytvořené pro konverzaci, dialog a spolupráci.
- Diskuze malých skupin účastníků u „kavárenských stolků“ na dané téma (ať už velmi kontroverzní nebo ne, o němž se toho obecně ví hodně nebo naopak mnoho neví).
- Účastníci diskuze se u stolků v pravidelných intervalech vystřídají, jeden (hostitel) zůstane a pro nově příchozí shrne obsah předchozí diskuze pro nově příchozí.
- Na závěr jsou výsledky všech diskuzí shrnuty na plenárním shromáždění (všech) a následuje hromadná diskuze k tomu, co bylo diskutováno.

Kdokoliv

1 – 1,5 hod.



Možná kombinace on-line a off-line



POZITIVA



- Finanční nenáročnost, jednoduché na zorganizování (jednou osobou nebo organizačním týmem).
- Osobní dialog s lidmi, kteří se běžně nepotkávají.
- Generování nových myšlenek, stimulování kreativního myšlení, sdílení poznání v autentickém dialogu u větších skupin účastníků (více než 12 až 1200!), výměna osobních zkušeností.
- Hlubkové prozkoumání strategických otázek, výzev z hlediska možností pro akceschopnost v situacích s reálným dopadem pro život obce, regionu apod.
- Podporuje prezentaci a chápání různých perspektiv.
- Posiluje kreativní hledání řešení založeného na spolupráci.
- Dává všem diskutujícím možnost mluvit a být slyšen.
- Účastníci diskuze mají možnost mezi sebou mluvit napřímo a „od srdce“.

NEGATIVA



- Nevhodné pro diskuze s méně než 12ti osobami, pro jednosměrný tok informací, vytvoření detailních implementačních plánů, pro již stanovená řešení a přijatá rozhodnutí.
- Někteří účastníci mohou být rezistentní k nekonvenčnímu přístupu.
- Náročné pro hostitele z hlediska jeho přípravy a pozornosti na vytvoření přátelské a uvolněné atmosféry u „svého“ stolu.
- Velkou měrou záleží na účastnících diskuze, do jaké míry budou respektovat pravidla pro fair play dialog před prosazováním vlastních názorů, nátlaku, manipulativních tvrzení atd.

POSTUP „CAFÉ“ STRUČNÝ BODOVÝ POPIS

1. Výběr zastřešujícího tématu World Café.
2. Výběr klíčových otázek pro World Café.
3. Prezentace tématu, otázek a metody účastníkům.
4. Položení první otázky a držení časového limitu.
5. Pokyn k přemístění účastníků k dalším stolům (facilitátoři zůstávají).
6. Pokyn facilitátorům u stolů k zopakování klíčových sdělení předchozí diskuze novým účastníkům u stolu.
7. Položení následující otázky.
8. Dále se body 5.–7. opakují dle počtu otázek.
9. Závěrečná prezentace klíčových sdělení od všech stolků.

ZÁKLADNÍ METODICKÉ PRINCIPY

1. Vysvětlete kontext (důvod, proč se lidé scházejí, čeho má být dosaženo).
2. Vytvořte příjemné a pohostinné prostředí (kde se účastníci budou cítit příjemně a bezpečně).
3. Prozkoumejte otázky, které jsou důležité (kladte otázky, které mají relevanci k životním zkušenostem respondentů).
4. Povzbuzujte všechny účastníky World Café, aby sdíleli své zkušenosti a přispěli do diskuze.
5. Propojte různé perspektivy (příležitost přecházet mezi stoly, potkávat nové lidi, aktivně přispívat svými znalostmi do kolektivního vědění velkou měrou charakterizuje metodu World Café; výměna názorů a pohledů na věc obohacuje možnost nalézt nové porozumění zkoumaného fenoménu).
6. Naslouchejte pozorně jeden druhému a objevujte nové perspektivy.
7. Sdílejte kolektivní zjištění.



PROCES REALIZACE – PŘÍPRAVA

1

VÝBĚR FACILITÁTORA

- V součinnosti s plánovacím týmem určuje směr/zaměření diskuze a rozhoduje o tom, koho pozvat na setkání.
- Vybírá pro Café vhodné jméno (např. Leadership Café, Strategie Café atd.).
- Pomáhá zformulovat pozvání.
- Spolupracuje s ostatními na vytvoření vhodného prostředí pro diskuzi.
- Vítá účastníky, vysvětluje jim smysl setkání, jak diskuze bude probíhat, navrhuje otázky a diskuzní témata pro konverzační kola, stanovuje scénář a pravidla diskuze.
- Povzbuzuje účastníky k diskuzi, připomíná diskutujícím, aby si poznamenávali klíčové myšlenky.
- Stopuje čas a jemně upozorňuje účastníky, že je čas se přesunout k jinému stolku.
- Zaznamenává vizuálně hlavní body diskuze.

2

VYJASNIT SMYSL (ÚČEL DISKUZE)

- Jaké je téma diskuze, které má být diskutováno?
- Otázky: otevřené, jasné, jednoduše položené, provokativní, zvoucí k hledání a objevování.
- Kdo má být pozván k diskuzi (kdo může do diskuze přispět něčím neobvyklým)?
- Kolik máme času na diskuzi?
- Jaká témata chceme prodiskutovat? Jaká témata nejspíš stimulují kreativitu a mají smysl?
- Jaké nejlepší výsledky diskuze očekáváme?

3

POZVÁNKA ÚČASTNÍKŮM DISKUZE

- Rozhodnutí, kdo má být pozván.
- Rozhodnutí o místě konání diskuze.
- Rozhodnutí o čase konání (rezervovat minimálně 3–4 hodiny na diskuzi).
- Vyhотовit a rozeslat pozvánky (ta je formulována jako průzkum s otevřeným koncem, nikoliv intervence řešící nějaký problém; obsahuje: téma nebo ústřední otázky, které budou diskutovány).

4

VYTVORIT POHOSTINNÉ PROSTŘEDÍ

- Sociální atmosféra (bezpečná ve smyslu „každý je sám sebou“, vedoucí k co nejvíce kreativnímu myšlení, naslouchání a mluvení).
 - Facilitátor povzbuzuje účastníky k hovoru.
 - Každý má příležitost přispět do diskuze.
 - Dobrá praxe: kolík k mluvení – kdo ho drží, mluví, ostatní mlčí a naslouchají.
- Pravidla diskuze
 - Držet se věcně tématu, vyjadřovat se jasně.
 - Aktivně naslouchat ostatním a být ochotný nechat se ostatními názory ovlivnit.
 - Ocenit perspektivu mluvčího, i kdyby byla naprosto odlišná.
- Příjemné prostředí ve smyslu intimity a neformálnosti (pohodlné sedačky, přirozené světlo, malé kulaté stoly pro 4–5 lidí, barevné ubrusy, s malou vázičkou uprostřed, na něm poznámkové bloky, barevné zvýrazňovače, flipchart).

➤

PROCES REALIZACE – KONÁNÍ UDÁLOSTI

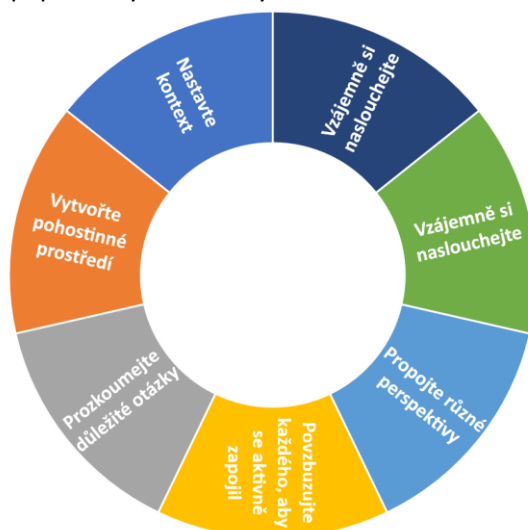
POMŮCKY A MATERIÁL: KONTROLNÍ SEZNAM

➤ NUTNÉ

- Malé kulaté stoly pro čtyři osoby jsou ideální.
- Dostatek židlí pro všechny účastníky a prezentující.
- Barevné ubrusy.
- Flipchartový papír na stůl.
- Barevné zvýrazňovače a fixy (pro lepší čitelnost spíše tmavé barvy jako zelená, černá, modrá).
- Malá vázička s květinami na stůl.
- Hrniček s fixami na každý stůl.
- Vedlejší stůl s občerstvením (nápoje, jídlo).
- Flipchart na zaznamenání myšlenek z celé diskuze na viditelném místě.
- Tabule (nebo využitelná i stěna v místnosti).
- Prostor, ve kterém se dá vyvěsit kolektivní práce, aby ji každý viděl.

➤ NEPOVINNÉ (dobrovolné podle situace)

- Dataprojektor a promítací plátno.
- Zvukový aparát pro přehrávání hudby.
- Výběr vhodné hudby na pozadí.
- Flipchart vč. stojanu.
- Kancelářské potřeby jako sešíváčka na papír, spony na papír, gumičky, zvýrazňovače, tužky.
- Kartičky na osobní poznámky.
- Velký a světlý barevný papír na vystavení myšlenek.



PROCES REALIZACE – KONÁNÍ UDÁLOSTI

- Přivítejte účastníky, jakmile dorazí a usadte je ke stolu po čtyřech (nebo pěti).
- Představte postup World Café a témata (nebo otázky) vč. smyslu diskuze; dejte připravené otázky na dobře viditelné místo pro každého.
- Vysvětlete pravidla World CAFÉ a etiketu diskuze, vyvěste obojí na kartičkách na každý stůl.
- Vysvětlete princip „bezpečného místa“ a zdůrazněte potřebu naslouchat.
- Rozhodněte se o počtu diskuzních kol (zpravidla tři) a jejich délce, efektivní využití otázek a o nejzajímavějším způsobu propojení.
- Diskutující u každého diskuzního stolu společně diskutují otázky a témata za povzbuzování facilitátora ke sdílení vlastních názorů a bedlivého naslouchání ostatních.
- Po skončení jednoho diskuzního kola jeden z diskutujících zůstává jako hostitel, zatímco ostatní jako „ambasadoři smyslu“ se přesunou k jinému stolu.



CAFÉ ETIKETA

- Zaměřte se na to nejdůležitější.
- Přispějte do diskuze svými myšlenkami.
- Mluvte otevřeně a bez obav.
- Poslouchejte a snažte se rozumět.
- Propojte ideje.
- Poslouchejte se vzájemně pro lepší pochopení a hlubší otázky.
- Hrejte si, kreslete si – psaní na papírové listy na stole je nejenom povoleno, ale přímo vítáno.
- Bavte se!

TIPY NA ZLEPŠENÍ UMĚNÍ NASLOUCHAT

- Pomozte lidem, aby si všimli svého sklonu plánovat odpovědi na to, co se říká a jak to odvádí pozornost od řečníka.
- Poslouchejte, jako kdyby mluvil skutečný mudrc, jako by Vám sděloval nějakou pravdu, kterou jste již někde dříve slyšeli, ale ještě zcela nepochopili.
- Poslouchejte s otevřenou myslí a nechte se ovlivnit tím, co je Vám sdělováno.
- Podporujte mluvčího, aby řekl vše, co má na srdci.
- Naslouchejte, abyste vše (otázky, kontext, nové perspektivy) lépe chápali.
- Vnímejte i mezi řádky, tj. to, co nebylo řečeno nahlas, ale zaznělo v podtextu.

PROCES REALIZACE – KONÁNÍ UDÁLOSTI

NÁSLEDUJÍCÍ KOLA DISKUZE

(po příchodu nových diskutujících ke stolu)

- Hostitel přivítá nové diskutující.
 - Stručně shrne hlavní myšlenky, témata a otázky diskuze u stolu s předchozími diskutujícími. Hostitel vybídne nové diskutující, aby navázali na svou předchozí diskuzi a propojili dřívější myšlenky s novým tématem; vybídne je, aby pozorně naslouchali ostatním a stavěli na jejich myšlenkách.
- Po druhém kole diskuze se ve třetím kole diskutující mohou vrátit buď ke svému původnímu stolu (z 1. kola) nebo pokračovat ke stolu následujícímu.
- Hostitel buď zůstává, anebo diskuzi u stolu bude hostit nový člověk.

POSLEDNÍ FÁZE

- Viditelné (pro každého) zobrazení výsledků celkové diskuze.
- Účastníci jednotlivých stolků jsou tázáni, jaké nápady mají pro ně největší smysl (vše je zaznamenáno na flipchart).
- Tichá reflexe diskuze s následujícími otázkami:
 - Jaké jsou závěry diskuze?
 - Kdyby za všechno mohl promluvit jenom jeden hlas, co by asi řekl?
 - Jaké hlubší otázky z konverzace vzešly?
 - Vzešla z diskuze nějaká schémata? Pokud ano, na co poukazují a co nám říkají?
 - Co víme díky diskuzi nového?

PLENÁRNÍ SHROMÁŽDĚNÍ

- Po skončení všech (stanovených) diskuzních kol se všichni účastníci sejdou na jednom místě → začíná plenární diskuze, tj. každý stůl reportuje všem ostatním, výsledky diskuse.
- Sdílení společného chápání stanovených otázek s cílem:
 - Identifikovat určité vzorce, schémata.
 - Zvýšení kolektivního poznání.
 - Určit možnosti budoucí akceschopnosti a praktických opatření.

PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE: „URBACT“ CAMPUS PRO ČESKÁ A SLOVENSKÁ MĚSTA

➤ KOMU JE URČENO

- Měštům zapojeným do Sítí přenosu OP URBACT ([URBACT Transfer Networks](#)).
- V ČR zapojena 4 města: Pardubice, Brno, Ostrava, Zlín + SR (Prešov).
- Z každého města se URBACT Campusu účastnili jeden až tři zástupci).

➤ KDY

- 24. – 25. dubna 2019.

➤ CÍL

- Naučit se využívat metodu URBACT a další věci využitelné při práci nejenom v rámci sítí Operačního programu URBACT.

➤ ÚČASTNÍCI A JEJICH PROJEKTY

- **Pardubice:** zapojeny do sítě [Tech Revolution](#), která čerpá inspiraci od vedoucího britského města Barnsley, jehož dobrá praxe spočívá ve vytváření většího množství kvalitnějších pracovních míst skrze inspirační platformu a podporu podnikání.
- **Zlín:** snaží se přebírat dobrou praxi nizozemského (středně velkého) města Groningen v oblasti vyšší vzdělání a znalostní ekonomika.
- **Brno:** přebírá dobrou praxi města L'hospitalet de Llobregat, vedoucí město sítě ONSTAGE; v této síti funguje nový model hudební školy využívající hudbu jako nástroj pro začlenění a sociální změnu.
- **Ostrava:** prezentovala svou Síť přenosu Com.Unity.Lab a dobrou praxi vedoucího města Lisabon. Dobrá praxe je zde založena na procesu správní spolupráce, který usnadňuje participativní perspektivu bottom-up a zajišťuje horizontální a místní přístup založený na spolupráci.
- **Prešov:** zapojen do sítě [Civic eState](#) s vedoucím městem Neapol, jehož dobrá praxe „Ztráty a nálezy“, která má za cíl zajištění kolektivního (komunitního) řízení s cílem spravedlivého a otevřeného přístupu, participativního rozhodování a udržitelnosti.

➤ PARTICIPATIVNÍ ŘEŠENÍ KONKRÉTNÍCH PROBLÉMŮ

- Účastníci vytipovali největší problémy, se kterými se česká a slovenská města potýkají při přenosu dobré praxe. Možné příčiny a řešení těchto problémů byly diskutovány ve skupinách s využitím metody **World Café**.

Více informací k projektu: <https://urbact.eu/ceska-republika> a <https://www.facebook.com/urbactcz>

Kontaktní osoby: Michal Koníček a Markéta Horská (Národní kontaktní místo URBACT, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR – Odbor strategií a analýz regionální politiky a politiky bydlení/Oddělení urbánní politiky)

E-mail: urbact@mmr.cz; telefon: +420 224 864 116 nebo +420 224 864 411

3. SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
KOVES	Koncepce Klienty orientovaná veřejná správa 2030
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (z angl. Organisation for Economic Co-operation and Development)
OSR	Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra
OP URBACT	Operační program URBACT

4. SEZNAM LITERATURY

- Kolektiv autorů (2022). Měření inovací ve veřejné správě 2019 až 2021. ISBN 978-80-7616-156-6. Dostupné on-line: <http://kvalitavs.cz/mereni-inovaci-ve-verejne-sprave-2019-2021/>
- OECD (2022). Guidelines for Citizen Participation Processes. Dostupné on-line: <https://www.oecd.org/publications/oecd-guidelines-for-citizen-participation-processes-f765caf6-en.htm>

Další zdroje:

<http://www.kvalitavs.cz>

<http://kvalitavs.cz/participace/>

ZmapujTo.cz

LepsiMisto.cz

<https://zasobnik.poladprahu.cz/action/>

<https://poladprahu.cz/o-projektu/>

<https://zmente.to/>

<https://poladprahu.cz/o-projektu/>

www.megatrendy.cz

<https://www.hackujstat.cz/>

<https://nazemi.cz/open-space/>

<https://www.boskovice.cz/mesto-boskovice-dokoncilo-projekt-louka-v-proluce/d-44318>

<https://www.setkavanikadan.cz/sekce/6/planovane-akce>

<https://www.facebook.com/mestokadan>

<https://www.setkavanikadan.cz/>

<https://www.setkavanikadan.cz/uvodni-strana>

<https://urbact.eu/networks>

<https://urbact.eu/networks/tech-revolution>

<http://www.civicestate.eu/>

<https://urbact.eu/ceska-republika>

POZNÁMKY:

POZNÁMKY:

POZNÁMKY:

Metodické uplatňování méně tradičních nástrojů participace ve veřejné správě

ISBN: 978-80-7616-189-4 (on-line PDF)

Kolektiv autorů

Editor: Ing. Mgr. David Sláma

Publikaci připravil a sestavil:

Mgr. Blanka Javorová

Autoři:

Ing. Mgr. Miroslav Jurásek, Ph.D.

Mgr. Aneta Neugebauerová

Ing. Petr Jirman

Praha, 2023

KONTAKTY

Ministerstvo vnitra

odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy

náměstí Hrdinů 1634/3

140 21 Praha 4

www.mvcr.cz/verejna-sprava

www.kvalitavs.cz

www.prispevekobce.cz

www.zastupitelvkurzu.cz

osr@mvcr.cz

ID datové schránky: 6bnaawp



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



Ministerstvo vnitra, Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7

www.mvcr.cz

účelová publikace, není určena k prodeji

ISBN: 978-80-7616-189-4 (on-line PDF)