Vysoká škola ekonomická v Praze

Národohospodářská fakulta

Hlavní specializace: Regionální studia

KOMUNITNÍ PŘÍSTUPY K ROZVOJI OBCÍ, MĚST A REGIONŮ

diplomová práce

Autor: Bc. Kamila Plicková

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Khendriche Trhlínová, Ph.D.

Rok: 2016

Prohlašuji na svou čest, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

Kamila Plicková

V Praze, dne 19. 8. 2016

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé práce, paní Ing. Zuzaně Khendriche Trhlínové, Ph.D., za odborné vedení, cenné připomínky a podporu v průběhu vzniku této práce.

Zároveň děkuji představitelům Úřadu městské části Praha 10 paní Bc. Lindě Zákorové, panu Ing. Josefovi Neklanovi a panu Ing. arch. Pavlovi Ludvíkovi za jejich součinnost, poskytnuté rozhovory a materiály.

Abstrakt

Hlavním záměrem diplomové práce Komunitní přístupy k rozvoji obcí, měst a regionů je zhodnocení míry a kvality využívání komunitních a participativních přístupů k plánování rozvoje území v současném rozhodování na místní úrovni. První část práce se věnuje představení teoretických konceptů, jejichž reálné uplatnění je názorně popsáno na příkladech z praxe české i zahraniční. Komunitní metody nemají v prostředí České republiky nijak dlouhou tradici a právě přenos zkušeností ze západního světa nám umožňuje další rozvoj v této oblasti.

Část druhá se blíže zaměřuje na participativní přístupy, známé a nejčastěji používané metody zapojování veřejnosti do plánování a rozhodování, popisuje participační proces, jeho úskalí a rizikové body. Součástí práce je případová studie hodnotící přístup městské části Praha 10 k zapojování obyvatel, jeho dopady a důsledky.

Klíčová slova: komunitní přístupy, participace, komunitní plánování, občané

JEL klasifikace: R110, H79, R58

Abstract

The main aim of the thesis Community based approaches to development of municipalities is to evaluate the extent and quality of the use of community and participatory approaches to planning of development in the current decision-making at the local level. The first part focuses on the introduction of the theoretical concepts whose real application is shown on practical examples of Czech and foreign experience. Community methods do not have a long tradition in the Czech Republic and the transfer of the experience from the western world allows a further development in this area.

The second part of the thesis is focused on participatory approaches in more detail, known and most commonly used methods of public involvement in planning and decision making, describes a participatory process, its troubles and problematical points. There is a case study included in the thesis focused on evaluation of the approach of the Prague 10 municipality to engage the population, its impact and consequences.

Key words: community based approaches, participation, community led development, citizens

JEL classification: R110, H79, R58

Obsah

Úvod ... 1
1 Komunitní přístupy ... 3
1.1 Oblasti uplatnění komunitních přístupů ... 4
1.1.1 Územní plánování ... 4
1.1.2 Finanční plánování ... 8
1.1.3 Projekty místního charakteru ... 9
1.1.4 Plánování v oblasti kultury ... 13
1.1.5 Strategické plánování ... 15
1.2 Nástroje pro uplatňování komunitních přístupů ... 19
1.2.1 Místní Agenda 21 ... 19
1.2.2 Koncept zdravých měst ... 22
1.2.3 Iniciativa/metoda LEADER ... 31
1.2.4 Komunitní plány ... 33
1.3 Aktéři komunitních přístupů ... 36
1.3.1 Uživatelé ... 36
1.3.2 Projektanti a experti ... 40
1.3.3 Veřejná správa ... 41
2 Participace jako základní pilíř komunitních přístupů ... 44
2.1 Metody zapojování veřejnosti ... 45
2.2 Vybrané příklady komunitních přístupů k plánování rozvoje měst v zahraničí ... 52
2.2.1 Design Charrettes ... 52
2.2.2 The Free State of Amsterdam ... 57
2.2.3 Norsko ... 58
2.2.4 Německo ... 61
2.2.5 Komparace s Českou republikou ... 63
2.3 Proces participace ... 64
2.3.1 Plán participace ... 64
2.3.2 Úskalí participačních procesů ... 66
3 Participace v rámci komunitních přístupů na příkladu městské části Praha 10 ... 78
3.1 Management kvality ... 78

3.2 Strategické dokumenty ... 80
3.3 Práce MČ Praha 10 s veřejností při tvorbě veřejných prostranství ... 81
3.4 Způsoby informování veřejnosti ... 84
3.5 Participativní rozpočtování – projekt Moje stopa ... 86
3.6 Komunitní plánování sociálních služeb v Praze 10 ... 89
3.7 Příklady realizovaných projektů ... 92
3.8 Shrnutí ... 98
Závěr ... 100
Použité zdroje ... 103
Seznam tabulek, obrázků a grafů ... 110
Seznam příloh ... 111
Přílohy ... 112

Úvod

Komunitní přístup ze strany státní správy nebo samosprávy všeobecně znamená proces zapojování co nejvíce dotčených aktérů do politického rozhodování na různých úrovních. Jedná se o snahu dosáhnout konsenzu ve společnosti ve všech oblastech života. Veřejná správa s účastníky aktivně pracuje – informuje širokou veřejnost a zapojuje všechny její členy do aktuálního dění. Z důvodu historického vývoje se v České republice setkáváme s komunitními přístupy relativně krátkou dobu, jelikož jsou disciplínou založenou na principech demokracie. Na druhou stranu nám situace umožňuje získávat poznatky od zkušenějších zahraničních partnerů. Úroveň a kvalitu využívání komunitních přístupů ovlivňuje vedle historického kontextu mnoho dalších činitelů, které tato práce postupně názorně popisuje. Výrazně lze hlavní trendy a tendence sledovat na přístupech participativních, proto se převážná část práce věnuje právě těmto procesům.

Práce hodnotí stávající využívání a funkčnost komunitních přístupů a zejména participace veřejnosti na plánování a rozhodování na místní úrovni. Cílem je zhodnocení míry využití komunitních a participativních přístupů v současném rozhodování a jejich role při plánování a realizaci změn v území. Na základě zkušeností z jiných zemí a přenosu zkušeností ze zahraničí práce také nastiňuje možnost dalšího vývoje využívání participativních přístupů v České republice.

Hypotézou této diplomové práce je, že efektivní implementace participativních přístupů nezávisí na právním rámci a legislativním ukotvení, nýbrž na politické vůli a proaktivním přístupu veřejné správy. Případné další zjištěné činitele ovlivňující úspěšnou implementaci komunitních a participativních přístupů jsou shrnuty závěrem práce.

Tato práce je zaměřena na zhodnocení komunitních přístupů k plánování rozvoje území s důrazem na tzv. participativní přístupy. V teoretické části se zabývá nejprve oblastmi, ve kterých je možné komunitní přístupy uplatnit, jaké nástroje jsou jimi v současnosti využívány, kdo jsou hlavní aktéři těchto přístupů a jaká je jejich role v procesu. Dále práce již úžeji řeší participaci veřejnosti na plánování a rozhodování v kontextu komunitních přístupů k rozvoji obcí, měst a regionů. Teoretické poznatky a koncepty doplňují příklady z praxe České republiky i zahraničí. Na vybraných příkladech ze západní Evropy

a Spojených států amerických jsou nastíněny zkušenosti v České republice zatím neznámé a zhodnoceno případné využití podobných technik u nás.

Součástí práce je případová studie zaměřená na městskou část Praha 10, na jejímž příkladu jsou názorně popsány některé konkrétní techniky a metody participace široké veřejnosti na plánování a rozhodování o změnách v území a jeho rozvoji. Prostřednictvím informací získaných rozhovory se zástupci Úřadu městské části Praha 10 je v práci zhodnocen dosavadní postup v této lokalitě, současný stav a možnosti dalšího rozvoje.

Vedle rozhovorů s kvalifikovanými pracovníky městského úřadu byly použity literární rešerše zdrojů domácích i zahraničních. Získané informace umožní srovnávání a analogie uplatnění komunitních přístupů a participačních technik v různých zemích a za odlišných podmínek.

1 Komunitní přístupy

Komunitní přístupy k rozvoji obcí, měst a regionů jsou metodikou pro zapojování partnerů na místní úrovni při vytváření a provádění lokálních plánů, politik a strategií za účelem nalezení všeobecné shody a dosažení identifikace obyvatel a dalších aktérů v území s plánovanými změnami a cíli. Mezi místní partnery se řadí i občanská společnost a ekonomické subjekty. Komunitní přístupy vychází z konceptu udržitelného rozvoje stojícího na třech pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním. Základem komunitních přístupů k místnímu rozvoji je formulace problémů ze strany veřejnosti ve všech oblastech, které mají vliv na kvalitu života obyvatel vymezeného území.

Současná podoba komunitních přístupů je odrazem změn v manažerských přístupech ve veřejné správě za posledních zhruba padesát let. Regionální management vytváří podmínky pro fungování a rozvoj regionu. Koncem 60. let 20. století se postupně zformovalo pojetí tzv. *New Public Managementu*, které se stalo určitým mezistupněm k současné koncepci *governance (dobrá veřejná správa)*. Postupným vývojem k soudobé moderní koncepci výkonu veřejné správy se do čistě manažerských přístupů promítly také přístupy psychologické a sociologické, pracující s komunitou. Dobrá veřejná správa ve své podstatě znamená vyvažování práv a zájmů aktérů, kteří jsou činností státu přímo ovlivněni, a zároveň ochranu zájmů komunity jako celku. Komunitou rozumíme lidské společenství, jehož členové jsou propojeni společnými zájmy nebo geograficky vymezeným územím, ve kterém žijí a společnými aktivitami v něm. Příslušníci lokální komunity mají vzájemné sociální vazby a také vazby k danému území, které se vyznačují pocity sounáležitosti a identifikace s prostředím. Komunitní přístupy tak v sobě nesou kombinaci sociologických a manažerských přístupů, tedy problematiku sociálních sítí, sociálního kapitálu a plánování.

Úspěšné provedení vyžaduje pochopení místních potřeb a identifikaci nutných změn. Komunitní přístupy zahrnují metody komunitně vedeného místního rozvoje, partnerství mezi jednotlivými sektory, komunitní plánování v různých oblastech či metody občanské participace na politickém rozhodování. Aktéři v území mají možnost svobodně se účastnit na rozpravě o důležitých otázkách života společenství. Tím komunitní přístupy místního

rozvoje zajišťují, že přijímaná rozhodnutí politické reprezentace a dalších odpovědných orgánů odráží potřeby a vůli obyvatel regionu.

První kapitola definuje účastníky procesů, oblasti uplatnění komunitních přístupů a nástroje používané k jejich uplatňování, přičemž se konkrétněji zabývá participativními procesy v rámci komunitních přístupů, které jsou předmětem kapitoly druhé.

1.1 Oblasti uplatnění komunitních přístupů

Úroveň místní samosprávy je ideálním prostředím pro uplatňování participačních mechanismů. Z toho důvodu se tato práce zabývá zejména procesy spojenými s plánováním rozvoje dané lokality. Hlavními oblastmi plánování jsou plánování územní, finanční a strategické, které je relativně nové a díky tomu pružné co se týče inovací, tedy je participaci veřejnosti z uvedených nejvíce nakloněno.[1]

1.1.1 Územní plánování

Nástroje územního plánování jsou tvořeny územně plánovacími podklady (tj. územně analytickými podklady a územní studií), politikou územního rozvoje, územně plánovací dokumentací (kam patří zásady územního rozvoje, územní plán a regulační plán), územním rozhodnutím a územním souhlasem, územním opatřením a úpravou vztahů v území.[2] Uvedené dokumenty jsou dlouhodobým koncepčním materiálem obce, kraje a státu a ovlivňují podobu území v dlouhodobém časovém horizontu. Účast veřejnosti při pořizování těchto dokumentů upravuje v České republice zákon č. 186/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu. Vzhledem ke změně zákona č. 350/2012 Sb., kterým se mění výše uvedený zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (dále jen stavební zákon) došlo mimo jiné ke změnám účasti veřejnosti při územním plánování. Ta byla touto změnou významně rozšířena, takže nově mohou občané podávat připomínky ke zprávě o uplatňování politiky územního rozvoje ČR, zásad územního rozvoje kraje i územního plánu. Připomínky veřejnosti jsou nyní umožněny také v první

---

[1] Kolektiv autorů. *Analýza participace v ČR*. PAKT [online]. Agora Central Europe, 2015 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.paktparticipace.cz/dokumenty/analyza

[2] Ústav územního rozvoje. *Principy a pravidla územního plánování: Kapitola D – Územní plánování, jeho orgány, nástroje a vazby D.2 Nástroje územního plánování* [online]. Brno, 2015 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.uur.cz/default.asp?ID=2571

fázi pořizování územně plánovací dokumentace.[3] V návaznosti na tyto změny probíhá v současné době aktualizace kapitoly D.5 Účast veřejnosti v procesu územního plánování příručky *Principy a pravidla územního plánování* zveřejňované Ústavem územního rozvoje. Územně analytické podklady popisují hodnoty a problémy v území, proto je zde přínos participace veřejnosti nedocenitelný, a zároveň vytvářejí požadavky a úkoly pro zpracování územně plánovací dokumentace. Vzhledem k tomu, že výsledkem v této fázi není konkrétní projekt, je pravděpodobné, že se setkáme s nižší mírou motivace občanů k zapojení se. Namísto obecné výzvy je vhodnější oslovit konkrétní aktéry angažované v dané oblasti a obeznámené s problematikou. Bezprostředně a přímo se občanů dotýkají hlavně územní plány, proto bude tato kapitola věnována participaci veřejnosti na vzniku a změně těchto dokumentů. Participace veřejnosti na zpracovávání územního plánu by měla navazovat na participaci při pořizování územně analytických podkladů. Je tak zajištěna kontinuita procesu a skupina účastníků se rozroste o další místní občany.[4]

Územní plán je dokument, který se připravuje vždy s výhledem na dobu minimálně 10 let. Je urbanistickou koncepcí stanovující prostorové uspořádání vymezeného území, jeho rozvoj a ochranu jeho hodnot a musí být v souladu se zásadami územního rozvoje a principy udržitelného rozvoje. Vzhledem k dlouhodobému charakteru dokumentu je důležité, aby byl dlouhodobě také stabilní a udržitelný. Pokud je do procesu tvorby plánu zapojena široká veřejnost, ovlivňuje to pozitivně právě zmíněné aspekty stability a udržitelnosti.[5]

Stavební zákon vymezuje minimální standardy a zásady účasti veřejnosti při pořizování územního plánu. Těmito standardy jsou zveřejňování písemností ve věcech územního plánování, informování, podávání připomínek a námitek a veřejné projednání. Pro informování veřejnosti jsou zákonem stanoveny pouze minimální lhůty, nicméně pro efektivní komunikaci s občany by měla obec dle vlastního uvážení začít občany informovat i s větším předstihem, než ukládá zákon. Zapojení veřejnosti je vhodné již před započetím

---

[3] Portál územního plánování. *Nástroje územního plánování a účast veřejnosti* [online]. 2016 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://portal.uur.cz/nastroje-uzemniho-planovani-a-ucast-verejnosti/nastroje-uzemniho-planovani-a-ucast-verejnosti.asp

[4] KLÁPŠTĚ, Petr. *Participace jako nástroj udržitelného plánování a odstraňování disparit v území*. In Maier, Karel. (ed.) Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. s. 224-249. ISBN 978-80-247-4198-7.

[5] NAVRÁTILOVÁ, A. a kol. *Účast veřejnosti v procesu územního plánování*. Ústav územního rozvoje [online]. 2009 [cit. 2016-07-23]. 28 s. Dostupné z: http://www.uur.cz/default.asp?ID=3214

oficiálních procesů a to ve fázi úvah o rozvojových záměrech. K tomu, aby byli občané vůbec motivováni se do procesu aktivně zapojit, je třeba ve fázi informování veřejnosti podávat veškeré podklady ve srozumitelné a dostatečně názorné podobě. Vhodný způsob informování je pak důležité zvolit ve vztahu k velikosti obce a rozsahu dokumentu. Za účelem informování veřejnosti lze využít následující způsoby:[6]

- uveřejnění na úřední desce,
- využití zpravodajů (písemných materiálů poskytujících informace, přičemž jejich vydávání se může opakovat v návaznosti na potřebu aktualizace),
- publikování článku v místním a regionálním tisku/v národním tisku,
- distribuce letáků a brožur,
- reklamy a inzeráty v denním tisku (např. pro oznámení termínu veřejného projednání),
- využití internetu (např. webové stránky obce),
- využití televize a rozhlasu,
- výstavy a informační tabule,
- informační setkání,
- informační kampaně (akce, aktivity, veřejná fóra)
- model rozvoje území, počítačová vizualizace,
- SMS zprávy (např. informující o termínu konání veřejného projednání).

Každý z uvedených způsobů má své výhody a nevýhody a také odlišnou finanční náročnost, je tedy potřeba před výběrem zvážit své možnosti a potřeby. Propagace jakékoliv akce, která umožňuje participaci veřejnosti je nesmírně důležitá. Zkušenost s tím má například město Písek, kde v roce 2012 v dobré víře a ve snaze provést proces zapojení veřejnosti správně uspořádali veřejné setkání již v první přípravné fázi nového územního plánu na téma „*Jak bude vypadat Písek za 15 let*.“ I přestože místní obyvatelé již prokázali svůj zájem o rozvoj města v předchozím projektu „*PÍSEK – město jako dynamický živý organismus*“ v rámci dne architektury, kdy na procházku s architektem dorazilo na 150 lidí, účast na debatě k novému územnímu plánu byla mizivá. Celkem se zúčastnilo 16 lidí,

[6] NAVRÁTILOVÁ, A. a kol. *Účast veřejnosti v procesu územního plánování*. Ústav územního rozvoje [online]. 2009 [cit. 2016-07-23]. 28 s. Dostupné z: http://www.uur.cz/default.asp?ID=3214

z toho pouze 5 zastupovalo veřejnost. Chyba byla v tomto případě na straně organizátorů a to v nedostatečné propagaci celé akce.[7]

Stejně tak máme k dispozici různé způsoby sběru informací od veřejnosti, v tomto případě shromažďování připomínek a námitek v různých etapách procesu pořízení či aktualizace územního plánu. Jak již bylo uvedeno, vhodné je začít se sběrem informací ještě před oficiálním začátkem procesu, tedy prodloužit lhůty uložené zákonem. V této první fázi lze pro shromáždění podnětů a názorů využít dvě typově odlišné skupiny nástrojů:[8]

1. formální a méně interaktivní způsoby:
    - sociologické průzkumy,
    - terénní šetření,
    - šetření spokojenosti,
    - ankety.
2. způsoby předpokládající motivaci k aktivnímu zapojení veřejnosti:
    - kulaté stoly,
    - workshopy,
    - interaktivní výstavy,
    - telefonní linka s pracovníkem způsobilým odpovídat na dotazy občanů.

Sběr připomínek probíhá prostřednictvím připomínkových formulářů v tištěné i elektronické podobě, lze je také uchovávat v online databázi. Musí obsahovat název připomínkovaného procesu či dokumentu, termín a místo odevzdání a identifikační údaje pro evidenci připomínky. Zákonnou povinností je v případě zapojení veřejnosti do územního plánování uspořádání veřejného projednání. To může proběhnout i opakovaně - pro řešení konkrétních témat nebo například pro různé obvody obce. V minulosti se osvědčilo vytvořit modely či vizualizace, které sice dělají proces náročnějším na přípravu, zato ale zvyšují názornost a srozumitelnost komunikace. Stejně tak je vhodné k veřejnému projednání přizvat nezávislého a zkušeného facilitátora. Podmínkou je, že v případě

---

[7] ZBORNÍK, Martin. *Jak dopadla první debata na téma: Jak bude vypadat Písek za 15 let? Písecký svět: Svobodný prostor pro vaše názory* [online]. 2012 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.piseckysvet.cz/veci-verejne/jak-dopadla-prvni-debata-na-tema:-jak-bude-vypadat-pisek-za-15-let-/1330/

[8] NAVRÁTILOVÁ, A. a kol. *Účast veřejnosti v procesu územního plánování*. Ústav územního rozvoje [online]. 2009 [cit. 2016-07-23]. 28 s. Dostupné z: http://www.uur.cz/default.asp?ID=3214

zastupování veřejnosti v procesu *zástupcem veřejnosti*, musí být tento zmocněnec projednání vždy přítomen.
Zástupce veřejnosti je institut zavedený stavebním zákonem (§ 23 zákona).[9] V procesu pořizování návrhu nebo konceptu územně plánovací dokumentace může být veřejnost zastupována zmocněným zástupcem veřejnosti. Ten může být zmocněn minimálně jednou desetinou občanů obce s méně než 2 000 obyvateli nebo nejméně 200 občany dané obce uplatňujících věcně shodnou připomínku k návrhu, případně konceptu, územně plánovací dokumentace.

Současná zákonná úprava nařizuje povinné projednání územního plánu s veřejností až ve fázi návrhu. Pokud ovšem pořizovatel územního plánu pouze splní svou zákonnou povinnost, je zde míra zapojení veřejnosti nedostatečná. Zásadní rozhodnutí se dělají již v zadání územního plánu, proto je třeba zahájit diskusi o vizi budoucího stavu území s veřejností ještě před jeho vytvořením. Zapojení veřejnosti již v úplných začátcích procesu (ve fázi utváření představ o budoucím směřování obce) může předejít pozdějším vynuceným a nákladným změnám již rozpracované dokumentace. Zákon stejně tak neukládá povinnost používat proaktivní metody participace, přesto se jejich využití již v minulosti ukázalo být přínosem. Zda k efektivní participaci v tomto směru dojde je velice individuální a závisí především na vůli dané samosprávy se připomínkami veřejnosti zabývat systematicky a nad rámec minimální míry určené zákonem. V některých případech se dokonce můžeme setkat se záměrnou ignorací konstruktivních připomínek, podnětů a žádostí o konzultaci s veřejností.
V územním plánování je do budoucna například velký potenciál pro využití metody Design Charrette úspěšně používané ve Spojených státech amerických, Velké Británii nebo Austrálii.

1.1.2 Finanční plánování

Ačkoliv finanční plánování musí z velké části zůstat v rukách veřejných autorit, jelikož ty jsou ze zákona odpovědné za hospodaření s veřejnými zdroji, začíná se i v této oblasti projevovat princip participace a to ve smyslu tzv. **participativního rozpočtování**. V prostředí České republiky se zatím jedná pouze o první pilotní projekty, kdy se místní

[9] Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů

obyvatelé mají možnost podílet na rozhodování o způsobu využití některé části veřejného rozpočtu.

Obecně mechanismus participativního rozpočtování funguje tak, že radnice uvolní část rozpočtu, o jejímž využití nechá rozhodovat občany. Ti pak přicházejí s nápady na využití prostředků a podávají své návrhy. Návrhy na vylepšení, kterých by lze prostřednictvím vyčleněných peněz mohlo být v následujícím roce dosaženo, odevzdávají písemně a průběžně je diskutují za asistence města na různých tematických projednáních či sousedských setkáních. Společné návrhy jsou pak předloženy zástupcům obce k posouzení z hlediska realizovatelnosti. Proces vrcholí veřejným hlasováním o tom, které projekty budou skutečně realizovány.[10] Mezi samosprávy s participativním rozpočtováním již v současné době pracující patří i městská část Praha 10, které je věnována samostatná kapitola této práce, kde bude tento koncept více přiblížen.

1.1.3 Projekty místního charakteru

Plánovací procesy za účasti veřejnosti se zabývají také dílčími tématy. Může jít o veřejné stavby a komunitní infrastrukturu, revitalizaci sídlišť a obytných zón, o projekty týkající se dětí a mládeže, volného času a školství nebo o projekty řešící jiná aktuální témata.

1.1.3.1 Tvorba veřejných prostranství

Z dosavadních zkušeností v České republice jsou místní obyvatelé nadmíru angažovaní při projektech plánujících tvorbu veřejných prostranství. Přínosy participačních přístupů v této oblasti jsou zvláště výrazné, jelikož veřejná prostranství bývají lokality využívané širokým spektrem uživatelů, ať už se jedná o jejich zájmy, hodnoty, věk nebo potřeby a očekávání stran funkčnosti daného místa. Otevřené jednání za účasti všech skupin uživatelů pomáhá budovat komunitu a dojít konsenzu, který bude vyhovovat všem a organizátorovi pomůže s předstihem identifikovat možné konfliktní požadavky. Participativní přístup k tvorbě veřejného prostranství také přispívá k pocitu vlastnictví prostoru komunitou (jejich prostor se mění s jejich přispěním), díky čemuž se snižuje i riziko vandalismu.[11]

---

[10]Participativní rozpočet [online]. 2016 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.participativni-rozpocet.cz/

[11] Kolektiv autorů. *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města* [online]. 2015 [cit. 2016-07-19], 136 s. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/manualparticipace

Právě díky vysoké angažovanosti občanů zapojovat se do těchto projektů je jednou z nejpoužívanějších metod participace u nás metoda *plánování tvorby a obnovy veřejných prostranství*, známá někdy také jako *plánovací víkend.* Metoda je náročná na přípravu, vyžaduje nejméně 3 měsíce času, samotná realizace zabere až 2 dny. Jedná se o metodu komplexní, která je složena z různých mezikroků. Umožňuje zapojení všech cílových skupin, což je pro účely plánování změn ve veřejných prostranstvích stěžejní. Aby se zapojení všech skupin uživatelů prostoru podařilo, je důležité nepodcenit propagaci participační akce. Po akci je také nutné publikovat závěrečnou zprávu a průběžně veřejnost informovat o plnění vytyčených cílů.[12]

V České republice zatím nepoužívané jsou metody mapování veřejných prostranství a území. Do této skupiny se řadí city walk, mentální mapování, mapy vnímání místa a pocitové mapy. Od klasického plánování tvorby a obnovy veřejných prostranství se liší tím, že se zaměřují na vnímání místa jeho obyvateli a uživateli. Zahrnují tedy i emotivní stránku „zažívání místa“. Cílem je shromáždit co nejvíce informací a podnětů k řešenému území nebo prostranství od místních obyvatel, návštěvníků a jiných uživatel prostoru. Výsledkem mohou být mapy problémové, mapy oblíbených míst, mapy významných míst a podobně.[13]

City (Urban) Walk

Organizátoři předem vyberou konkrétní místa vycházky, kam umístí mapy nebo plakáty, na které mohou účastníci znázornit své názory a pocity například prostřednictvím lepících lístečků. Mohou si také dělat poznámky, které následně sdílí se zbytkem skupiny.

Mentální mapování

Jde o grafické ztvárnění tzv. mentální mapy, kterou si každý nosí v hlavě, a která představuje subjektivní pocity a vnímání okolního světa. Individuální mapy se tedy liší v různé míře od reality a předložené kresby jsou následně interpretovány nezávislým expertem, přičemž je lze interpretovat bez slovního komentáře.

---

[12] Kolektiv autorů. *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města* [online]. 2015 [cit. 2016-07-19], 136 s. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/manualparticipace

[13] Participativní metody. *Participativní metody: Práce s veřejností* [online]. Brno [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: http://www.participativnimetody.cz/

Mapa vnímání místa

Mapy vnímání místa jsou vytvářeny ve skupinách a to do mapy částečně předpřipravené organizátory nebo na čistý papír. Jednotlivá místa na mapě se kategorizují (místa, kde se scházejí lidé, krásná místa, významná místa, místa pro děti, ošklivá místa apod.) a ke každému se navíc připisuje slovní komentář s jeho stručnou charakteristikou a důvodem jeho výběru.

Pocitová mapa

Tato metoda je časově i organizačně poměrně nenáročná, výstupy z ní jsou ale pouze povrchní. Organizátoři připraví mapu řešeného území a barevné špendlíky, kterými zúčastnění na mapě vyznačují místa podle předem definovaných kategorií. Finální mapa tak poskytuje grafické znázornění toho, jak je území veřejností vnímáno.

Ačkoliv v České republice těchto metod zatím nevyužíváme, v sousedním Slovensku už s nimi mají své první zkušenosti. V rámci dlouhodobého projektu „*Trenčín si Ty*“ využilo město Trenčín jako organizátor projektu Urban Walk ke shromáždění podnětů místní pro revitalizaci nábřeží řeky Váh. Celý projekt se točí okolo většího začlenění nejdelší slovenské řeky do života města, proto je hlavním heslem projektu „Trenčín – město na řece“.[14]

Kromě výše uvedených je možné použít kteroukoliv jinou známou metodu participace a to s ohledem na charakter konkrétního projektu. Pokud se s projektem pojí posuzování vlivů na životní prostředí (EIA), je ze zákona stanovena povinnost uspořádat veřejné projednání.[15]

1.1.3.2 Revitalizace sídlišť

K revitalizaci sídlišť a obytných zón se přistupuje za účelem zlepšení kvality života jejich obyvatel. Cílem revitalizace je dosáhnout podoby a charakteru sídlišť, tak jak byla původně zamýšlena. Neměla by tedy sloužit výhradně jako obytná zóna, měla by naopak

[14] TRENČÍN si Ty. Urban Walk – reportáž [online]. 2016 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.trencinsity.sk/sk/galeria/

[15] Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o posuzování vlivů na životní prostředí), ve znění pozdějších předpisů

vytvářet místo k aktivnímu životu, být veřejným prostorem parkového stylu a vytvářet příležitosti pro místní obyvatele, podnikatele i kulturní organizace.

Vhodnou metodou participace pro revitalizaci sídlišť je použití *Tvorby modelů*. Zapojit se mohou efektivně právě zde klíčové skupiny veřejnosti – rezidenti, častí návštěvníci a majitelé místních provozoven. Samotné tvorbě by měla předcházet debata o cílových aktivitách v území. Tvorba modelů vyžaduje odborné metodické vedení ze strany architektů a urbanistů, díky které se na počátku účastníci seznámí i se základními urbanistickými principy (prostupnost, typ zástavby a jeho vliv na území apod.). Metoda vzbuzuje zájem komunity a umožňuje veřejnosti v jednoduché formě prezentovat své nápady. Mimo to je vhodná i pro zapojení dětí a mládeže.

Zapojení veřejnosti do revitalizace sídlišť umožnuje poznat potřeby místních a najít pro veřejné prostranství takovou podobu, která jim bude odpovídat. Navíc pokud se podaří identifikovat klíčové aktéry z řad aktivních jednotlivců nebo místních občanských hnutí, tito mohou pomoci s komunikací průběhu a výstupů do komunity. Celý proces si získá větší důvěru veřejnosti, pokud bude mít podporu právě takových osobností. [16]

1.1.3.3 Veřejné stavby a komunitní infrastruktura

Komunitní infrastrukturou se myslí v tomto kontextu zařízení jako školy a školky, knihovny, kulturní centra, nemocnice, domovy s pečovatelskou službou a podobně. Některé stavby, jako jsou například knihovna nebo kulturní centrum, se mohou dokonce stát novým přirozeným centrem dané lokality. Při plánování se nejedná pouze o jednotlivé stavby, ale také o prostory v jejich okolí.

Důležitost zapojení veřejnosti do plánování komunitní infrastruktury a veřejných staveb je zde zřejmá – oproti soukromým investicím jsou na projekty vynakládány převážně veřejné zdroje a zároveň uživatelé jsou zástupci veřejnosti. Aby bylo možné zmapovat potřeby využití plánovaných staveb a případně reagovat na problémy a příležitosti komunity, musí projektant komunikovat se všemi skupinami potenciálních uživatelů. Kromě včasného zjištění potřeb budoucích uživatelů umožňuje participační přístup vytvořit vztah uživatelů k danému objektu už v průběhu procesu návrhu a plánování, což přispívá k lepší správě a údržbě stavby po realizaci projektu.

---

[16] Kolektiv autorů. *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města* [online]. 2015 [cit. 2016-07-19], 136 s. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/manualparticipace

Ideálním stavem je, když konkrétní projekty vychází ze strategických a jiných koncepčních dlouhodobých dokumentů pro dané území, které byly zpracovány ve spolupráci s veřejností, tedy za využití participačních přístupů. Výhodou zapojování veřejnosti do projektů místního charakteru je to, že se jedná převážně o projekty krátkodobé povahy, tím pádem realizace a výsledky jsou patrné již v relativně krátkém časovém horizontu. To posiluje důvěru veřejnosti a motivuje ji k další aktivní participaci. Stejně tak jako výhodou se může tato skutečnost stát úskalím ve chvíli, kdy si organizátor před uskutečněním procesu participace nezajistí potřebné zdroje na následnou realizaci projektu. Plánování se pak v očích účastníků stává pouhou ztrátou času a je demotivující.

1.1.4 Plánování v oblasti kultury

„Pro regionální a lokální kulturu a její rozvoj, vč. praktického uplatnění principů kulturního plánování, je v českém kontextu užitečné vymezení kultury navržené Alenou Mockovčiakovou. V tomto pojetí není za kulturu považována pouze umělecká činnost nebo její výsledky, ale i poznávací, osvětové, zájmové a vzdělávací aktivity, stejně tak i spolková činnost, tradice a zvyky, dokonce i přírodní a urbanizované prostředí individuálního života. Patří sem například činnosti muzeí, galerií, památkových objektů, kin, divadel, knihoven, stejně jako nabídka společenských, kulturních a vzdělávacích programů, činnosti dobrovolnických občanských aktivit, nevládních neziskových organizací, ale i městské slavnosti a festivaly.“[17] Kulturní plánování ve své komplexnosti se zatím prosazuje více v zahraničí, v České republice spíše nekoncepčně a jen ojediněle, převážně ve větších městech. Proces zahrnuje 4 základní fáze – přípravná, kulturní mapování, vytváření a schvalování dokumentu a implementace dokumentu (kulturního plánu). Jeho součástí je kulturní mapování, které identifikuje místní kulturní zdroje. Potenciál kultury pro místní rozvoj je určován kulturními hodnotami a zejména spojován s kulturním dědictvím a má přesah do oblasti cestovního ruchu, jelikož zvyšuje atraktivitu destinace pro návštěvníky.[18]

---

[17] Vojtíšková, K., Poláková, M., Patočková, V. *Kulturní plánování v kontextu městského a udržitelného rozvoje*. (2016), Anthropologia integra, 7(1), 69-78. DOI: http://dx.doi.org/10.5817/AI2016-1-69

[18] Vojtíšková, K., Poláková, M., Patočková, V. *Kulturní plánování v kontextu městského a udržitelného rozvoje*. (2016), Anthropologia integra, 7(1), 69-78. DOI: http://dx.doi.org/10.5817/AI2016-1-69

Co se týče kulturního dědictví, pro rozvoj těchto historicky významných objektů je nutná existence rámcově stanovených regulativů. Tu v České republice zajišťuje zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči ve znění pozdějších předpisů. Zákon ukládá využívání těchto objektů v souladu s jejich historickou a uměleckou hodnotou takovým způsobem, aby bylo možné je prezentovat veřejnosti (prezentace kulturního dědictví je úzce spjata s rodinnou a školní výchovou). Právní rámec dále tvoří Program regenerace městských památkových rezervací a zón, Program obnovy venkova a pro ochranu památek mezinárodního významu (zapsány v seznamu UNESCO) Úmluva o ochraně světového přírodního a kulturního dědictví.[19] Všechny zmíněné právní předpisy zdůrazňují význam existence kulturních památek pro veřejnost, nezbytnost jejich prezentace a aktivní účasti veřejnosti při jejich ochraně a při plánování a realizaci programů jejich rozvoje a obnovy. Výbor pro světové dědictví přijal v roce 2002 Budapešťskou deklaraci nastavující Pravidla pro provádění systematické péče o památky UNESCO. Nástrojem je tzv. Management Plan, tedy plán nakládání s památkou zapsanou na Seznam světového kulturního a přírodního dědictví. Metodika doporučuje zapojení místních samospráv a potažmo i občanů do tvorby plánu, za účelem vzbudit u místních pocit sounáležitosti s danou lokalitou a ztotožnění se s plánem a jeho následnou implementací.
Všechny uvedené dokumenty a předpisy vycházejí ze stejného předpokladu, a to že zachování kulturního dědictví a jeho udržitelný rozvoj jsou možné pouze za účasti široké veřejnosti.[20]

Strategické plány kultury u samospráv v České republice nalezneme zatím pouze zřídka. S nějakou formou kulturního plánování se setkáváme převážně u větších měst, spolky se pak zapojují například skrze soutěž Vesnice roku. Dobrým příkladem, kde se kulturní plánování uplatňuje je město Děčín, kde plán vznikl pod vedením Akční pracovní skupiny lokálních aktérů statutárního města Děčín ve spolupráci s týmem Sociologického ústavu Akademie věd ČR a to podle Metodiky tvorby koncepčních dokumentů pro rozvoj kultury a podporu cestovního ruchu s využitím participativních přístupů (2014). Kulturní plán definuje vizi města v oblasti kultury a společenského života do roku 2020 a byl vypracován v souladu se Strategickým plánem rozvoje města Děčín pro období 2014 – 2020.

---

[19] Česká republika přistoupila k úmluvě Sdělením Federálního ministerstva zahraničních věcí č. 159/1991 Sb., o sjednání Úmluvy o ochraně světového kulturního a přírodního dědictví

[20] TOMÍŠKOVÁ, Marie. *Veřejnost a kulturní dědictví*. Urbanismus a územní rozvoj. Brno, 2013, 33 - 36. ISSN 1212-0855.

V počátcích procesu tvorby byl proveden dotazníkový průzkum mezi místními obyvateli, který se stal základem pro stanovení hlavních cílů plánu. Proces participace veřejnosti byl zajištěn aktivitami v rámci kulturního mapování, kterými se staly skupinová diskuse, další dotazníková šetření, diskuse se studenty a následné projednání pracovní verze plánu se širokou veřejností na veřejném setkání.[21]

Kulturní plán statutárního města Děčín pro období let 2014 – 2020 obsahuje hlavní vizi, čtyři dílčí cíle a dvanáct opatření, na něž navazuje mnoho aktivit. Implementace plánu je v současné době v začátcích, proto zatím není možné podat hodnocení jeho přínosnosti.

1.1.5 Strategické plánování

Komunitní přístupy pro plánování rozvoje území se používají také pro vypracování strategických koncepcí rozvoje území jako celku. Strategické plánování identifikuje hlavní místní rozvojové potřeby v dlouhodobém časovém horizontu a podporuje rozvoj daným směrem. Na počátku procesu stojí zadavatel před rozhodnutím, jakou metodu k jeho řízení použije, jelikož komunitní přístup není jedinou volbou. Rozlišujeme dva základní, tzv. hraniční, přístupy. Vedle komunitní metody mluvíme o metodě expertní.

V západním světě byla **expertní metoda** používána desítky let a i přes zjevné nevýhody tohoto přístupu a veškerou kritiku slavila nemalé úspěchy (zejména v období poválečném, kdy její zásluhou byla vystavěna města nová a obnovena zničená). Celá metoda stojí na znalostech externích odborníků. Ti plán zpracovávají na základě informací získaných od vedení daného územního celku, od místních občanů a dalších subjektů v území působících. Za použití expertní metody je pracováno především se statistickými daty z veřejně dostupných zdrojů, která jsou používána k vypracování obsáhlé a velice podrobné analytické části strategie, často na úkor části návrhové. Důvodem nepoměru je, že odborníci zpracovávající plán ve většině případů nejsou rezidenty daného území a mají minimální informace z terénu, přičemž terénní výzkum je pro kvalitní a podrobné vypracování návrhové části nezbytný.[22] Povrchní znalost místního prostředí má za důsledek, že zpracovatelé při plánování neberou v potaz v území již existující vztahy a problémy. Ovšem to, že odborníci koncepci zpracovávající, z místa nepocházejí, má také

---

[21] Statutární město Děčín. *Kulturní plán města Děčín 2014-2020*. 2014,78 s. Dostupné také z: http://mmdecin.cz/dokumenty/cat_view/186-rozvoj-strategie-mesta/282-další-strategie-koncepce/293-kulturni-plan

[22] ŠILHÁNKOVÁ, V. *Aplikace zásad strategického plánování ve veřejné správě členských států Evropské unie*. 2004 [online] Scientific Papers University Pardubice, 9, č. 1, s. 162-172. Dostupné z: https://dk.upce.cz//handle/10195/32429

nespornou výhodu. Zajišťuje to totiž objektivitu a přináší nezávislý pohled na území. Pro externího odborníka je také snazší provést porovnání s jinými regiony – ať už ve smyslu objektivního posouzení nebo z hlediska zkušenosti. Na základě expertní metody vzniká kvalitní, propracovaná a formálně precizní strategie implementovaná zkušeným týmem za použití širokého spektra nástrojů. V některých případech je však strategie příliš složitě formulována, což přispívá ke snižování zájmu veřejnosti o seznamování se s ní. Klasicky největším problémem použití expertní metody je malá obeznámenost veřejnosti s jejím obsahem, průběhem realizace a často posléze dochází k odmítavému postoji aktérů v území s realizovanými změnami. Extrémním případem, ne však neobvyklým, je neznalost strategie dokonce ani zadavatelem, tedy politickou reprezentací.

Potřeba nalézt k expertní metodě plánování rozvoje území alternativu vyvstala v reakci na změnu koncepce rozvoje jako takového. V 80. letech minulého století byl definován **koncept trvale udržitelného rozvoje** – dle definice Gro Harlem Brundtlandové (1987) formulován jako „takový způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby.“[23] Implementace tohoto konceptu je na lokální úrovni podmíněna kvalitní veřejnou správou. V tom smyslu je trvale udržitelný rozvoj „komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických prostředků a technologií uspokojovat lidské potřeby, materiální, kulturní i duchovní, při plném respektování environmentálních limitů; aby to bylo v globálním měřítku současného světa možné, je nutné redefinovat na lokální, regionální i globální úrovni jejich sociálně-politické instituce a procesy.“[24]

Principy trvale udržitelného rozvoje jsou obsaženy v dokumentu s názvem **Agenda 21**. Jedná se o jeden z dokumentů OSN přijatých na Konferenci o životním prostředí a rozvoji v Rio de Janeiru v roce 1992 jejími účastníky. Právě pro hojnou účast oficiálních i neoficiálních zástupců ze 178 zemí světa je tato konference známá jako *Summit Země*. Jedna z kapitol Agendy 21 se pak věnuje přímo uplatnění obsažených principů trvale udržitelného v lokálních podmínkách.

Trvale udržitelný rozvoj stojí na třech základních pilířích – sociálním, ekonomickém a environmentálním. Při řešení problémů je nutné hledat takové, které nebude

[23] Brundtlandová, Gro Harlem (ed.). *Naše společná budoucnost*, Academia, Praha 1991

[24] Kolektiv autorů. *Metodika pro místní Agendy 21 v České republice. Strategie, postupy a techniky uplatnění MA21 na místní a regionální úrovni ČR*, Praha: Český ekologický ústav, 2003

upřednostňovat jeden z uvedených aspektů před ostatními, jinak se nejedná o řešení dlouhodobě udržitelné. Metodika pro místní Agendy 21 v České republice vymezuje ukazatele, dle kterých lze poznat, zda daná komunita směřuje k udržitelnému rozvoji:[25]

- Strategické plánování,
- soudržnost (vzájemnost, solidarita),
- účast veřejnosti na rozhodování,
- hlas jednotlivců a skupin má význam,
- otevřenost a transparentnost celého procesu,
- rozvoj individuálních a skupinových dovedností, znalostí a posilování sebedůvěry, sdílení znalostí a vzdělávání,
- rovnocenné postavení,
- zajištění ochrany životního prostředí,
- péče o místní zvláštnosti a jejich ochrana,
- podpora preventivních opatření,
- zamezování vzniku velkých rozdílů,
- zajištění efektivního institucionálního uspořádání,
- spolupráce s ostatními obcemi a regiony,
- monitorování stavu a vývoje jednotlivých oblastí života a provádění hodnocení,
- nadřazování veřejných zájmů nad osobní,
- orientace na kvalitu a dlouhodobou udržitelnost,
- zajištění politické podpory uplatňování udržitelného rozvoje,
- jít příkladem.

Z uvedeného výčtu je zřejmé, že přechod k principům nově definovaného udržitelného rozvoje vyžadoval změny ve způsobu tvorby plánovacích strategií na místní úrovni. Nový koncept trvale udržitelného rozvoje tak dal vzniknout **komunitní metodě** plánování území, která ve své podstatě respektuje výše uvedené body.

Ve fázi rozhodování o volbě metody zpracování strategie je potřeba přizpůsobit výběr místnímu prostředí. Velice zjednodušeně lze říci, že v případě velkých měst a regionů nebo

[25] Kolektiv autorů. *Metodika pro místní Agendy 21 v České republice. Strategie, postupy a techniky uplatnění MA21 na místní a regionální úrovni ČR*, Praha: Český ekologický ústav, 2003

v jinak komplikovaných lokálních podmínkách je vhodnější použití expertního přístupu, zatímco v regionech, které jsou přehlednější, je snadnější se v místních podmínkách zorientovat a problémy jsou obyvatelům území zřejmé, je vhodnější aplikace komunitního přístupu.[26] Využití participativního přístupu je nezbytné zejména tehdy, je-li přijímáno opatření dlouhodobého charakteru vyžadující součinnost dalších aktérů v území. U takovýchto opatření za použití výhradně expertní metody hrozí, že návrh nebude vůbec zrealizován.

Základní a v podmínkách České republiky nejpoužívanější metody participace široké veřejnosti na veřejném rozhodování popisuje blíže kapitola *2.1 Metody zapojování veřejnosti*. Pro strategické plánování je vhodné použití metody nazývané *Tvorba vize komunity (Visioning)*, proto je uváděna již v této části práce.

Tvorba vize komunity je metoda zaměřující se na vytvoření plánu rozvoje území, který je dlouhodobý, načež postupně dochází k realizaci krátkodobých témat dle jejich priority. Dochází zde k přímé interakci s veřejností, která trvá obvykle 1 – 2 dny, předchozí příprava může ale zabrat až půl roku. Stejně tak dlouhá může být i následná fáze.[27] Do visioningu se může zapojit kdokoliv, koho se budoucí vývoj a stav řešeného území nějak dotýká. Je potřeba mít zkušeného konzultanta, který proces vede, je nestranný a řídí ostatní facilitátory a zapisovatele. Zúčastnění jsou náhodně rozděleni do skupin, ve kterých diskutují a zaznamenávají své představy písemně nebo do mentálních map, schémat a obrázků. Následně jsou výstupy každé skupiny prezentovány a společně všichni hodnotí jednotlivé vize z hlediska kladů a záporů, multiplikačních efektů a rizik. Po výběru nejlepší vize přechází diskuse k rozpracování konkrétních opatření, které povedou k jejímu naplnění. Je vždy potřeba alespoň první kroky vedoucí k realizaci strategie vydefinovat, určit odpovědnost za ně a zdroje financování. Pokud tak není učiněno, účastníci mohou být zklamáni kvůli nenaplněným očekáváním a dochází ke ztrátě důvěry v participaci.[28]

---

[26] KRAJČOVIČ, Linda. *Komunitní strategické plánování jako nástroj rozvoje města.* Praha, 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce RNDr. Radim Perlín Ph.D.

[27] Participativní metody. *Participativní metody: Práce s veřejností* [online]. Brno [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: http://www.participativnimetody.cz/

[28] Kolektiv autorů. *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města* [online]. 2015 [cit. 2016-07-19], 136 s. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/manualparticipace

Příkladem úspěšně zpracovaného strategického plánu za účasti veřejnosti a jeho systematického uplatňování v kontextu participativních přístupů je Strategie pro veřejné prostory Prahy 10, které je věnována samostatná kapitola této práce.

1.2 Nástroje pro uplatňování komunitních přístupů

Tak jak Agenda 21 v globálním měřítku rozpracovává principy udržitelného rozvoje do konkrétních oblastí, v rámci toho vyzývá místní správy, aby vypracovali své místní Agendy 21 (MA21). Pod tímto pojmem se rozumí vlastní místní strategie zpracovaná s účastí veřejnosti. Samotná „Agenda 21 znamená program pro 21. století, ukazující cestu k udržitelnému rozvoji na naší planetě. Je komplexním návodem globálních akcí, které mohou poznamenat nebo ovlivnit přechod na udržitelný rozvoj. Je koncepčním podkladem pro vytvoření místní Agendy 21.“[29]

1.2.1 Místní Agenda 21

V roce 2002 se v Johannesburgu pod patronátem OSN konal Světový summit o udržitelném rozvoji. Cílem bylo přejít od plánu k akci, tedy nejdůležitějším výsledkem konference byl tzv. Implementační plán, který podává návod k realizaci Agendy 21. Součástí byl i Summit místních správ, na němž se zúčastnění zástupci místních správ z celého světa zavázali k dalšímu rozvoji místních Agend 21 (včetně vlády ČR). V dokumentech vzešlých ze Summitu v Johannesburgu se také objevoval pojem „**správné řízení věcí veřejných**,“ který se zejména na místní úrovni stal základním předpokladem trvale udržitelného rozvoje, tedy respektuje jeho principy. Správné řízení věcí veřejných je založeno na mnoha aspektech, mezi nimiž jsou hlavními transparentnost a otevřenost. V zásadě má správné řízení pět základních rysů:[30]

- otevřenost,
- zapojení veřejnosti do rozhodování,
- zodpovědnost,
- efektivnost,
- spojitost strategií a konkrétních aktivit.

---

[29] Kolektiv autorů. *Metodika pro místní Agendy 21 v České republice. Strategie, postupy a techniky uplatnění MA21 na místní a regionální úrovni ČR*, Praha: Český ekologický ústav, 2003

[30] Kolektiv autorů. *Metodika pro místní Agendy 21 v České republice. Strategie, postupy a techniky uplatnění MA21 na místní a regionální úrovni ČR*, Praha: Český ekologický ústav, 2003

Místní Agenda 21 znamená tedy jednoduše rozvojový a strategický program obce či regionu, respektující principy trvale udržitelného rozvoje. Kromě toho, že ten stojí na třech základních pilířích, a proto při řešení lokálních problému nesmí být žádný z nich opomenut, je to program vytvářený v součinnosti s veřejností. Umožňuje tak reflektovat potřeby aktérů v území a nastavuje proces, který po zavedení do praxe zvyšuje kvalitu života místních obyvatel a kvalitu životního prostředí a to díky respektování dopadů jednotlivých rozhodnutí na všechny oblasti života a v dlouhodobém horizontu.

K zavádění MA21 do praxe nejsou definovány žádné závazné a jednotné postupy. Samotný smysl MA21 je v tom, že jádro problému bývá na místní úrovni, kde je také třeba začít s jeho řešením. Jakékoliv plánování rozvoje a změn v území má vycházet z lokálních podmínek a reflektovat jeho specifické potřeby. Musí pracovat s konkrétními aktéry, zdroji a využívat možnosti vznikající právě díky jedinečnosti daného území. Nelze tedy jednoznačně nastavit plošný postup zavádění konceptu MA21, přesto, lze vyjmenovat alespoň základní kroky, které jsou klíčové pro správné nastavení procesu. Dokument metodiky pro místní Agendy 21 v České republice zmiňuje tzv. základní součásti systému, mezi které zahrnuje následující základní prvky:[31]

1. *Organizační zázemí* zdůrazňuje funkci koordinátora, který je za celý proces zodpovědný. Z rozhodnutí zastupitelstva musí být ustanovena také příslušná komise.

Obrázek č. 1: Organizační zázemí uvnitř úřadu

Zdroj: Kolektiv kanceláře NSZM, Strategické a komunitní plánování: Ukázka postupu Zdravých měst, obcí a regionů při realizaci MA21. 2006

[31] Kolektiv autorů. *Metodika pro místní Agendy 21 v České republice. Strategie, postupy a techniky uplatnění MA21 na místní a regionální úrovni ČR*, Praha: Český ekologický ústav, 2003

2. *Komunitní spolupráce* je součástí zcela zásadní, kterou lze ale velice snadno ohýbat a zneužít. V tomto smyslu metodika poukazuje na důležitost zajišťovat kontinuitu partnerství, budování důvěry a potřebu konsenzu při přijímání společných výstupů.
3. Dalším prvkem je *zvýšená kapacita pro získávání finančních zdrojů*, která vzniká zejména díky využívání mezinárodních a zahraničních zdrojů, lobby nebo motivaci místních aktérů a jejich ochotě přispět vlastními zdroji.
4. *Formalizace procesu a politická podpora* znamená, že místní zastupitelstvo přijímá koncept udržitelného rozvoje se všemi součástmi tohoto procesu. V podstatě se jedná o vypracování dlouhodobé strategie respektující principy udržitelného rozvoje, která bude následně respektována při přijímání jakéhokoliv dalšího rozhodnutí – tedy veškeré jednání je v rámci stanovené strategie, je jí zastřešeno a odpovídá stanoveným dlouhodobým cílů.
5. *Strategie udržitelného rozvoje za účasti veřejnosti* navazuje na předchozí bod, přičemž se zaměřuje více na možnost veřejnosti zasahovat do utváření strategie a jednotlivých dílčích plánů a politik, ze kterých se skládá.
6. *Výchova, vzdělávání, osvěta a informovanost* – jinými slovy, aby se veřejnost mohla aktivně zapojit a výsledky spolupráce měly smysl, je třeba aktérům srozumitelně vysvětlit jejich roli a motivovat je k zapojení se do procesu. Jedním z nástrojů jsou informační systémy, například u dětí a mládeže je ale prostor pro výchovu k udržitelnému rozvoji velký, lze vytvářet například dětské parlamenty a mládežnická fóra.
7. V rámci *managementu kvality* se sleduje jak kvalita služeb občanům, tak i dopady rozhodnutí a projektů na životní prostředí (šetrný provoz veřejných budov a služeb).
8. Bod *vnější vztahy a vazby* poukazuje na to, že udržitelný rozvoj nelze budovat izolovaně jen v rámci daného území. Vytváření sítí v tomto smyslu přináší vzájemné posílení, ať už je řeč o výměně informací nebo třeba možnosti získání dodatečných zdrojů.
9. *Mikroprojekty* jsou ideálním způsobem jak názorně ukázat, které činnosti přispívají k udržitelnému rozvoji.

V letech 2001 – 2003 proběhl v České republice s využitím zkušeností z Velké Británie projekt *Širší podpora místních Agend 21*. Jednalo se o ověřování postupů uplatňování udržitelného rozvoje na třech pilotních místech – statutárním městě Kladně, mikroregionu

Poodří a okrese Děčín. „Projekt byl finančně podpořen britským Ministerstvem pro mezinárodní rozvoj (DFID), oficiálně zaštítěn Ministerstvem životního prostředí ČR, konzultačně zajištěn britskou firmou Atkins Environmental a na národní úrovni koordinován Českým ekologickým ústavem.“[32] Prostředky z britské finanční podpory uhradily školení pro klíčové partnery v obou zemích a vznikl díky nim také grantový program, který financoval mikroprojekty ve všech třech místech. Jednalo se o malé projekty, které demonstrují praktické uplatnění udržitelného rozvoje v důležitých oblastech (sociální, životní prostředí, kulturní aj.). V každém z pilotních míst bylo zajištěno také pracovní místo na plný úvazek pro koordinátora MA21. Koordinátoři pilotních míst a tehdejší náměstek primátora města Kladna Dan Jiránek se podíleli také na zpracování dokumentu Metodika pro místní Agendy 21 v České republice z roku 2003.

Místní Agenda 21 je nástrojem k uplatňování principů udržitelného rozvoje, jehož implementace je naprosto dobrovolná. Neexistuje univerzální návod její aplikace, nicméně pokud je úspěšná, zvyšuje efektivnost místní správy, spokojenost všech zainteresovaných aktérů a v neposlední řadě otevírá dveře k dalším zdrojům. MA21 v současné době v České republice monitoruje Ministerstvo životního prostředí prostřednictvím české informační agentury životního prostředí CENIA.

1.2.2 Koncept zdravých měst

Mezi základní prvky správné implementace místní Agendy 21 patří vytváření a udržování vnějších vazeb a vztahů. Za tímto účelem také vznikla Národní síť Zdravých měst – asociace pod záštitou Světové zdravotní organizace (WHO) při OSN. „Healthy Cities Project“, tedy mezinárodní Projekt Zdravé město, iniciovala WHO již v roce 1988, přičemž do prostředí České republiky se myšlenka dostala po roce 1989. V roce 1994 pak vznikla Národní síť Zdravých měst České republiky (NSZM ČR) spojením prvních jedenácti municipalit aktivních v rámci projektu. NSZM je od roku 2003 otevřena všem druhům municipalit a v současné době čítá přes 130 členů. Řadí se mezi nejúspěšnější sítě v rámci Evropy a získala několik ocenění na domácím i mezinárodním poli.[33]

---

[32] Kolektiv autorů. *Metodika pro místní Agendy 21 v České republice. Strategie, postupy a techniky uplatnění MA21 na místní a regionální úrovni ČR*, Praha: Český ekologický ústav, 2003

[33] Národní síť Zdravých měst [online]. 2016 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: http://www.zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2082129t

Obrázek č. 2: Časová osa historie a současnosti NSZM ČR

Zdroj: Národní síť Zdravých měst ČR. Místní Agenda 21: metoda řízení kvality pro města, obce a regiony. Dostupné z: http://nszm.cz/index.shtml?apc=r2228409t

Projekt Zdravých měst reflektuje metodiku místní Agendy 21. Zapojené municipality se snaží docílit správného řízení věcí veřejných, „systematicky podporují kvalitu veřejné správy, kvalitu strategického plánování a řízení s ohledem na udržitelný rozvoj a podporu zdraví, aktivně se ptají svých obyvatel na jejich názory.“[34]

Jeden z materiálů NSZM ČR vytvořený za podpory z Programu švýcarsko-české spolupráce popisuje MA21 jako nástroj řízení kvality veřejné správy, přičemž většina jejích pokročilých realizátorů je začleněna do NSZM ČR.[35] Pro účel hodnocení a měření kvality implementace MA21 jsou vymezeny 4 kategorie označené písmeny A – D. Každá kategorie má stanoveny vlastní ukazatele a kritéria, pomocí kterých měří pokročilost členů sítě v kvalitě procesu i výstupu. Daná municipalita postoupí do vyšší kategorie, jen pokud cele naplní veškerá kritéria kategorie stávající.

[34] TOŠNER, Jiří a kol. *Metodika dobrovolnictví v obci - Jak na to?*. Praha: Agnes, 2014. ISBN 978-80-87548-00-4

[35] Národní síť Zdravých měst: Místní Agenda 21: metoda řízení kvality pro města, obce a regiony [online]. 2016 [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: http://nszm.cz/index.shtml?apc=r2228409t

Členové spadající do nejnižší kategorie jsou označeni jako *Zájemci*. Jedná se o výchozí úroveň, která má vytyčena pouze tři základní kritéria. Jejich smyslem je po splnění dosáhnout základní informovanosti o místní Agendě 21 a o tom, co obnáší. Zájemci musí mít dle kritérií zájem o zápis do evidence MA21, což dokládá vyplněný registrační formulář do Databáze MA21 a musí pravidelně potvrzovat svůj zájem o evidenci. K doložení trvajícího zájmu je postačující minimálně jednou ročně (v případě potřeby aktualizace častěji) zaslat zpětnou vazbu o stavu MA21 u zájemce agentuře CENIA spravující databázi. Právnická osoba musí mít dále stanovenu kontaktní osobu pro MA21.[36]

Druhou nejnižší kategorií je kategorie D – *Start*. Dosažení této úrovně vyžaduje, aby v obci, městě či regionu existovalo organizační zázemí pro MA21 a veřejnost byla již aktivně zapojována do plánování a rozhodování. Taková municipalita vyvíjí aktivity založené na principu partnerství a začíná s vybranými aktivitami informačními. Obsahuje celkem 4 kritéria, jejichž splnění umožní začátečníkovi přesun do vyšší kategorie. Prvním je doložení jasné a přehledné organizační struktury řízení procesu MA21 včetně odpovědných osob. Kritérium obsahuje tři ukazatele, které dokladují jeho splnění – ustanovení zodpovědného politika pro MA21, ustanovení koordinátora MA21 a existence neformální skupiny pro MA21. V rámci této skupiny je požadována pouze neformální skupina, později tento požadavek rozšiřují další kritéria.

Dalším kritériem k naplnění je zapojování veřejnosti do oblastí plánování a rozhodování. Vzhledem k tomu, že v krátkodobém horizontu je téměř nemožné doložit úspěšnost (kvalitu) těchto aktivit, zaměřují se pouze na kvantitativní výsledky. Limitem pro splnění jsou minimálně dvě plánovací akce za účasti veřejnosti ročně.

Kritérium třetí se zabývá prezentací a informováním o výstupech a činnostech MA21. Ukazatele jsou v tomto směru stanoveny dva a to minimálně jednou ročně probíhající aktualizace webové stránky s informacemi o MA21 a uveřejňování zpráv o MA21 v místních, regionálních či celostátních médiích (minimálně 2 zprávy za půl roku).

Posledním kritériem kategorie D je spolupráce sektoru veřejné správy, občanského sektoru a podnikatelského sektoru. Tím se rozumí společné projekty a aktivní účast na akcích

---

[36] Národní síť Zdravých měst ČR: *Příručka pro mapování kvality místních Agend 21: Návod pro postup při sledování procesů místních Agend 21 podle oficiálních Kritérií MA21 v České republice* [online]. 2005 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2083875t

i jejich přípravě, případně účast v rámci pracovní skupiny či jiné zapojení všech uvedených skupin aktérů. Pro splnění tohoto kritéria jsou nezbytné nejméně 2 společné aktivity za rok.[37]

Začátečníci na těchto dvou prvních úrovních často chybují hned na začátku procesu stejným způsobem. Nejtypičtější je nevhodný výběr koordinátora, případně nedostatečný úvazek přidělený této agendě. Další častou chybou je, že koordinátor zacílí svou práci pouze na vybraný úsek činnosti s MA21 spojenou. Dochází tak k tomu, že se nový zájemce odkloní hned v první fázi od úřadu (soustředí se pouze na komunitní práci) nebo dojde k odklonu od komunitní činnosti (soustředí se pouze na agendu MA21 spojenou s úřadem). NSZM ČR poskytuje proto začátečníkům podporu ve formě svého know-how prostřednictvím dokumentů, metodik a příkladů dobré praxe, které jsou dostupné k prostudování po registraci do programu.[38]

Splnění úrovně C s názvem *Stabilizace* již po obci, městě či regionu vyžaduje politické zastřešení procesu a schválení oficiálního dokumentu k MA21. Předpokládá vyšší míru zapojení a aktivní účast občanů.
Pro další posun je nutné splnění 6 kritérií (čísla 5 – 10, navazují na předešlá 4 z kategorie Start), z nichž prvním je zřízení a jmenování oficiálního orgánu samosprávy pro MA21. Tento orgán sleduje postup v oblasti MA21. Dále je vyžadován oficiálně schválený dokument k MA21 zastupitelstvem obce. Kritérium č. 7 (třetí v pořadí v kategorii Stabilizace) je osvěta v tématu trvale udržitelného rozvoje. Limity pro splnění kritéria jsou v tomto směru pořádání osvětových kampaní a realizace osvětových akcí – minimálně jedna kampaň a jedna osvětová akce ročně. Kritérium č. 8 vyžaduje sledování a hodnocení procesu MA21. To dokladuje elektronická verze výpisu z usnesení rady či zastupitelstva o projednání a schválení pravidelné zprávy o MA21. Další kritérium kategorie C sleduje finanční podporu aktivit MA21 ze strany samosprávy. Pro naplnění limitu je nutné poskytnout finanční podporu těmto aktivitám minimálně jednou ročně. Posledním

---

[37] Národní síť Zdravých měst ČR. *Příručka pro mapování kvality místních Agend 21: Návod pro postup při sledování procesů místních Agend 21 podle oficiálních Kritérií MA21 v České republice* [online]. 2005 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2083875t

[38] Národní síť Zdravých měst ČR. *Jaké jsou nejčastější chyby v počátečním nastavení ZM a MA21?* [online]. [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://metodika.zdravamesta.cz/cz/vsechny-metodicke-listy

kritériem kategorie je pořádání veřejného fóra udržitelného rozvoje k celkovému rozvoji municipality a to minimálně jednou ročně. Cílem je zapojit do procesu MA21 co nejvíce různorodých cílových skupin a obsáhnout tak v kontextu udržitelného rozvoje projednání všech oblastí života.[39]

Velice blízko k úplné aplikaci MA21 mají členové zařazení do kategorie B nazvané *Systém řízení*. Obce a jiné municipality, které tuto úroveň dosahují, mají zpracovanou strategii udržitelného rozvoje za účasti všech potřebných aktérů – expertů, partnerů a veřejnosti. Dílčí koncepce navazující na strategii musí splňovat principy udržitelného rozvoje a postup k udržitelnému rozvoji je průběžně sledován, měřen a hodnocen. Na této úrovni je již naplňován jeden z hlavních účelů sítě, tedy sdílení příkladů dobré praxe.
Kritérií pro splnění kategorie B je celkem 8. Kromě již zmíněné strategie a dílčích koncepcí udržitelného rozvoje a jejich náležitostí musí mít město či obec vybudovaný a stabilizovaný systém finanční podpory pro realizaci opatření spojených s MA21. Kritérium č. 14 ukládá municipalitám také povinnost získávat pro realizaci MA21 externí zdroje (pro naplnění kritéria musí být v každém roce aktivní alespoň jeden externí zdroj).
Ke sledování, měření a hodnocení postupu k udržitelnému rozvoji je potřeba stanovit a sledovat vlastní indikátory MA21 a zároveň sledovat indikátory udržitelného rozvoje mezinárodně standardizované.
Kritérium č. 17 vyžaduje certifikované proškolení koordinátora MA21. NSZM ČR poskytuje koordinátorům možnost zúčastnit se akreditovaného vzdělávacího programu, který je zaměřený na získání znalostí a dovedností spojených s procesem MA21 a jeho aktivní realizaci. A jak již bylo uvedeno, součástí této kategorie již je sdílení příkladů dobré praxe. Ukazatelem je v tomto směru aktivní zveřejňování vlastních příkladů v rámci tematické akce minimálně regionálního významu.[40]

Poslední a nejvyšší úrovní na žebříčku kvality implementace MA21 je kategorie A – *Dlouhodobý proces*. V této fázi mluvíme o komplexním procesu strategického řízení, kdy

---

[39] Národní síť Zdravých měst ČR. *Příručka pro mapování kvality místních Agend 21: Návod pro postup při sledování procesů místních Agend 21 podle oficiálních Kritérií MA21 v České republice* [online]. 2005 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2083875t

[40] Národní síť Zdravých měst ČR. *Příručka pro mapování kvality místních Agend 21: Návod pro postup při sledování procesů místních Agend 21 podle oficiálních Kritérií MA21 v České republice* [online]. 2005 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2083875t

oblast MA21 koordinuje a dozoruje stálý orgán rady či zastupitelstva obce a je zapracována do systému spolu s dalšími metodami řízení kvality veřejné správy. Dochází k pravidelnému sledování a vyhodnocování stavu udržitelného rozvoje na základě vytyčených indikátorů (tzv. audit udržitelného rozvoje).

Kategorie vyžaduje splnění tří kritérií (č. 19 – 21). Prvním z nich je ustanovení oficiálního orgánu rady nebo zastupitelstva, který bude sledovat stav udržitelného rozvoje. Druhé ukládá povinnost zavést certifikovaný systém řízení kvality, jakým je například ISO (mezinárodní normy vydávané International Organization for Standardization) nebo Společný hodnotící rámec (CAF – Common Assessment Framework) v rámci činnosti úřadu.

Kritérium, které celý proces završuje, stanovuje praktické uplatňování principů udržitelného rozvoje. Vyhodnocuje se na základě dvou ukazatelů – prvním je zjištění, že se stav udržitelného rozvoje zlepšuje nebo minimálně udržuje a to na základě sledování vlastních nebo standardizovaných indikátorů. K takovému ověřování musí dojít alespoň jednou za 3 roky. Druhý ukazatel měří spokojenost obyvatel s kvalitou života v obci a s procesem MA21. Ke zjištění stavu musí opět dojít nejméně jedenkrát za 3 roky a to prostřednictvím průzkumu spokojenosti obyvatel.[41]

Databáze MA21 poskytuje pravidelně aktualizovaný přehled o počtu municipalit spadajících do jednotlivých kategorií. Následující grafy znázorňují současný stav.

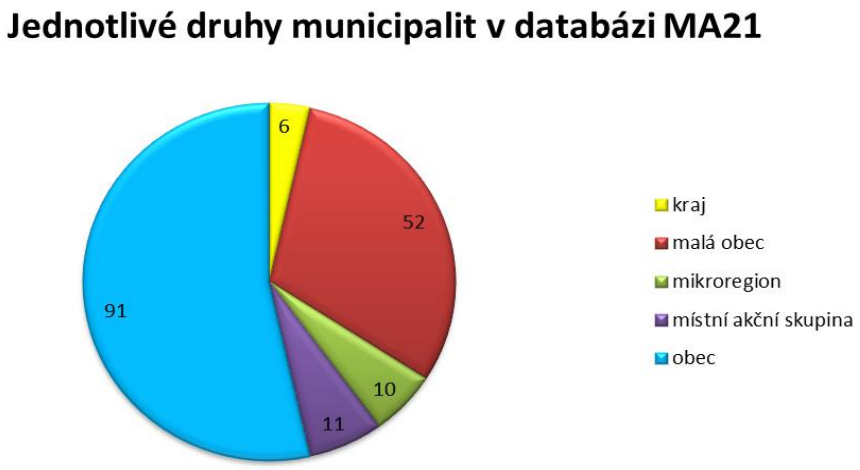
[41] Národní síť Zdravých měst ČR. *Příručka pro mapování kvality místních Agend 21: Návod pro postup při sledování procesů místních Agend 21 podle oficiálních Kritérií MA21 v České republice* [online]. 2005 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2083875t

Graf č. 1: Počet municipalit registrovaných MA21 v jednotlivých kategoriích (stav k 31.7.2016)

Zdroj: CENIA, MŽP ČR: Databáze MA21 [online]. [cit. 2016-07-31]. Dostupné z: http://ma21.cenia.cz/Default.aspx
vlastní zpracování

V nejvyšší možné dosažitelné kategorii A jsou v současné době zařazena pouze dvě města – Chrudim a Litoměřice. V kategorii B najdeme obce Vsetín, Kopřivnice a Křižánky. Nejvíce účastníků eviduje databáze na nejnižším stupni, tedy mezi Zájemci.

Graf č. 2: Počet jednotlivých typů municipalit zařazených v databázi MA21 (stav k 31.7.2016)



Zdroj: CENIA, MŽP ČR: Databáze MA21 [online]. [cit. 2016-07-31]. Dostupné z: http://ma21.cenia.cz/Default.aspx
vlastní zpracování

Plnění kritérií a dokládání jejich splnění je od roku 2010 aktualizováno pro každou skupinu municipalit.[42] Registrované subjekty jsou rozděleny do šesti skupin podle typu. Graf znázorňuje pouze pět skupin z toho důvodu, že šestá skupina „ostatní“ zahrnuje pouze spřátelené organizace, soukromé, nevládní, neziskové organizace a firmy, které chtějí být registrované v databázi MA21. Tyto organizace zůstávají v MA21 zařazeny pouze v kategorii "Zájemci". MAS získaly svou vlastní skupinu a s ní i možnost soutěžit o získání kategorií D – A 1. 1. 2013. Do té doby se MAS jako subjekt řadily mezi „ostatní“.

---

[42]„ Malá obec - Ve smyslu platných kritérií pro MA21 se jako malé obce mohou registrovat obce s počtem obyvatel do 2000. Obce s hraničním počtem obyvatel (těsně nad 2000) mohou své zařazení konzultovat se zástupci PS MA21.

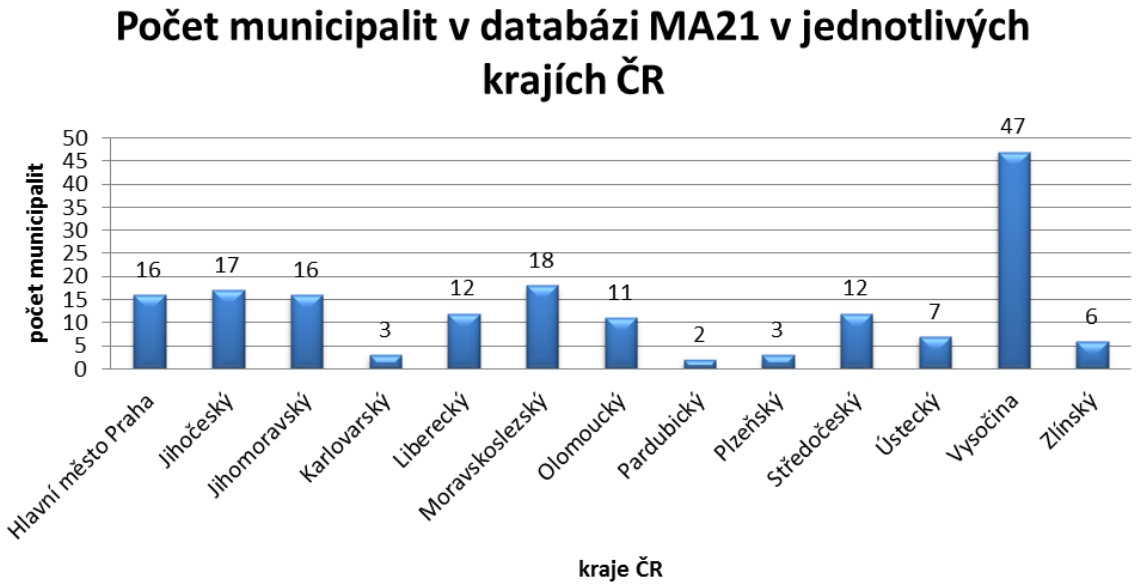
Obec - Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce (dle § 1 Zákona č. 128/2000 Sb. o obcích). Statutární města i jednotlivé městské obvody se mohou registrovat také jako Obec.

Mikroregion - Sdružení několika obcí za účelem dosažení společného cíle. Typickým rysem takového svazku je vznik z vlastní iniciativy, nikoliv příkazem nadřízeného orgánu nebo ze zákona.

Kraj - Vyšší územní samosprávné celky (územní společenství občanů, veřejnoprávní korporace), které ustanovuje ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků

MAS - Místní akční skupina - Právnická osoba, založená na principech místního partnerství za účelem podpory a rozvoje venkovského regionu. Jde o společenství občanů, neziskových organizací, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy (obcí, svazků obcí a institucí veřejné moci), které spolupracují na rozvoji venkova, zemědělství a při získávání finanční podpory z Evropské unie a z národních programů pro svůj region.“

Graf č. 3: Počet municipalit v databázi MA21 v rámci jednotlivých krajů



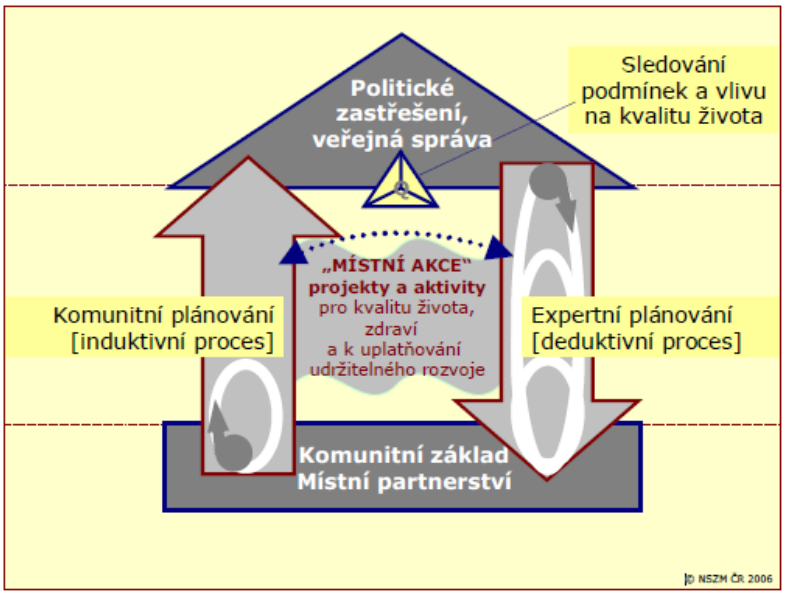
Zdroj CENIA, MŽP ČR: Databáze MA21 [online]. [cit. 2016-07-31]. Dostupné z: http://ma21.cenia.cz/Default.aspx
vlastní zpracování

Jak ukazuje graf, nejlépe si ve srovnání s ostatními kraji vede Vysočina, která eviduje 47 místních municipalit registrovaných v databázi MA21. Samotný kraj splňuje kritéria kategorie B. Za kraj jako celek jsou v databázi registrovány kraje: Jihomoravský, Liberecký, Moravskoslezský, Plzeňský, Ústecký a Vysočina.

Za dobu trvání Projektu Zdravé město vzniklo na 1 300 Zdravých měst ve třiceti zemích Evropy.[43] Přitom Národní síť Zdravých měst České republiky je Světovou zdravotní organizací řazena mezi nejúspěšnější v Evropě.

[43] TOŠNER, Jiří a kol. *Metodika dobrovolnictví v obci - Jak na to?*. Praha: Agnes, 2014. ISBN 978-80-87548-00-4

Obrázek č. 3: Schéma „Místního systému Projektu Zdravé město, obec, region“



Zdroj: Kolektiv Kanceláře NSZM ČR. Strategické a komunitní plánování: Ukázka postupu Zdravých měst, obcí a regionů při realizaci MA21, 2006, Dostupné z: http://www.cenia.cz

NSZM ČR získala mnoho ocenění, mimo jiné i ocenění Světový projekt EXPO 2000 za výše zobrazené schéma *Místního systému Projektu Zdravé město, obec, region*, který je modelem uplatnění MA21.

1.2.3 Iniciativa/metoda LEADER

V říjnu roku 2011 přijala Evropská komise legislativní návrhy na politiku soudržnosti pro období let 2014 – 2020. V té době bylo možné zhodnotit již 20 let fungování iniciativy LEADER (má trvalou podporu EU od roku 1991) k místnímu rozvoji vedenému komunitami. Iniciativa byla zaměřena na venkovské subjekty, kterým měla pomoci přehodnotit jejich dlouhodobý potenciál, přičemž klade důraz na spolupráci místních aktérů. Dosavadní působení iniciativy LEADER bylo vyhodnoceno jako účelné a účinné coby nástroj provádění rozvojové politiky. Nařízení Komise pro budoucí místní rozvoj vedený komunitami pro programové období 2014 – 2020 se zakládá právě na přístupu této iniciativy a týká se všech fondů Společného strategického rámce pro aktuální období.

Komise navrhla jednotnou metodologii pro místní rozvoj vedený komunitami a fondy Společného strategického rámce, která se zaměřuje na subregionální území a je vedená místními akčními skupinami. Ty jsou složeny ze zástupců místních veřejných

a soukromých socioekonomických zájmů. Místní akční skupiny (MAS) jsou dle metodologie jeden z klíčových prvků místního rozvoje vedeného komunitami. V jejich rámci by občanská společnost a partneři ze soukromého sektoru měli mít minimálně 50% rozhodovací právo a zároveň žádná zájmová skupina by neměla mít více než 49 % hlasů.
V České republice je hlavním reprezentantem hnutí LEADER Národní síť Místních akčních skupin České republiky (NS MAS ČR). K datu 3. 5. 2016 sdružuje NS MAS ČR 170 existujících MAS v České republice pracujících formou komunitně vedeného místního rozvoje.[44]

Z hlediska územní působnosti MAS je důležité vymezení venkova dle stávajících pravidel Programu rozvoje venkova ČR. Ten stanovuje, že MAS mohou působit na území tvořícím kompaktní venkovský region, které pokrývají obce do 25 00 obyvatel, přičemž jedna obec smí být v působnosti pouze jedné MAS. Pokud venkov chápeme dle uvedené definice, zahrnuje v současné době zhruba 60 % populace a 95 % plochy ČR. Celé území působnosti MAS je zároveň limitováno počtem obyvatel od 10 000 do 100 000. V případě potřeby jsou však MAS schopny navzájem spolupracovat tak, aby vytvořily celky pokrývající větší území v návaznosti na požadavky konkrétních programů.[45]

Místní akční skupiny jsou mezisektorovým partnerstvím a jsou zakládány veřejnými subjekty a zástupci soukromé sféry. Soukromé subjekty lze ještě rozdělit na podnikatelské a neziskové, čímž vznikají ty sektory, jejichž zastoupení v MAS by ideálně mělo být rovnoměrné. Dostačující však pro existenci a správné fungování MAS je převaha soukromých subjektů nad veřejnými. MAS jsou absolutně otevřené vstupu nových členů. Neexistující bariéry přístupu umožňují vybudovat skutečně různorodou členskou základnu, která posléze zaručuje transparentnost MAS, jelikož veřejná kontrola je zajištěna přímo zevnitř, zúčastněnými místními orgány.[46]

---

[44] Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Členská základna NS MAS K 3. 5. 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-08-06]. Dostupné z: http://nsmascr.cz/o-nas/

[45] FLORIAN, J. a kol. *Komunitně vedený místní rozvoj v praxi České republiky: Dodatek k Národnímu strategickému plánu LEADER 2014+*. NS MAS ČR, únor 2012.

[46] FLORIAN, J. a kol. *Komunitně vedený místní rozvoj v praxi České republiky: Dodatek k Národnímu strategickému plánu LEADER 2014+*. NS MAS ČR, únor 2012.

1.2.4 Komunitní plány

Komunitní plánování se týká všech oblastí, které mají nějaký vliv na kvalitu života a zdraví obyvatel území. Základem komunitního plánování je komunitní plán, který vzniká induktivním postupem a v České republice je přijímán jako střednědobý plán rozvoje zpravidla na dobu 2 – 3 let. Často je využívána metoda kulatých stolů a to několika dílčích diskusních skupin nad konkrétními oblastmi. Pokud se jedná o jeden komplexní komunitní plán, je třeba nepodceňovat provázanost všech oblastí a umožnit zúčastněným vyjádřit se k jakémukoliv tématu a nelimitovat účastníky jejich tematickou diskusní skupinou či profesním zaměřením. Pro zamezení zpochybnění výstupu komunitního plánu je vhodné ověřit jeho podobu prostřednictvím sociologických průzkumů nebo anket.[47]
Komunitní plánování se řídí sedmi principy:[48]

1. Partnerství – veřejnost neukládá povinnosti veřejné správě. Jde o partnerský postup, kdy mají všichni aktéři přistupovat společně k řešení vytyčených úkolů.
2. Zapojování místního společenství.
3. Hledání nových lidských a finančních zdrojů – k dispozici jsou například místní dobrovolníci, oboustranně přínosná může být spolupráce s podnikateli.
4. Práce s informacemi – přístup k informacím musí být rovný a musí být zajištěno dodávání informací veřejnosti. Stejně tak je třeba komunikovat, kdy je možné podávat připomínky a jakým způsobem s nimi bude nakládáno.
5. Průběh zpracování komunitního plánu je stejně důležitý jako výsledný dokument.
6. Zohlednění již vytvořené a osvědčené spolupráce.
7. Kompromis přání a možností.

Nejrozšířenější oblastí komunitního plánování jsou sociální služby. Dostává se jí podpory legislativní i metodické a díky tomu zaznamenává participace veřejnosti v této oblasti velký pokrok. Výstupem jsou komunitní plány sociálních služeb (KPSS), které respektují

---

[47] CENIA, MŽP ČR. *Strategické a komunitní plánování: Ukázka postupu Zdravých měst, obcí a regionů při realizaci MA21* [online]. 2006, [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFK2CK1O/$FILE/06_Kom%20a%20strat%20plan_ZM.pdf

[48] Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Komunitní plánování - věc veřejná: Jak zjistit, co lidé opravdu chtějí? Jak zlepšit život v obci?* [online]. [cit. 2016-07-31]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/847

potřeby celé komunity. Komunitní plány obecně mohou být za stejným účelem použity v jakémkoliv sektoru, kde je používána komunitní metoda.

V kapitole *1.2.1 Místní Agenda 21* je zmíněn projekt sdílení informací a zkušeností s Velkou Británií, v rámci kterého se do České republiky dostalo také právě plánování sociálních služeb se zapojením komunity. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách nově popisuje součinnost a spolupráci obcí, krajů a Ministerstva práce a sociálních věcí při plánování sociálních služeb a zakotvuje pojem *plán rozvoje sociálních služeb*, který je výsledkem aktivního zjišťování potřeb lidí v určitém území, jejich porovnávání se zdroji a hledání adekvátního způsobu jejich uspokojení. Na střednědobý plán rozvoje sociálních služeb pak navazuje možnost financování sociálních služeb z veřejných prostředků. Legislativní zakotvení pomohlo rozmachu komunitního plánování sociálních služeb, následně bylo možné na procesy plánování čerpat prostředky z Evropského sociálního fondu skrze regionální operační programy.[49]

V procesu komunitního plánování sociálních služeb definujeme 3 skupiny aktérů:[50]

- Uživatelé sociálních služeb – klienti jsou nejdůležitějšími účastníky procesu. Jsou to ti, kterým jsou služby určeny, proto jsou jejich pohled na věc, zájmy a potřeby, nepostradatelné.
- Poskytovatelé sociálních služeb – jedná se o veškeré subjekty sociální služby nabízející, ať už mluvíme o poskytovatelích soukromých či o organizacích zřízených obcí, krajem, případně státem. Jsou odborníky v dané oblasti, jelikož dokážou odhadnout trendy, poptávku a znají dopodrobna provozní záležitosti.
- Zadavatelé sociálních služeb – do této skupiny řadíme obce a kraje. Mají odpovědnost za zajištění služeb v konkrétním území a jsou garanty realizace výstupů. Podpora ze strany zadavatele je nutná pro samotné uskutečnění plánu.

Spolupráce těchto tří aktérů/stran se nazývá principem triády. Komunitní plánování sociálních služeb se v České republice řídí celkem devíti principy:[51]

---

[49] CpKP střední Morava. *Zapojování veřejnosti, nástroj pro správu věcí veřejných: komunitní plánování sociálních služeb v Česku, Slovensku, Maďarsku a Polsku*. Přerov: Centrum pro komunitní práci, 2008. ISBN 978-80-86902-54-8.

[50] MÜLLEROVÁ, Ludmila. *Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb* [online]. MPSV, 2004, 38 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/849

1. princip triády
2. princip rovnosti – nikdo nesmí být vylučován ani diskriminován, všem účastníkům musí být zajištěna rovnost postavení a hlasu v průběhu procesu
3. princip skutečných potřeb – je založen na zjišťování skutečných potřeb všech zúčastněných
4. princip dohody – během procesu plánování vzniká dohoda zúčastněných stran ohledně cíle, postupu a způsobu realizace
5. princip „vše je veřejné“ – informace o dění v rámci plánování sociálních služeb jsou veřejně dostupné a jednání veřejná
6. princip dosažitelnosti řešení – požadovaný výsledek musí být přiměřený místnímu společenství, jeho podmínkám, musí být v souladu s představami lidí a odpovídat finančním a technickým možnostem
7. princip cyklického opakování – plánování je cyklický proces, jehož fáze na sebe navazují, opakují se a je proto potřeba je monitorovat, vyhodnocovat a opakovaně se jimi zabývat
8. princip kompetence účastníků – je založen na profesionalitě, kdy všechny články procesu mají jasně stanovené povinnosti, zodpovědnost a pravomoci
9. princip přímé úměry – kvalita výstupu plánování je přímo úměrná kvalitě jejího průběhu

Základní metodou komunitního plánování, a zejména plánování sociálních služeb, jsou *uživatelské skupiny*. Lze pro potřeby KPSS vydefinovat skupinu složenou ze seniorů, nezaměstnaných a jiných uživatelů sociálních služeb v území, dle konkrétních potřeb a nabídky služeb. Formování spolupráce s těmito skupinami může trvat i několik let. Zpočátku jsou iniciovány samosprávou, v dlouhodobém horizontu se aktivně zapojují a spolupracují navzájem. Důležité je, aby složení skupiny adekvátně reprezentovalo složení uživatelů v daném prostoru. Výstupy získanými díky této metodě jsou zápisy z jednotlivých setkání a seznamy konkrétních opatření navrhovaných k realizaci. Při aplikaci metody je důležité respektovat již existující vztahy a uskupení v území. Kvůli náročné organizaci by měl být ustanoven jeden koordinátor, který bude činnost uživatelských skupin monitorovat a stabilizovat. Je důležité nastavit zřejmá a transparentní

[51] SKŘIČKOVÁ, Z. a kol. *Metodiky pro plánování sociálních služeb. MPSV* [online]. [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/6480/Metodika_obecna.pdf

pravidla skupin, vyjasnit vztahy, odpovědnosti, možnosti financování a harmonogram setkávání.[52]

O možnosti zapojení se do plánovacího procesu musí být opět cílová skupina včas a vhodným způsobem informována. Ve statutárním městě Opavě využívají již od roku 2011 jako prostředek k přilákání obyvatel k co největší účasti na tvorbě komunitního plánu sociálních služeb marketing událostí. K získání povědomí veřejnosti pořádají každý rok Den sociálních služeb, kde se setkávají všechny skupiny aktérů plánování sociálních služeb. Poskytovatelé služeb využívají prostoru, který jim je dán, k prezentaci a propagaci svých produktů, uživatelé zase získávají přehled o možnostech a dostupných službách.[53]

Základní skupiny aktérů komunitních přístupů obecně představuje následující kapitola.

1.3 Aktéři komunitních přístupů

Konkrétní aktéři zapojení do procesu participace a jejich role se mohou v různých podmínkách mírně lišit, se specifickým vymezením se pak můžeme setkat při komunitním plánování sociálních služeb. Obecně však Petr Klápště definuje tři základní skupiny aktérů ve spojitosti s participativními přístupy k rozvoji území, kteří disponují typově rozdílnými a nezastupitelnými rolemi v procesu – uživatelé, projektanti a experti, veřejná správa.[54]

1.3.1 Uživatelé

Každá ze skupin přináší do projektu jiný druh informací. **Uživatelé** jsou nositeli místní znalosti. Mají detailní informace o prostředí, ve kterém se projekt realizuje a jsou současnými, případně budoucími, uživateli jeho výstupu. Díky svému postavení poskytují informace o současném stavu a budoucích potřebách a jsou schopni zhodnotit adekvátnost navrhovaných řešení. Do této skupiny zahrnujeme jednotlivce i organizované skupiny (např. spolky, podnikatele a další skupiny), které se v místních podmínkách vyskytují. Jednotlivce lze rozdělit na pravidelné uživatele území, mezi které patří mimo rezidentů například lidé dojíždějící sem za prací a občasné uživatele území, kteří se zde vyskytují

---

[52] Kolektiv autorů. *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města* [online]. 2015 [cit. 2016-07-19], 136 s. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/manualparticipace

[53] HARASIMOVÁ, S. *Marketing událostí v prostoru komunitního plánování sociálních služeb*- at Societas et Res Publica, 2012, 98 – 110. ISSN 1338-6530.

[54] KLÁPŠTĚ, Petr. *Participace jako nástroj udržitelného plánování a odstraňování disparit v území.* In Maier, Karel. (ed.) Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. s. 224-249. ISBN 978-80-247-4198-7.

nahodile a užívají místní služby, což často souvisí s rekreací a dojížďkou za prací. Místní organizace naproti tomu můžeme rozdělit na neziskové a komerční. Neziskové jsou veškerá místně příslušná sdružení, organizace mládeže a ochránci životního prostředí, zatímco do komerčních řadíme veškeré služby, jako jsou obchodníci a restaurace, dále nájemci a majitelé kancelářských prostor, majitelé bytových domů a správci prostor. Hlavní rozdíl mezi jednotlivci a organizacemi je v jejich vyjednávací pozici – jednotlivci mají menší schopnost prosazování svých zájmů a návrhů a proto je důležité dbát na to, aby i tato skupina dostala šanci se k projektu vyjádřit. V tomto směru existují hned dvě problematické roviny – jednou je schopnost odlišit pravidelné a občasné uživatele území a relevanci potřeb obou skupin pro konkrétní projekt, druhou pak vyváženost potřeb organizací a jednotlivců. Vinou silnější pozice místních organizací je třeba vyrovnávat potřeby těchto společenství a jednotlivců tak, aby potřeby organizací byly reflektovány, nicméně ne na úkor jednotlivců, zejména pak rezidentů.

Rezidenti

Běžní občané získávají díky komunitním přístupům možnost ovlivnit podobu bezprostředního okolí svého bydliště, mohou se vyjádřit k plánovaným změnám a sdílet své názory, nápady a podněty se zástupci veřejné správy. Díky sdílení sami rozšiřují své zkušenosti a komunikační dovednosti a získávají komplexní informace o dění v jejich okolí, o fungování veřejné správy a o diskutovaných tématech.[55] Participace utužuje také komunitu, lidé se navzájem poznávají a získávají povědomí o dalších subjektech v území a jejich zájmech, vytváří se sítě kontaktů. Pro rezidenty je ochota veřejné správy k jejich zapojení do procesu bezesporu velkou výhodou. Nicméně často je obtížné vzbudit v nich prvotní zájem a chuť na projektech a plánování participovat. Mnoho metod a technik se zaměřuje na zvýšení informovanosti místních obyvatel a důležité je jejich správné provedení a propagování směrem ke konkrétním cílovým skupinám. Jak již bylo uvedeno, vyjednávací pozice jednotlivců je slabší než pozice organizovaných zájmových skupin, proto je na iniciátorech komunitních přístupů, aby zajistili rovnost v jednání s těmito podskupinami uživatelů. Často je tak dosaženo zapojením profesionálního facilitátora, projektanta či mediátora.

[55] Kolektiv autorů. *Metodika participace aneb jak zapojit občany do rozhodování*. 2. Praha: Agora CE, o. p. s., 2016, 84 s. ISBN 978-80-906397-1-3.

Mezi rezidenty se často jako zvláštní skupiny, se kterými je třeba pracovat samostatně, profilují děti, studenti a mladiství, dále matky či celé rodiny s malými dětmi a senioři. Zájmy a případné aktivity těchto skupin se často prolínají a vzájemně doplňují. Zejména mladí lidé jsou ti, kteří disponují nápady a mají proaktivní přístup, jen jim musí být dán prostor a dostatečná podpora návrhy a plány zrealizovat. Tyto projekty bývají jednoduché a finančně nenáročné, stačí vůle ze strany samosprávy a naslouchání potřebám místních. Zapojení jednotlivých sociálních a věkových skupin je mezi jednotlivými obcemi a kraji velmi odlišné – někde se víc zapojují senioři, někde naopak mladí lidé, ať už se jedná o žáky a studenty škol nebo rodiny s malými dětmi. Stejně tak se zájmy uvedených skupin mohou prolínat, což je častěji se vyskytující případ, či mít protichůdný charakter.

Příkladem společných projektů těchto skupin je iniciativa středoškolských studentů ve Volyni. Díky podpoře zástupců města a učitelů na škole působících se jim podařilo zorganizovat pravidelná setkání a připravit řadu aktivit se seniory z místního pečovatelského domu. Projekt prospívá oběma zúčastněným stranám, studenti se zapojují do komunity a stávají se aktivními občany, zajímají se o aktuální dění a problémy a učí se sami hledat možná řešení.[56]

Žáci základní školy v Litomyšli se zase v rámci školního projektu rozhodli změnit město v přátelštější rodinám s malými dětmi. Provedli terénní výzkum napříč různými druhy místních zařízení od restaurací a dětských hřišť až po místní úřady a ordinace lékařů a před sebou tlačili kočárek. Výstupem byl deník fiktivní matky, který předložili k připomínkám v rodinném centru v Litomyšli a návrhy na zlepšení následně prezentovali na Městském úřadě. Díky vstřícnosti samosprávy byly zanedlouho provedeny konkrétní kroky právě v návaznosti na provedený výzkum žáků. Vybudované bezbariérové přístupy na veřejných prostranstvích a městských institucích ocenili také senioři.[57]

Na podnět maminek z Českého Brodu byl zrealizován projekt revitalizace dětského hřiště při mateřské škole Kollárova. Rodiče připravili ve spolupráci s učiteli, architekty a výtvarníkem projektový záměr, na který získali grant z Nadace Proměny a příspěvek města. Kromě místních rodičů, dětí a učitelů se do projektu zapojila i místní Základní

---

[56] SLEJŠKOVÁ, Lucie (ed.). *Chuťovky pro starostky a starosty: jak zapojit mladé lidi do života obce*. Praha: EDUin, 2014. ISBN 978-80-260-6008-6.

[57] SLEJŠKOVÁ, Lucie (ed.). *Chuťovky pro starostky a starosty: jak zapojit mladé lidi do života obce*. Praha: EDUin, 2014. ISBN 978-80-260-6008-6.

umělecká škola, skautský oddíl a další dobrovolníci. Zahrada byla dokončena a slavnostně otevřena do dvou let od začátku projektu a dnes je přístupná široké veřejnosti.[58]
Jako praktické příklady lze uvést i zahraniční zkušenosti, kterých je nepřeberné množství. Zajímavým projektem, který byl zaměřen více na výchovu mladistvých ke komunitě a zájmu o lokalitu, ve které žijí, než na konkrétní hmatatelný výstup, je „*Future Perfect*“ uskutečněný ve městečku Flagstaff v Arizoně. Jednalo se o projekt na místní střední škole rozdělený do tří etap po týdnech. První byl zaměřen na minulost města, druhý na současný stav a poslední na žádaný stav v budoucnu. V rámci projektu byli dotazováni starší rezidenti, byly vytvořeny pracovní skupiny a zúčastnili se i zástupci městské rady. Výstupem bylo zhodnocení, že studenti, kteří projektem prošli, jsou připraveni převzít aktivní roli při rozvoji města a zjistili, že i jednotlivci mohou přispět k realizaci změn.[59]

Participace dětí je převážně realizována ve školách a má dva základní směry, které lze uplatnit – participace takzvaně „shora“ či „zdola“. První případ, participace „shora“, znamená, že jsou v první řadě vytvořeny podmínky pro zapojení žáků a to většinou v podobě zastupitelských těles (žákovská samospráva, studentská rada) a prostřednictvím nich mohou studenti vyjadřovat své názory a požadavky. Naopak při participaci „zdola“ je nejprve nasloucháno potřebám žáků a v návaznosti na to jsou vytvořeny podmínky pro jejich účast, ať už formální nebo neformální.[60]

Zapojování uvedených specifických skupin uživatelů je vděčná záležitost, jelikož mají silnou vnitřní motivaci být iniciátory změn a vylepšení a mají prostor a časové kapacity ke spolupráci a participaci. Navíc s nimi naplánované projekty nemusí být nutně náročné na zdroje. Hlavně zapojování dětí a mladistvých je aktuálním tématem. Ti potřebují individuální a kreativní přístup a vzhledem k tomu, že zapojení probíhá převážně na úrovni školní výuky, také ochotu vyučujících takové projekty podpořit. Výstupy správně provedeného zapojení mají ale nedocenitelné přínosy.

---

[58] SLEJŠKOVÁ, Lucie (ed.). *Chuťovky pro starostky a starosty: jak zapojit mladé lidi do života obce*. Praha: EDUin, 2014. ISBN 978-80-260-6008-6.

[59] CHADWICK, Dee. *Future Perfect: Community Planning*. The English Journal. 1991, 80(5), 69 – 70. ISSN 0013-8274.

[60] VIDLÁKOVÁ, Jitka. *Podoby žákovské participace*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze 2007. On-line verze dostupná z:: http://www.rvp.cz/clanek/229/1675

Nevládní neziskové organizace

Neziskové organizace těží z komunitních přístupů stejným způsobem jako běžní občané ve smyslu možnosti prezentovat své názory, zájmy a cíle. Mají poměrně silnější vyjednávací pozici a kromě již zmíněných výhod pro ně zapojení se do procesu může být také svým způsobem marketingovým nástrojem. Mohou zde zviditelnit a osvětlit svou činnost, mohou také získat další následovníky, dobrovolníky a podporovatele svých cílů a zájmů. Stejně tak svou existenci a činnost v území připomenou zástupcům veřejné správy a mohou s nimi navázat i dlouhodobou spolupráci. Mezi nejvíce zapojené partnery patří spolky, dále pak i církve, ústavy a další typy nevládních neziskových organizací.

Podnikatelské subjekty

Stejně jako neziskové organizace a různá sdružení mají podnikatelské subjekty silnější vyjednávací pozici než běžní občané a proces zapojení se do plánování mohou využít jako marketingový tah k představení a objasnění své činnosti a navázání kontaktů. Vysvětlením svých zájmů dostávají možnost prezentovat se jako společensky odpovědní a budují si dobrou pověst tím, že demonstrují ochotu předcházet konfliktům. Konflikty a nepochopení mají totiž negativní dopad i na jejich obchodní aktivity.

Na rozdíl od předchozí skupiny mají podnikatelé diametrálně odlišné potřeby a zájmy ve vztahu k území. Zajímá je především ekonomická stabilita a podmínky pro podnikatelskou činnost, které do značné míry determinuje územní plán. Přilákání a udržení si podnikatelů v území je v zájmu samosprávy vzhledem k tomu, že vytvářejí pracovní místa a pomáhají ekonomickému růstu, ale je důležité vybalancovat jejich potřeby často protichůdnými potřebami ostatních aktérů stran využití území. Zatímco podnikatelé se snaží získat území pro soukromé účely, další uživatelé preferují rozšiřování a zvelebování veřejných prostranství.

1.3.2 Projektanti a experti

Aktéři této skupiny jsou nositeli odborné znalosti. Pro projekt mají jimi poskytované informace význam v oblasti technické – orientují se ve zdrojích informací, právní úpravě a využívají zkušeností s jinými projekty. Hlavní projektant je klíčovou osobou projektu ve smyslu metodiky. Musí mít po celou dobu přípravy a realizace projektu přehled o veškerém dění v území a komunitě a na základě toho zadává práci dalším specialistům a expertům na projektu pracujícím. Důležitou schopností projektanta a experta v procesu

participace je prezentace svých znalostí, myšlenek a názorů laické veřejnosti. Informace ze strany těchto aktérů musí k ostatním směřovat ve srozumitelné formě a zároveň nesmí podceňovat úroveň a kvalitu názorů a příspěvků laiků.[61]

Experti, konzultanti

Experti se participačního procesu účastní za účelem konzultace odborných a technických aspektů projektu. Důležité je udržet tyto konzultanty v mezích své úlohy v projektu, jelikož díky jejich odbornosti se může snadno stát, že překročí své kompetence a namísto pouhých konzultací stran odborných záležitostí budou ignorovat zájmy ostatních aktérů, řídit se pouze technickými parametry a svými zkušenostmi a znalostmi. Veřejnost tak snadno ztratí motivaci k další vlastní iniciativě, pokud její názory a připomínky jsou zanedbávány či upozaďovány.

Projektant, facilitátor

Zda je nutné externího facilitátora do procesu participace zapojovat, závisí na charakteru projektu a zvolených metodách zapojení veřejnosti (některé metody participace kladou na facilitátora vyšší nároky než jiné). Pokud má dostatečné zkušenosti, může se role projektanta/facilitátora ujmout člen organizátorského týmu. V České republice jsou prozatím znalosti a zkušenosti veřejných správ s komunitními přístupy omezeny, proto bývají projektanti většinou najímáni externě. Profesní znalosti a zkušenosti jsou pro úspěšně zvládnutou participaci veřejnosti důležité vzhledem k získání kvalitního výstupu. Aby mohly být vstupy od zúčastněných transformovány ve smysluplné výstupy a motivace a snaha aktérů nezůstaly bez výsledku, musí s názory a myšlenkami účastníků umět facilitátor pracovat. Jeho úkolem je vytvářet koncepci a pravidla procesu pro všechny zúčastněné aktéry, pracovat s více alternativami zároveň a srozumitelně je prezentovat. Výhodou externího facilitátora je jeho nestrannost a zkušenosti s jinými projekty, které dokáže porovnat a aplikovat na konkrétní zadání.

1.3.3 Veřejná správa

Představitelé **veřejné správy** jsou nositeli pravomoci a odpovědnosti spojené se standardními procedurami zastupitelské demokracie. Hlavní roli zde hrají samosprávy,

[61] KLÁPŠTĚ, Petr. *Participace jako nástroj udržitelného plánování a odstraňování disparit v území*. In Maier, Karel. (ed.) Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. s. 224-249. ISBN 978-80-247-4198-7.

které přímo zastupují občany a je proto zásadní, aby samospráva rozhodovala v konsenzu se svými voliči, nikoliv pouze za ně. V tomto bodě je zřetelná nezbytnost správně provedeného zapojení veřejnosti do rozhodování a právě v tento moment často dochází k opuštění své role ze strany veřejné správy jako aktéra participace. Respektive členové samosprávy se snaží převzít částečně i roli jednotlivce, která jim nepřísluší a důsledkem je nevhodné rozhodnutí způsobené nedostatečnou znalostí potřeb uživatelů. Státní správa pak představuje pravomoc delegovanou „shora“ – jsou to tedy dotčené orgány jako například ochrana památek, dále pak stavební úřady a úřady územního plánování nebo orgány starající se o pořádek a bezpečnost (státní policie, profesionální hasiči,…).[62]

Úředníci

Úředníci veřejné správy jsou často vnímáni pouze jako byrokraté přílišně lpící na stanovených postupech a administrativě. I jim přináší participace možnost se kladně prezentovat. Namísto byrokratů se mohou představit veřejnosti jako experti v různých oborech. Také úředníci si mohou vylepšit prostřednictvím dialogu s veřejností své komunikační a prezentační dovednosti a navázat cenné kontakty s ostatními aktéry, které mohou být užitečné i do budoucna. Tato skupina aktérů dostává v procesu vynikající příležitost představit svou práci a předcházet tak nekonstruktivní kritice fungování veřejné správy, vyvarovat se konfliktů a nedorozumění. V delším časovém horizontu také dochází k redukci objemu administrativy. Náročnější začátky jsou vyrovnány odstraněním zbytečné administrativy při finalizaci a implementaci projektů. [63]

Volení zástupci

V podstatě klíčovým prvkem pro realizaci participace je politická podpora a garance. Pokud politici zapojení veřejnosti odmítají, bývají důvody formulovány stále stejně – nezájem občanů o veřejné dění, nedostatečná kapacita, plýtvání finančními prostředky. Ve skutečnosti je důvodem převážně individuální strach – ohrožení vlastní pozice nebo zájmu, ztráta kontroly nad rozhodovacími pravomocemi a podobně. Přitom je i v jejich zájmu veřejnost do projektů zapojovat. Mimo to, že mohou vysvětlit svá dosavadní rozhodnutí

---

[62] KLÁPŠTĚ, Petr. *Participace jako nástroj udržitelného plánování a odstraňování disparit v území*. In Maier, Karel. (ed.) Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. s. 224-249. ISBN 978-80-247-4198-7.

[63] Kolektiv autorů. *Metodika participace aneb jak zapojit občany do rozhodování*. 2. Praha: Agora CE, o. p. s., 2016, 84 s. ISBN 978-80-906397-1-3.

a limity konkrétních projektů a prezentovat své postoje široké veřejnosti, snadněji dostojí svým předvolebním slibům a programům. Pokud se politická reprezentace zaváže k určitým změnám, za pomoci aktivního zapojení místních aktérů může snadněji přijít na to, jakým způsobem změny realizovat a prosadit takové řešení, které nejvíc bude vyhovovat jejich potřebám. Nicméně se nedoporučuje zahajovat participační projekty v předvolebním období, jelikož taková snaha může být vnímána pouze jako součást předvolební kampaně. Motivace občanů věnovat takovým projektům energii bude snížená, protože si nebudou jisti, zda bude mít reálné výsledky.[64]

V praxi je nicméně běžné, že vymezené působnosti jednotlivých skupin aktérů participace nebývají zcela respektovány skupinami ostatními. Jak již bylo výše uvedeno, místní sdružení využívají svého silnějšího postavení nad jednotlivci k přednostnímu prosazování svých zájmů, stejně tak ale v některých případech obcházejí samosprávu, zvláště mají-li dostatek vlastních prostředků. Veřejná správa by naproti tomu neměla zasahovat do kompetencí projektanta místo toho, aby jeho odborných znalostí plně využila. Chybou v přesahu působnosti projektantů zase bývá snaha předepisovat uživatelům a veřejné správě jejich potřeby, které jsou ve skutečnosti diametrálně odlišné. Snaha vnucovat, co chtějí místní užívat, vychází právě z arogantního postoje ve smyslu odbornosti a zkušenosti, kterou ostatní aktéři v takové míře nemají. V dobře provedeném procesu participace jde v podstatě o správné vyvážení a využití všech znalostí, zkušeností a informací, kterými všichni aktéři disponují.

Popsané členění aktérů komunitních přístupů a jejich rolí je pouze obecným vymezením jejich působnosti založené na tom, co jednotlivé subjekty do projektu přinášejí díky informacím, znalostem a pravomocem, kterými disponují. Konkrétní subjekty do procesu vstupující se liší projekt od projektu a v některých oblastech se standardně do procesu zapojují specifičtí aktéři.

[64] Kolektiv autorů. *Metodika participace aneb jak zapojit občany do rozhodování*. 2. Praha: Agora CE, o. p. s., 2016, 84 s. ISBN 978-80-906397-1-3.

2 Participace jako základní pilíř komunitních přístupů

Facilitátorem principů participace a metod vedoucích k jejich naplnění jsou v České republice orgány místní veřejné správy. Participace, pokud je správně prováděna, je přístup transparentní a přispívá zároveň k rozložení odpovědnosti mezi jeho aktéry. Každý má možnost se v jakékoliv fázi procesu aktivně zapojit do rozhodování. Pokud tuto možnost využije, bere tím na sebe částečně i odpovědnost za výsledná rozhodnutí.[65] Díky participaci nabývá demokracie nových rozměrů, spjatých především s aktivním přičiněním. Žijeme v době, kdy pouhá volební účast již nestačí. Veřejnost vyžaduje transparentnost a odpovědnost ze strany veřejné správy. Populace je čím dál vzdělanější a angažovanější. Má téměř neomezený přístup k informacím, přitom být pouze informována, už jí nestačí. Je nejen ochotna se aktivně zapojit, ale často přímo vyžaduje možnost se na plánování, jednání a realizaci projektů a plánů, které se dotčených skupin přímo dotýkají, podílet. Zavádění participativních přístupů je přirozenou reakcí na změny ve společnosti.

„Participace znamená aktivní účast uživatelů území v procesu vzniku plánu nebo projektu. Může pomoci optimalizovat plán s ohledem na potřeby obyvatel, najít pro veřejný sektor nové zdroje, zlepšit komunikaci ve společenství obyvatel a posílit povědomí obyvatel o plánování.“[66] Větší povědomí o plánování umožňuje veřejnosti hlavně uvědomit si priority a možná řešení a dochází tak k většímu porozumění mezi politickou mocí a občany, buduje důvěru a kromě zdrojů finančních se veřejnému sektoru rozšiřují také zdroje informací. Plány a strategie vytvořené na základě participace tak jsou schopny obsáhnout znalosti a odbornost, které by jinak byly snadno opomenuty.

Co se týká právního ukotvení, požadavky na zapojování veřejnosti, tedy občanů a dalších aktérů, do veřejného rozhodování zmiňuje celá řada dokumentů OECD, OSN, Rady Evropy, Evropské unie a stejně tak je zapojování veřejnosti deklarováno veřejně i Vládou

---

[65] SLOCUM, Nikki. *Participatory Methods Toolkit: A practitioner's manual.* Belgian Advertising, 2003, 167 s. ISBN 90-5130-447-1.

[66] KLÁPŠTĚ, Petr. *Participace jako nástroj udržitelného plánování a odstraňování disparit v území.* In Maier, Karel. (ed.) Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. s. 224-249. ISBN 978-80-247-4198-7.

ČR, přestože náš právní řád neoperuje přímo s termínem participace. Legislativa nevytváří překážky spoluúčasti veřejnosti na rozhodovacích procesech, stejně tak ale ani neukládá veřejným rozhodovatelům povinnost veřejnost zapojovat. Participace je tedy možná, nikoliv nutná a podporována je zejména na úrovni samosprávné působnosti obcí, měst a krajů, kde je prostor pro využití různých metod a nástrojů participace ideální. Český právní řád tedy participaci nijak nebrání, její reálná aplikace je závislá pouze na vůli a ochotě veřejných rozhodovatelů.[67]

Na území ČR již v současnosti existují instituce, organizace a jednotlivci, kteří disponují teoretickými a praktickými znalostmi v tomto oboru, vytvářejí sítě a napomáhají tak sdílení zkušeností mezi subjekty veřejné správy, které se participaci veřejnosti na rozhodování věnují. Je mezi nimi také patrná potřeba společně participační přístupy prosazovat. I díky jejich kontaktům se zahraničními experty v oblasti se stávají iniciátory zavádění nových metod a představování nových možností v prostředí České republiky.[68]

2.1 Metody zapojování veřejnosti

Způsobů zapojování veřejnosti do rozhodování je mnoho, přičemž správný výběr metody adekvátně k řešenému tématu je základem úspěchu. Metody ovšem není nutné využívat pouze jednotlivě, často je žádoucí či dokonce nezbytné je vzájemně kombinovat. Výběr správné metody nebo kombinace několika metod je závislý na více aspektech – je třeba reflektovat místní specifika, charakter cílové skupiny, existující vztahy mezi aktéry v území a případně i dosavadní zkušenosti s komunitou.

Tato podkapitola přináší přehled základních a nejpoužívanějších metod a technik v České republice a jejich stručný popis.[69] Obecně, pokud to dovoluje povaha projektu, je lepší dávat přednost metodám, které zajišťují obousměrnou komunikaci. Z interakce mezi aktéry je možné získat více podnětů a zároveň pomáhá budování vzájemných vztahů a posilování

---

[67] Kolektiv autorů. *Analýza občanské participace v ČR*. 1. Praha: Agora CE, o.p.s., 2016, 167 s. ISBN 978-80-906397-3-7.

[68] Kolektiv autorů. *Analýza občanské participace v ČR*. 1. Praha: Agora CE, o.p.s., 2016, 167 s. ISBN 978-80-906397-3-7.

[69] Participativní metody. *Práce s veřejností. Participativní metody* [online]. Brno [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: http://www.participativnimetody.cz/

komunity. Takové metody nejsou nikdy zcela nahraditelné například dotazníkovým šetřením. [70]

Den otevřených dveří

Tato metoda patří mezi relativně méně náročné způsoby zapojování veřejnosti do rozhodování a plánování. Je určena pro širokou veřejnost, tedy kromě rezidentů a dalších uživatelů území se mohou dne otevřených dveří zúčastnit také různé občanské iniciativy, skupiny odborného zaměření a další zájmové skupiny. Cílem této metody je zejména informovat, v druhé řadě pak informace od opačné strany získat. Jedná se o neformální setkání, kdy se na určené místo může každý dostavit kdykoliv během stanoveného časového rozpětí. Na místě jsou připraveny informační nástroje jako panely, fotografie, mapy, grafy, modely, krátké filmy a další pomůcky. Účastníkům je dán také prostor pro vyjádření jejich nápadů, názorů a preferencí skrze zakreslování do map, vzkazů ve „schránkách důvěry“ a podobně. Na místě jsou také přítomni organizátoři, se kterými se mohou lidé zapojovat do konverzace a probrat tak osobně své dotazy, obavy a návrhy k prezentovaným projektům.

Dotazníkové šetření

Patří mezi kvantitativní metody sociologického šetření. Tyto metody jsou vhodné jako doplňující k metodám založeným na mezilidském kontaktu. Výhodou dotazníkového šetření je, že dokáže zhodnotit potřeby širokého okruhu uživatelů území. V českém prostředí je metoda dotazníků velice často používána a to ve všech formách distribuce. Při výběru způsobu distribuce je nutné počítat s dodatečnými náklady, pokud je žádoucí zajistit co nejvyšší návratnost. Zdaleka nejvyšší má totiž asistované vyplňování dotazníku, kdy ale vznikají náklady na lidské zdroje. Oproti tomu poštovní dotazování má obvykle návratnost nižší než 10 %. Nejjednodušším a v současné době nejoblíbenějším způsobem distribuce je dotazník v elektronické verzi dostupný online.

Dotazníkovému šetření by měla předcházet kvalitativní metoda výzkumu, která definuje hlavní okruhy problémů a vytváří tak podklady pro tematické zaměření dotazníkových otázek. Soubor otázek by měl být sestavený tak, aby ve výsledku zjistil priority, potřeby a názory veřejnosti na konkrétní problémy. K zajištění správné formulace otázek se

[70] Kolektiv autorů. Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města [online]. 2015 [cit. 2016-07-19], 136 s. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/manualparticipace

doporučuje spolupráce sociologa v průběhu přípravy dotazníku. Odbornosti sociologa je vhodné využít také pro určení reprezentativního vzorku respondentů pro danou populaci.
Cílová skupina oslovovaná prostřednictví dotazníků může být široká – rezidenti, občasní uživatelé území i třeba místní podnikatelé. Za účelem identifikace respondenta a zhodnocení relevance jeho odpovědí k danému tématu je součástí dotazníku několik polí označující základní demografické charakteristiky respondenta a jeho vztah k užívanému území.

Kulatý stůl

Metoda kulatého stolu je v podstatě skupinová diskuse řídící se určitými pravidly a principy. Účelem je zmapovat dané téma a popřípadě dojít k možnostem řešení problémů. Tato metoda je v České republice také hojně využívána a cílí na místní aktéry, jejichž činnosti nebo zájmy v území jsou klíčové pro řešenou problematiku. Jedná se o reprezentanty zájmových skupin nebo názorových proudů, experty v oblasti a cílové skupiny řešeného problému.
Zásadní je zde rovnost diskutujících. Její zajištění má na starosti facilitátor diskusí provádějící. Organizátor nejprve stanoví téma a zanalyzuje názorové spektrum k danému tématu, načež pozve k diskusi zástupce názorových skupin. Facilitátor pak na úvod nastaví rámec diskuse a tu pak v jejím průběhu usměrňuje. Každý ze zúčastněných musí dostat stejnou možnost se vyjádřit, přičemž ze setkání je pořizován zápis. Zapisování celé diskuse umožňuje se k výsledkům později vrátit, případně na ně navázat. Zároveň je vhodné výsledky prezentovat širší veřejnosti, jelikož kapacita kulatého stolu by neměla překročit 20 osob, tedy počet diskutujících je omezen a výstupy mající dopad na celou komunitu by měly být transparentně zveřejněny.
Výhodou metody kulatého stolu je zejména dosažení sdílení znalostí, naproti tomu je zde i hrozba nezvládnutí diskuse moderátorem. Je důležité, aby se vedení diskuse ujal zkušený moderátor či facilitátor.

World Café

World Café je metoda neformálního workshopu. Je cílena na širokou veřejnost – zúčastnit se může každý, kdo se přihlásí. Jediným omezením je kapacita vybraného místa konání. Hlavní téma workshopu je organizátory předem dané, přičemž účastníci jsou usazeni k několika stolům po menších skupinkách a u každého stolu se může směr diskuse mírně lišit. U každého ze stolů je jeden facilitátor pořizující zápis, moderující diskusi a shrnující

závěry. Po vypršení časového limitu se účastnící u stolů promíchají, facilitátor zůstává a za pomoci zápisů z předchozích diskusí drží směr tématu a seznamuje nové diskutéry s prozatímními závěry. Veškeré získané informace jsou nakonec zformulovány do závěrečné zprávy. Cílem není dosažení konsenzu, nýbrž otevřený dialog, což umožní popsat problém z různých pohledů a zkoumat jeho příčiny.

Interaktivní výstava

Výstava ve veřejném prostoru, tzv. interaktivní výstava, je pořádána za stejným účelem jako den otevřených dveří. Má informační a případně konzultační charakter. Touto cestou lze prezentovat veřejnosti plánované projekty. Cílem je veřejnost srozumitelně informovat a zároveň získat k danému tématu zpětnou vazbu. Tu zajišťuje na místě proškolený personál formou anket, rozhovorů nebo hlasování. Soubor informačních nástrojů lze doplnit o přednášky, prezentace a doprovodný program pro děti.
Důležité je vhodně zvolit místo konání, adekvátně dlouhou dobu setrvání výstavy a o termínu informovat s dostatečným předstihem.

Pracovní skupina

Vytvoření pracovní skupiny jako poradního orgánu rozhodovatele je poměrně často používanou technikou. Její hlavní charakteristikou je reprezentativní složení členů pracovní skupiny tak, aby zde byli zastoupeni všichni aktéři v území, kterých se projednávané téma týká. Cílem je hlubší a odbornější diskuse k danému tématu, proto bývají do pracovních skupin přizváni zejména podnikatelé, zástupci místních spolků, neziskových organizací a dalších zainteresovaných skupin. Z toho důvodu je použití této metody vhodné zejména při přípravě komplexních koncepčních dokumentů a strategií.
Pracovní skupina musí být ustavena na začátku procesu a skládá se z cca 5 – 15 členů. Většinou je její činnost vázána na dokončení určitého projektu, ale může fungovat i dlouhodobě. Musí být vytvořen jednací řád/harmonogram pracovní činnosti, zvolen tajemník/tajemnice a určeno, jak bude nakládáno s výsledky práce. Tajemník se stará o sezvání pracovní skupiny k jednání a pořizování zápisů z nich. Minimální periodicita setkání skupiny, respektive maximální prodleva mezi jednotlivými setkáními, by měla být do dvou měsíců, přitom doporučená délka setkání je alespoň 1,5 hodiny. Přestože jednání pracovní skupiny jsou neveřejná, působení skupiny je na závěr nebo i průběžně vyhodnoceno a uplatnění výstupů práce zveřejněno.

Veřejné projednání

Metoda veřejného projednání je specifická z hlediska zakotvení v legislativě. Projekty vyžadující posouzení vlivu na životní prostředí nebo pořizování územně plánovací dokumentace musí veřejným projednáním povinně projít.[71] Účelem použití metody je seznámení veřejnosti s důležitými plánovanými projekty a záměry.

I v tomto procesu vystupuje facilitátor. V momentě kdy po představení projektu dojde k připomínkám a diskusi, je třeba zkušeného moderátora. Prezentaci vedou obvykle osoby, které jsou za projekt zodpovědné – projektant, zástupce politické reprezentace, zpracovatel dokumentace. Zúčastnit se může každý, cílovou skupinou přitom jsou všechny subjekty v území záměrem jakkoliv dotčené.

Pro smysluplné uplatnění metody a získání relevantních výsledků je důležité správně informovat o konání akce včetně zamýšleného cíle a vybrat vhodné místo a zejména termín konání vzhledem k cílové skupině. Jelikož samotné projednání neumožňuje aktivní participaci, záměry procházející veřejným projednáním by měly vycházet ze strategického dokumentu, který vznikl se zapojením veřejnosti. Pokud tomu tak není, je důležité tuto metodu kombinovat s jinou.

Open Space Technology (OST)

Cílem metody Open Space je zejména získávání názorů a sdílení zkušeností k tématu obecně. Setkání je velice neformální a demokratické, náročné pro organizátora a facilitátora především stran definice tématu a získání vhodných účastníků. Cílová skupina totiž zde není nijak omezena – každý, kdo má zájem se zúčastnit je vítán. Přitom se ale od všech účastníků vyžaduje maximální aktivita a motivovanost. Téma setkání je definováno velmi zeširoka a specifikace probíraných záležitostí (podtémat) probíhá až přímo na místě samotnými účastníky – téma tedy musí být dostatečně inspirující a motivující, zároveň ale natolik obecné, aby dávalo prostor pro široký záběr podtémat. Na úvodním hromadném setkání seznámí hlavní facilitátor zúčastněné s obecným tématem a metodikou, následně již přítomní sami navrhují probíraná podtémata. Ta se zapisují do harmonogramu, na základě kterého se utvoří diskusní skupiny. Vše probíhá naprosto otevřeně a svobodně, stejně tak i přesuny mezi jednotlivými místy diskuse. Jedním

[71] Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o posuzování vlivů na životní prostředí), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů

z pravidel OST je, že kdo již nemá k tématu čím přispět a sdílení názorů a zkušeností ho neobohacují, může se kdykoliv přesunout do jiné skupiny dle svého uvážení a zájmu.[72] Pro efektivitu metody OST je tedy zásadní naprosto dobrovolná účast.

Facilitátory jednotlivých skupin jsou již sami účastníci. Vytvářejí zápisy a směrují konverzaci dle vlastního uvážení. Nic není formálně ohraničeno, tedy ani časově. Diskuse končí vyčerpáním daného tématu a zápisy jsou k dispozici již v průběhu konání akce všem účastníkům. Jednání mohou být i několikadenní. V takovém případě se na začátku a na konci každého dne sejdou všichni přítomní ke sdílení atmosféry, novinek a případné aktualizaci programu.

Online nástroje pro sběr informací

Online nástroje mohou mít dvojí formu – aplikací nebo formulářů. Nespornou výhodou metody je množství oslovených a tedy potenciálně velký objem získaných informací. Nevýhodou naproti tomu je bariéra z hlediska komplexnosti oslovených cílových skupin – získané informace neodrážejí vždy potřeby reprezentativního vzorku (v závislosti na řešené oblasti). Cílovou skupinou je v tomto případě především laická veřejnost žijící v daném území.

Mapové aplikace umožňují veřejnosti hodnocení daného území. Mohou zde snadno označit dle svého názoru významné či problematické lokality, případně i vložit fotografii daného místa. Ke komentářům a fotografiím se mohou dále vyjadřovat ostatní uživatelé, čímž zadavatel získává důležité podněty například pro tvorbu či úpravu strategií a různých urbanistických návrhů a plánů na využití území. Aplikace by v ideálním případě měla mít svého moderátora, který se bude starat o korigování vhodného obsahu a případně odstraňovat nežádoucí fotografie a komentáře.

Online formuláře slouží k podávání konstruktivních připomínek veřejností ke konkrétním návrhům a plánům. Transparentnost podávaných komentářů umožňuje případné dodatečné vysvětlení dotazů a myšlenek a podání smysluplné zpětné vazby. Vhodné je kombinovat online formuláře s výstavou ve veřejném prostoru, kdy po dobu jejího průběhu je formulář uveřejněn a otevřen pro komentáře a připomínky.

Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy vytvořil aplikaci *SpoluPraze*, která poskytuje veřejnosti přehled o právě probíhajících participačních akcích v Praze

[72] OWEN, Harrison. *Open space technology a user's guide*. 3rd ed., rev. and expanded. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler Publishers, 2008. ISBN 9781576757758.

a informuje o možnostech zapojení se. Po registraci na webové stránce bylo například minulý rok od 5. 11. do 14. 12. možné vkládat komentáře k aktualizaci návrhové části Strategického plánu hlavního města Prahy. V současné době internetová stránka informuje o zapracování připomínek z veřejných setkání a online komentářů a o dalším postupu.

Fórum o budoucnosti

Fórum o budoucnosti je v podstatě kombinace jakýchkoliv vhodných metod participace k vytvoření vize o budoucnosti území. Do procesu by se měla aktivně zapojit co nejširší veřejnost a to v dlouhodobém horizontu. Dochází tak k síťování a interakci mezi aktéry podněcují ke shodě v představách o budoucí podobě území. Cílovou skupinou jsou všichni, kteří mají k území nějaký vztah. Ať už jsou to trvalí rezidenti, občasní uživatelé nebo podnikatelé a instituce, jejichž činnost s řešeným územím jakkoliv souvisí.

Iniciováno je politickou reprezentací, ale za přípravu je zodpovědný tým složený z důležitých aktérů v území. To zajistí, že představitelé klíčových zájmů budou do procesu aktivně zapojeni již od jeho počátku.

Fórum vždy začíná zhodnocením historického vývoje a současného stavu. Na to se otevírá diskuse o vývoji budoucím. Spektrum využitelných metod v rámci fóra je široké, konkrétní výběr záleží pouze na úsudku organizátorů v návaznosti na řešenou problematiku, území a aktéry v něm.

Fórum o budoucnosti je příležitostí k aktivizaci obyvatelstva a posilování sdílené odpovědnosti za budoucí podobu a využití území. Forma výstupů závisí na použitých technikách, v každém případě by ale měly být využívány při přípravě všech strategických dokumentů, programů rozvoje a plánování projektů.

Kombinace metod participace je v dobré praxi nejčastější. Příkladem lze uvést rekonstrukci dvou vnitrobloků na Praze 9 (proběhla v průběhu let 2011 – 2012), které jsou v obecním vlastnictví. Jako první bylo provedeno dotazníkové šetření a uspořádáno veřejné setkání. Na základě výstupů z tohoto prvotního kontaktu s místními obyvateli byla zpracována architektonická studie, kterou měli místní možnost připomínkovat v rámci pracovní skupiny. Studii její tvůrci představili občanům přímo na místě, v terénu.[73] Oficiálně se tato metoda nazývá *Komunitní vycházkou* a používá se také ve variantě cyklovyjížďky za

[73] Agora Cenral Europe. *Plánování vzhledu veřejných prostranství*, [online]. [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: http://www.agora-ce.cz/participacni-projekty/priklady-participacnich-projektu/planovani-vzhledu-verejnych-prostranstvi/

účelem mapování potřeb cyklistů a jejich nároků na dané území.[74] Skupinu vždy provází facilitátor a zapisovatel. V tomto případě navíc organizátoři využili možnost prezentace vypracované studie a vkládání poznámek do podkladové mapy.

Uvedené metody nejsou kompletním výčtem možností, ale pouze shrnutím těch v prostředí České republiky nejoblíbenějších a nejčastěji používaných. Následující kapitoly v sobě nesou informace o dalších metodách, ať už o metodách v praxi známých zatím pouze za hranicemi, tak o těch používaných typicky pro konkrétní druhy projektů a strategií.

2.2 Vybrané příklady komunitních přístupů k plánování rozvoje měst v zahraničí

V zahraničí najdeme nepřeberné množství příkladů dobré praxe i negativních zkušeností, které jsou u nás, v prostředí České republiky, zatím neznámé. Díky kontaktům a navázané spolupráci se samosprávami například v Norsku či Nizozemí a ochotě zahraničních subjektů k výměně informací a zkušeností můžeme čerpat nové poznatky a vyhnout se případným zbytečným pochybením a nezamýšleným negativním důsledkům participativních aktivit. V rámci této práce není možné z důvodu stanoveného rozsahu obsáhnout komplexně přístupy jednotlivých zemí pracujících s participativními aktivitami, proto tato kapitola přináší pouze vybrané příklady s konkrétními charakteristikami a popisuje možnosti přenosu těchto znalostí a zkušeností do České republiky.

2.2.1 Design Charrettes

Jak avizovala předchozí kapitola, některé metody participace jsou osvědčené a oblíbené v zahraničí, ale u nás zatím téměř nepoužívané. Jednou z takových metod je *Charrette*, často používaná v redukované podobě s názvem *Design Charrette*. Název je převzatý z francouzštiny z původního označení pro vůz, který v 19. století projížděl ulicemi Paříže za účelem sběru studentských prací. Konkrétně se jednalo o kresby a nákresy studentů architektury, kterým toto zařízení umožňovalo na poslední chvíli odevzdat práce v termínu. Vozík (v originále pojmenovaný „*le chariot*“) následně práce namísto studentů soustředil na fakultě architektury. Od té doby se označení *charrette* používalo pro vyjádření

[74] Kolektiv autorů. *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města* [online]. 2015 [cit. 2016-07-19], 136 s. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/manualparticipace

intenzivního úsilí za účelem dosažení stanoveného termínu a to téměř výhradně ve spojení s obory architektury, urbanismu a plánování. Středem procesu jsou spolupráce a efektivnost, kterých je dosahováno sérií různých sezení a workshopů. Současné pojetí výrazu se tím pádem značně odchyluje od jeho původního významu, jelikož neexistuje žádný důkaz o tom, že by studenti jakkoliv spolupracovali a využívali techniky k zefektivnění úsilí. Tenkrát se jednalo o dosažení individuálních úspěchů, zatímco dnešní metoda se soustředí na dosažení konsenzu spoluprací. Z kontextu historie již zůstala pouze kreativita a schopnost kreslit takzvaně „rychlou rukou“.[75]

Charrette je metoda založená na intenzivní skupinové diskusi. Hlavní přínos tkví v tom, že využívá dynamiku střídání diskuse ve velké a malé skupině a také dokáže řešit všechny aspekty tématu zároveň. Celá skupina dohromady řeší zadané téma, přičemž je rozdělena do menších skupin, z nichž se každá zabývá jedním z dílčích aspektů problematiky. Malé skupiny předkládají celému shromáždění výstupy vlastní diskuse a dostává se jim tak okamžité zpětné vazby (názory jsou ihned oponovány a stejně tak je možné průběžně implementovat do rozhodování výstupy ostatních skupin). Diskuse ve velké a malé skupině se střídá v několika kolech a s počtem opakování dle potřeby. Výstupem je komplexní návrh řešení daného tématu. Zapojit se může kdokoliv, ať se jedná o veřejnost odbornou či laickou.[76]

Specifický koncept Design Charrettes používaný převážně ve Spojených státech, Velké Británii či Austálii pracuje především s náčrty. Zejména ve Spojených státech jsou Design Charrettes používány pro plánování přestavby větších území a proměny velkých areálů. Tyto workshopy vedou projektanti, na něž metoda klade velmi vysoké nároky z hlediska pohotovosti a komunikačních dovedností. Stěžejní úlohou projektanta je upoutat pozornost účastníků ke kreativnímu vyjadřování se pomocí kreseb a náčrtů a právě proto, aby byl nápomocen při transformaci myšlenek a nápadů z verbální roviny do podoby vizuální, musí být vždy ve středu dění. Jedním z devíti pravidel dle Patricka M. Condona ke

---

[75] Smith, Nicola. *Design Charrette: A Vehicle for Consultation or Collaboration?*, in Buur, J. and Barnes, C. and Tunstall, D. (ed), CfP: PIN-C Participatory Innovation Conference, Jan 12-14 2012. Melbourne, Australia: Swinburne University and Spire Reserch Centre.

[76] Participativní metody. *Práce s veřejností. Participativní metody* [online]. Brno [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: http://www.participativnimetody.cz/

správnému užití metodologie je „vést bez reálného vedení.“[77] Zásadou je iniciovat myšlenku v každé jednotlivé skupině diskutujících a ve správný čas udělat krok zpět a nechat tok dalších nápadů a myšlenek na účastnících workshopu. Workshopy mohou mít strategický či prováděcí charakter podle toho, zda se vize teprve hledá a utváří nebo zda má metoda pomoci pouze ke konkrétnějšímu rozpracování koncepce v minulosti již vytvořené a má tak napomoci jednodušší a plynulejší implementaci.
Aplikace metody vyžaduje různě náročnou přípravu dle dané problematiky a případně formy uplatnění metody (příklady některých existujících forem Design Charrettes jsou uvedeny dále). Přímo realizace workshopů trvá od 3 – 4 dnů až po dva týdny, Charrette Center Inc. v USA doporučuje 4 dny jako minimální dobu trvání k tomu, aby realizace metody umožnila získat „použitelnou úroveň detailu, která by stála za investovaný čas.“[78]

Národní Charrette Institut (National Charrette Institute – NCI) se sídlem v Portlandu ve státě Oregon přišel s metodou Charrette Concept, která kombinuje prvky intenzivních sezení nad náčrty se spoluprací na veřejných workshopech. Celý proces se strukturuje do šesti dní, přičemž jen příprava může zabrat až 9 měsíců a pro zpracování výstupů, než dojde k samotné implementaci, je třeba počítat s dalšími 2 – 4 měsíci. Proces začíná první den shromážděním a vydefinováním vize. Organizátoři v návaznosti na to připraví a druhý den prezentují alternativní koncepty řešení a sbírají připomínky, načež třetí den prezentují kompletní návrh jimi preferovaného řešení. Čtvrtý den mají zúčastnění prostor na další připomínky, kritiku, nápady a názory k představenému plánu. Plán je organizátory upraven a další den opět předložen. Šestý den dochází k finalizaci a poslední veřejné diskusi, jejímž výstupem by mělo být potvrzení zvoleného řešení.[79]

V Austrálii vznikl koncept Planning Design Forum (PDF) jehož autorem je Robert Day. Jde o sérii interaktivních workshopů vložených do širšího procesu. Samotná PDF část procesu trvá 3 – 6 dní a předchází jí zhruba osmitýdenní analýza problematiky. PDF začíná

---

[77] Condon, Patrick M. *Design charrerres for sustainable communties*. 2008. Washington Dc: Island Press. pozn.: Přehled pravidel správného Design Charrette dle Patricka M. Condona je součástí přílohy (Příloha č. 16). Z důvodu specifické terminologie je přehled ponechán v anglickém jazyce v originálním znění.

[78] Smith, Nicola. *Design Charrette: A Vehicle for Consultation or Collaboration?*, in Buur, J. and Barnes, C. and Tunstall, D. (ed), CfP: PIN-C Participatory Innovation Conference, Jan 12-14 2012. Melbourne, Australia: Swinburne University and Spire Reserch Centre.

[79] Smith, Nicola. *Design Charrette: A Vehicle for Consultation or Collaboration?*, in Buur, J. and Barnes, C. and Tunstall, D. (ed), CfP: PIN-C Participatory Innovation Conference, Jan 12-14 2012. Melbourne, Australia: Swinburne University and Spire Reserch Centre.

úvodní prezentací a prohlídkou terénu, kterým následuje diskuse nad klíčovými tématy. Další den procesu je věnován přednášce expertů a konzultantů stran technických záležitostí a až posléze jsou další dny věnovány vlastním příspěvkům zúčastněných prostřednictvím jejich nákresů. Celý proces je zakončen prezentací organizátorů stran výsledků.[80]

Přidanou hodnotou projektování pomocí výkresů je rozšíření vnímání dané problematiky, změna úhlu pohledu. Vzájemnou spolupráci účastníků a participaci veřejnosti to posouvá na novou úroveň vizuálně dostupných informací a dává možnost vyzkoušet nové techniky plánování, to vše ve spolupráci zástupců politické moci jak s veřejností, tak zároveň experty na danou oblast.

Metoda charrette je poměrně náročná na přípravu, organizaci a správnou realizaci, proto v České republice zatím není používána. Chybí u nás proškolení a zkušení odborníci v oblasti facitilace takovéto formy zapojení veřejnosti. Přesto potenciál využití charrete zde jistě existuje, zejména verze design charrettes je ideální k použití při tvorbě nebo změnách územního plánu. Potřebujeme pouze více příkladů dobré praxe. Zkušenosti je tedy třeba čerpat ze zahraničí, ačkoliv jeden případ úspěšného provedení je již znám i u nás.
Metodu ve zjednodušené podobě aplikovali odborníci z neziskové organizace Nesehnutí v rámci jeden a půl roku trvajícího projektu *Angažovaně offline*. Jednalo se o projekt revitalizace návsi v Oldřichově v Hájích, která je přirozeným centrem obce. „Demografické složení obce se vyznačuje zvláštní dynamikou, kterou ovlivnila sudetská historie, zánik některých průmyslových podniků a s ním spojený výrazný pokles počtu obyvatel obce, a příliv nových usedlíků, který začal kolem roku 2000 a do dnešního dne více než zdvojnásobil počet obyvatelstva. V současné době žije v obci asi 730 lidí.“[81] Náves je v Oldřichově důležitým bodem, jedná se o prostor společného setkávání místních, místo konání akcí relativně nových rezidentů i starousedlíků a protíná ji rušná silnice. Proces s účastí veřejnosti zabral dva po sobě jdoucí víkendy. První den dopoledne (17. 1. 2016) proběhlo první plánovací veřejné setkání, jehož součástí byla i procházka v terénu. Po návratu byli účastníci rozděleni do čtyř skupin, z nichž každá postupně diskutovala

[80] Smith, Nicola. *Design Charrette: A Vehicle for Consultation or Collaboration?*, in Buur, J. and Barnes, C. and Tunstall, D. (ed), CfP: PIN-C Participatory Innovation Conference, Jan 12-14 2012. Melbourne, Australia: Swinburne University and Spire Reserch Centre.

[81] Kolektiv autorů. *Angažovaně offline: aneb Čtyři praktické zkušenosti, jak se plánuje a navrhuje se zapojením veřejnosti*. Brno, 2016. ISBN 978-80-87217-22-1.

témata současných hodnot a problémů daného místa, cílových aktivit a cílového charakteru. Své výsledky každá skupina na závěr setkání prezentovala ostatním. Tým expertů výsledky vyhodnotil a zanesl do tabulky, ve které seskupil významově podobné výroky a stanoviska a seřadil výstupy dle priorit. Následně proběhlo další setkání s těmi, kteří projevili zájem o aktivní společnou tvorbu.

Na příští víkend byl v zázemí obecního úřadu připraven ateliér, ve kterém probíhala další fáze celého procesu. Ateliér byl vytvořen s ohledem na možnost prezentovat veřejnosti tři vypracované architektonické návrhy. Zhruba polovina účastníků se rozhodla připravit vlastní návrh, čímž byli příchozí rozděleni na dvě skupiny. Druhá se v diskusi pokoušela z variant připravených expertním týmem vytvořit co nejvhodnější kombinaci. Obě skupiny na závěr dne prezentovaly finální výstupy své diskuse. Na variantách opět následně pracovali experti a poslední den byly vytvořeny tři konkrétní verze na základě konečného dialogu s účastníky stran pozitiv a negativ připravených variant.[82]

Celkem se v tomto případě zapojilo 55 ze 730 obyvatel obce. Na počet je to velice dobrý výsledek, nicméně cílem celého projektu bylo propojit v rozhodování všechny dotčené skupiny obyvatel, což se nepodařilo. Na řešeném území se totiž setkávají všechny skupiny místních s odlišnými zájmy a odlišného věku. Nad problémy zde existujícími bylo diskutováno již několikrát a záměrem tedy bylo nyní zapojit všechny dotčené a dojít ke konsenzu společně. Nadšení zapojit se do projektu přišlo převážně pouze ze skupiny nově přistěhovalých obyvatel. Nebyl tedy získán reprezentativní vzorek obyvatel. Poučením pro příští aplikaci metody také zůstává zkušenost expertního týmu s představením vlastních návrhů ještě před tvořivou fází veřejnosti. Ta skupina, která nebyla verzemi expertů ovlivněna, pracovala dynamičtěji a výsledkem jejího návrhu byly vlastní myšlenky a tvorba.

Architekti nyní dostali 3 variantní řešení a na jejich základě musí vypracovat jeden finální návrh. Je třeba do něj zakomponovat všechny získané podněty a prioritní hlasy a nastínit postup realizace. Některé úpravy se stihnou již tento rok, ukončení projektu je plánováno na jaro příštího roku.[83]

---

[82] CHALUPSKÁ, Hana. *Angažovaně offline*. Smart Cities [online]. 2016(2) [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: http://www.scmagazine.cz/casopis/02-16/angazovane-offline?locale=cs

[83] Kolektiv autorů. *Angažovaně offline: aneb Čtyři praktické zkušenosti, jak se plánuje a navrhuje se zapojením veřejnosti*. Brno, 2016. ISBN 978-80-87217-22-1.

2.2.2 The Free State of Amsterdam

Hlavní město Nizozemska vykazuje v oblasti zapojování veřejnosti do územního a strategického plánování skvělé výsledky již několik desítek let. Za svou dlouhodobou snahu získal Amsterdam v roce 2010 cenu EuroCities, pro tento rok je opět nominován na vítěze v kategorii participace za svůj projekt s názvem *Open Borough*. Jedná se o propracovanou online platformu, kam každý občan může nahrávat své nápady a návrhy k řešeným tématům, přidávat komentáře a volit pro návrhy ostatních.[84]

Česká republika pracuje na udržování dlouhodobých vztahů s představiteli metropole, které otevírají dveře ke sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe. V listopadu roku 2014 například proběhla akce s názvem *Forum Praha-Amsterdam: Participate, Plan, Live,* kdy byla zorganizována přednáška pro širokou veřejnost, na níž navázala panelová diskuse a workshop pro odborníky v oblasti plánování. Řečníky za nizozemskou stranu byli Erik van der Burg (místostarosta Amsterdamu a radní pro územní plánování) a Eric van der Kooij (vedoucí týmu Metropolitního regionu Amsterdam, Odbor územního plánování (DRO) Magistrátu města Amsterdam).[85]

Metodika a proces fóra o budoucnosti jako nástroje pro participaci byly popsány v předchozí kapitole. V Amsterdamu slavil velký úspěch projekt *Free State of Amsterdam,* založený právě na této metodě, která kombinuje několik dílčích metod a nástrojů. K tomu, aby našli strategickou vizi do roku 2040, stačilo Amsterdamu 6 týdnů. Během těch se celkem přes 2 400 osob zapojilo do projektu prostřednictvím webových stránek a dalších 7 300 navštívilo interaktivní výstavu a sérii 29 veřejných debat.[86] V rámci výstavy po městě vzniklo 9 plánovacích kanceláří vybavených interaktivními modely vize města.[87] Projektu a soutěže s ním spojené se zúčastnilo i velké množství žáků a studentů místních škol. Vedle ostatních aktivit vznikla také online platforma pojmenovaná „Binnen 30 Minuten“ (Do 30 minut). Název reflektoval poloměr města, díky kterému je Amsterdam

---

[84] EUROCITIES. *Awards 2016 - Milan* [online]. [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: http://www.eurocities.eu/eurocities/eurocities-awards/awards2016

[85] Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy. *Fórum Praha-Amsterdam. Participate, Plan, Live,* [online]. 2014 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/clanek/1219/forum-praha-amsterdam-participate-plan-live

[86] Free State of Amsterdam. In: Vimeo [online]. 2011 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: https://vimeo.com/16725395

[87] EUROCITIES. *Free State of Amsterdam – case study* [online], 2011 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.eurocities.eu/eurocities/documents/Free-State-of-Amsterdam-WSPO-8PLGN9

město krátkých vzdáleností. Příspěvky obyvatel se na webu skrze platformu zaznamenávaly přímo do mapy. V desetiminutových intervalech proběhla 3 kola přidávání příspěvků – v prvním kole se vyslovovala přání občanů, ve druhém se značila řešení přímo do mapy a ve třetím kole měl každý možnost vyjádřit se k návrhům ostatních.[88]

Celý proces vyústil v pojmenování 4 hlavních témat vize:[89]

1. rozšíření přetížené centrální oblasti,
2. prolnutí města a atraktivní příměstské krajiny v širší oblasti metropole,
3. renesance nábřeží a oblasti bývalého přístavu,
4. rozvoj města jižním směrem daný existující infrastrukturou souměstí Randstad.

Tato byla dále rozpracována do 6 strategických cílů rozvoje. Výsledkem se stal strategický plán na míru připravený ve spolupráci se všemi místními aktéry. Nejedná se přitom o rigidní dokument, je zde stále prostor k jeho průběžné revizi a modifikaci.

2.2.3 Norsko

Norsko má v oblasti participačních přístupů při veřejném rozhodování zkušenosti založené na dlouhodobé tradici zapojování občanů jako nástroje pro rozvoj komunity. Společný projekt obchodní komory, zástupců obce a dobrovolníků ve městě Øvre Eiker pojmenovaný *Květinový parlament* má za úkol dojít ke konsenzu stran podoby hlavní ulice pro pěší, která se proměnila ve velice atraktivní zónu. O tento městský prostor projevuje zájem široká veřejnost a tak je jí dána příležitost podílet se na rozhodování o její výzdobě, úpravě a financování. V tomtéž městě také existuje takzvaná *Konference prarodičů*. Pomáhá koordinovat aktivity starších občanů tak, aby mohli být užiteční mladším generacím a je zaměřená převážně na školky a vzájemnou interakci těchto skupin obyvatel.[90] I přestože se zdánlivě jedná o drobné projekty, jsou to právě akce tohoto typu, které posilují komunitu v norských městech a usnadňují tak proces participace v případě rozsáhlejších strategií.

---

[88] Kolektiv autorů. *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města* [online]. 2015 [cit. 2016-07-19], 136 s. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/manualparticipace

[89] Kolektiv autorů. *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města* [online]. 2015 [cit. 2016-07-19], 136 s. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/manualparticipace

[90] Agora Central Europe. *Příklady dobré praxe zapojování veřejnosti do rozhodování v Norsku*. [online]. [cit. 2016-07-23], 20 s. Dostupné z: http://www.agora-ce.cz/nase-publikace/

Velice oblíbenou metodou, která v Norsku slaví úspěchy, jsou *scénáře budoucnosti*. Je to metoda založená na popisu možných stavů budoucnosti. Snaží se přijít na různé alternativy možného vývoje, přičemž se opírá o klíčové trendy a předpokládané události. Ty spojuje vykonstruovaný příběh od současnosti po budoucí stav a pracuje s předpoklady různých rozhodnutí a událostí, které mohou vývoj směřovat k odlišným vyústěním.

Ve městě Stavenger například pod heslem „Společně pro město plné života" řešili pomocí metody scénářů budoucnosti potřebu participace při vypracování nového územního, energetického i klimatického plánu. Tato metoda odpovídala v té době nově navýšeným nárokům na participaci veřejnosti při zpracování územního plánu dle zákona o územním plánování. Zástupci politické reprezentace v první fázi požádali externí konzultanty o přípravu tří scénářů. Tak, aby prezentace byla přístupnější široké veřejnosti, byl celý materiál personalizován do podoby fiktivních deníků obyvatelky města, nalezených po roce 2025, což byl hraniční rok období, pro které byl plán zpracováván. Materiál, nazvaný „*Kamila a ti druzí*", byl prezentován veřejnosti na jednotlivých workshopech. Těch bylo postupně 11 a zúčastnilo se jich přes 200 lidí rozdělených do celkem 33 skupin. Prezentaci scénářů měl vždy na starosti najatý herec, který z fiktivních deníků předčítal. Množství a kvalita připomínek předčily očekávání organizátorů, některé návrhy ze seminářů byly tak konkrétní a propracované, že bylo možné již po ukončení projektu uvažovat nad jejich realizací.[91]

Trochu jiným, avšak neméně úspěšným, způsobem použili scénáře budoucnosti k zapojení obyvatel do rozhodování v jedné z městských částí Osla – Sagene. Kvůli dynamickému vývoji oblasti spojenému se změnou demografické struktury se zástupci Sagene rozhodli přikročit k dialogu s občany ohledně dalšího rozvoje městské části. V první řadě potřebovali vzbudit zájem co největšího počtu obyvatel o problematiku a motivovat je k zapojení se. K tomu velmi kreativně využili právě představy o budoucnosti, které byly vytištěny do novin, které na poslední stránce zvali všechny na veřejné setkání. Ředitelka odboru udržitelnosti městské části Sagene Susan Guerra zhodnotila setkání jako velice přínosné – chválila hojnou účast (150 osob) a zejména jejich aktivní přístup.[92] K dokončení

---

[91] Agora Central Europe. *Příklady dobré praxe zapojování veřejnosti do rozhodování v Norsku*, [online]. [cit. 2016-07-23], 20 s. Dostupné z: http://www.agora-ce.cz/nase-publikace/

[92] Agora Central Europe. *Příklady dobré praxe zapojování veřejnosti do rozhodování v Norsku*, [online]. [cit. 2016-07-23], 20 s. Dostupné z: http://www.agora-ce.cz/nase-publikace/

projektu bylo použito kombinace několika různých metod, mezi nimi například world café nebo další typy kreativních a uměleckých seminářů.
Zmínit si zaslouží i projekt, který pomohl norské obci Ski zvýšit aktivní účast obyvatel na plnění požadavků udržitelného rozvoje. Odbor pro životní prostředí odhalil slabinu v nedostatečné informovanosti místních obyvatel. Od roku 2002 obec začala zdarma rozdávat do každé domácnosti, firmy a do škol výtisk tzv. Kalendáře životního prostředí. Ten obsahuje kromě termínů komunitních aktivit také klíčové otázky, které každý občan ve vztahu k životnímu prostředí v běžném každodenním životě řeší a podává informace o odpadech a nakládání s nimi. Mimo to má kalendář každý rok jiné hlavní téma, které doprovází v průběhu roku v obci i další aktivity, například prostřednictvím místních škol (výstavy kreseb žáků apod.). Každý měsíc také kalendář informuje o jedné z dobrovolnických organizací pracujících v přírodě.[93]

Norské zkušenosti byly využity i v rámci partnerství v ČR, kdy se na projektu podílela česká nezisková organizace Agora CE.[94] V roce 2011 spustila Agora CE projekt výměny zkušeností mezi Českou republikou a Norskem s názvem *Rozvoj dialogu s občany jako nástroj zkvalitňování veřejné správy na místní úrovni - přenos norských zkušeností*. Do projektu byla intenzivně zapojena 3 česká města – Nymburk, Zlín a Třebíč, jejichž představitelé dostali příležitost seznámit se s úspěšnými norskými projekty přímo v místech jejich realizace a využít tak osvědčené metody pro vlastní účely. Celý projekt odstartovala česko-norská konference *Občan a radnice – konflikt, nebo partnerství?*, na které byly prezentovány příklady dobré praxe z Norska i České republiky. Výstupem celého projektu pak kromě realizace jednotlivých opatření ve vybraných českých městech je systematizace postupů osvědčených v Norsku a možnost jejich použití v českém prostředí. V době, kdy vnikala tato práce, nebyly informace o finálních výsledcích projektu známy.

---

[93] Agora Central Europe. *Příklady dobré praxe zapojování veřejnosti do rozhodování v Norsku*, [online]. [cit. 2016-07-23], 20 s. Dostupné z: http://www.agora-ce.cz/nase-publikace/

[94] Agora CE byla založena v roce 2007 jako nástupnická organizace občanského sdružení Agora Central Europe – společnost pro demokracii a kulturu (od roku 2013 obecně prospěšná společnost) usiluje o zlepšování dialogu a navazování partnerství mezi státní správou, samosprávou, širokou veřejností a dalšími subjekty. Dostupné z: http://www.agora-ce.cz/

2.2.4 Německo

Německá společnost se mírou angažovanosti podstatně liší. Občané mají nepoměrně větší zájem o zapojení se do veřejného dění a rozhodování (ať už dobrovolnickou činností, účastí v různých typech občanských organizací či individuální aktivitou), jsou informovanější a aktivnější v projevech vlastních názorů a zájmů a samospráva širokou veřejnost do veškerého rozhodování pravidelně a systematicky zapojuje. Rozvinutá podoba systému politického vzdělávání obyvatel, přístupu ke komunitě a jejího proaktivního zapojování, vychází z historického kontextu formování politiky a státu v 19. století.

I přes to, že sousední Spolková republika má s komunitními přístupy bohaté zkušenosti a zásobu příkladů dobré praxe, objevují se i zde v posledních několika letech určité výzvy stran přístupu veřejnosti ve vztahu k velkým infrastrukturním projektům. Téma se stalo palčivým po několika v tomto směru nezvládnutých projektech, kdy jejich nepřijetí veřejností ve fázi, kdy už mělo dojít k realizaci, způsobilo značné problémy jak politické, tak finanční. Takovým příkladem je přestavba železničního uzlu ve Stuttgartu spojená zároveň s rozsáhlou modernizací hlavního nádraží v centru města. Koncept se setkal se silnými negativními reakcemi veřejnosti, které vyvrcholily několika obrovskými demonstracemi ve fázi, kdy již mělo k přestavbě reálně dojít. Celý konflikt si vynutil změnu konceptu na poslední chvíli, která tak zvýšila původní očekávané náklady o nemalé sumy. Ve chvíli, kdy investoři projektu pod tlakem okolností změnili svůj přístup a poskytli občanům veškeré informace a seznámili je s cíli projektu, představili jeho přínosy a byli otevření diskusi o sporných otázkách, podpora ze strany veřejnosti projektu se diametrálně změnila.

V červnu roku 2012 byl v Lipsku uspořádán kongres, jehož cílem bylo nově vymezit koordinaci aktivit spojených s účastí veřejnosti na přípravě velkých infrastrukturních záměrů. Hned po úvodní konferenci bylo zřejmé, že angažovanost občanů v posledních dvou desetiletích významně vzrostla a z důvodu obav z důsledků velkých projektů se občané k jejich plánování staví negativně. Prosazování takových projektů pak naráží na problémy kvůli podcenění komunikace směrem k široké veřejnosti. Kvůli vzájemnému nepochopení tak může být důsledkem i ukončení daného projektu, plýtvání úsilím, časem

i penězi. V reakci na zkušenosti ze stuttgartského projektu definoval německý politik a bývalý spolkový ministr Heiner Geißler následující doporučení:[95]

- „shromáždit veškeré informace a argumenty pro i proti realizaci projektu,
- veškeré informace předložit veřejnosti,
- zpracovat více alternativ řešení a při výběru nejlepší alternativy zohlednit nejen její náklady, ale také dopady.“

Jako příklad dobré praxe byl na kongresu v Lipsku představen projekt integrace tramvajové a železniční dopravy ve městě Karlsruhe, který reagoval na výchozí dopravní situaci v regionu. Právě včasné zapojení veřejnosti do procesu a včasné a vhodným způsobem podané komplexní informace ohledně cílů a přínosů projektu, odpovědnosti za něj, předpokládaných nákladech a o tom, jak budou hrazeny, zajistilo úspěšnou a hladkou realizaci.

Dalším takovým úspěchem prezentovaným na kongresu byl projekt přestavby letiště ve Frankfurtu nad Mohanem, jehož záměrem bylo vystavět novou přistávací dráhu a vylepšit fungování letiště jako celku. V tomto případě bylo použito metody mediace. Mediace jako taková znamená řešení konfliktů, v tomto kontextu jde o existující konflikty mezi zájmovými skupinami v území. Úlohou mediátora je pomoci obnovit ztracenou důvěru, jejíž narušení je způsobeno konfliktem. Nenavrhuje řešení, jen ho pomáhá zúčastněným nalézt. Metoda přináší věcnou diskusi namísto nekonstruktivního dialogu a je účinná pouze za předpokladu, že strany mají zájem na společném řešení. Neposkytne okamžité řešení, je třeba počítat s časovou prodlevou. V případě letiště ve Frankfurtu nad Mohanem trval celý proces 8 let a tato doba také zahrnovala navazující fórum dialogu. Ve fázi mediace, která byla označena jako přípravná, hledaly zúčastněné strany kompromis mezi požadavky na rozvoj letiště a ekologickými a zdravotními dopady. Mediační proces byl ukončen v roce 2000 a v témže roce bylo založeno Regionální fórum dialogu letiště Frankfurt. Členů fóra bylo celkem 150 a pocházely z více než 40 různých subjektů. Do projednávání projektu se díky fóru dialogu, které organizovalo pravidelná setkání pro širokou veřejnost, zapojilo více než 2 miliony občanů. Vytvořené fórum přetrvává v podobě Fóra letiště a regionu a umožňuje tak trvalý dialog se všemi dotčenými subjekty.

---

[95] ROHREROVÁ, Ludmila. *Účast veřejnosti při přípravě a realizaci velkých infrastrukturních projektů v Německu: Kongres Akademie pro prostorový výzkum a zemské plánování*. Urbanismus a územní rozvoj. Brno, 2012, 20 - 23. ISSN 1212-0855.

Výstupem celého kongresu tak kromě rozličných doporučení jak spolupracovat s veřejností při plánování a realizaci velkých infrastrukturních projektů přineslo dva hlavní výstupy. Prvním je, že je nutno reagovat na narůstající angažovanost občanů a jejich potřebu aktivně se podílet na změnách v území. Druhým, na první závěr navazujícím, je zjištění, že ochota akceptovat rozsáhlé infrastrukturní projekty ze strany veřejnosti existuje a to i s jejich negativními důsledky, ale pouze pokud dostane objektivní a komplexní informace už v přípravných fázích projektů.[96]

Jako příklad dobré praxe je zde namístě uvést fungující online platformu ve městě Hamburg. Platforma nese název „Next Hamburg“ a je podpořena také off-line metodami jako jsou workshopy, veřejné diskuse a fóra o budoucnosti. Dává občanům prostor k zapojení se do diskuse o rozvoji města a v současné době čítá více než 5 000 aktivních obyvatel. Ti vkládají své podněty a nápady na možné projekty k realizaci, navzájem také mají možnost poskytovat si zpětnou vazbu prostřednictvím komentářů a hlasování. Zveřejněné nápady pak na stejném místě veřejně komentují také odborníci a organizátoři platformy. Nástroj tak přispívá k výměně názorů, zkušeností a celkově k aktivizaci místních obyvatel, dodává jim pocit, že mohou své potřeby sdílet s ostatními a s představiteli politické reprezentace. Přispívá tím k aktivizaci veřejnosti v otázkách budoucnosti města a k další diskusi.[97]

2.2.5 Komparace s Českou republikou

Oproti zemím západní Evropy, Spojeným státům americkým nebo Austrálii postrádá Česká republika v oblasti participačních přístupů znalosti a zkušenosti. Je tomu tak z velké části proto, že demokratické principy se u nás začaly znovu uplatňovat až po roce 1989 a komunitní přístupy k rozvoji a plánování území jsou pokročilou disciplínou demokracie. Metody jako charrette, plánovací buňka nebo občanská porota jsou u nás zatím neznámé, stále se učíme pracovat správným způsobem s tradičnějšími metodami typu veřejného projednání, kulatého stolu nebo interaktivní výstavy. Přesto i u nás již nalezneme úspěšně realizované projekty, které mohou sloužit jako příklady dobré praxe. Díky kontaktům

---

[96] ROHREROVÁ, Ludmila. *Účast veřejnosti při přípravě a realizaci velkých infrastrukturních projektů v Německu: Kongres Akademie pro prostorový výzkum a zemské plánování*. Urbanismus a územní rozvoj. Brno, 2012, 20 - 23. ISSN 1212-0855.

[97] Kolektiv autorů. *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města* [online]. 2015 [cit. 2016-07-19], 136 s. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/manualparticipace

navázaným v zahraničí můžeme hodně získat od zkušenějších a díky sdílení poznatků se vyvarovat chybám a problémům.

V červnu letošního roku se do Prahy sjeli experti z Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) s cílem inspirovat pražský magistrát a zástupce ministerstev k efektivnější správě města. Diskuse se zúčastnili významní hráči veřejného, soukromého i neziskového sektoru a odborníci z Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy (IPR Praha). Cílem bylo sdílení zkušeností a vytvoření analýzy politik územního plánování spolu s opatřeními k jejich zlepšení. Na podzim uveřejní své výstupy také OECD a to ve formě porovnání Prahy s dalšími městy. Metropole, se kterými bude Praha porovnána, jsou polská Lodž, města Clermont-Ferrand a Nantes Saint Nazaire ve Francii, izraelská města Netanya a Umm al-Fahem, hlavní město Nizozemska Amsterdam a tři zatím nespecifikovaná města v USA.[98] Zhodnocení se bude týkat i využití participačních přístupů a poskytne tak českým odborníkům cennou zpětnou vazbu.

2.3 Proces participace

Proces participace zahrnuje velké množství jednotlivých složek, přičemž opomenutí či zanedbání některé z nich může mít za důsledek i neuskutečnění projektu. Pokud je nezvládnutý, má dopady na celkové vnímání zástupců veřejné správy širokou veřejností a důvěru v jakékoliv budoucí akce a plánované projekty. S procesem se pojí i nezamýšlené důsledky a to jak pozitivní, tak negativní. Každý iniciátor participačních procesů by si měl být vědom možných rizik a problémů a aktivně jim předcházet již ve fázi plánu participace.

2.3.1 Plán participace

Participaci veřejnosti na rozhodování o změnách v území je vždy třeba pečlivě naplánovat. Kvůli zapojení laiků hrozí, že v participačním procesu dojde k řešení málo významných záležitostí v nevhodnou dobu, což naruší kontinuitu celého plánování. Je tedy důležité, aby ze strany organizátorů bylo zajištěno průběžné vytipovávání témat a jejich otevírání ve vhodnou dobu, kdy je zabývání se jimi relevantní a koordinovat diskuse tak, aby byly

[98] Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy. *Jak funguje územní plánování v Praze? Experti porovnají metropoli se zahraničními městy*, [online]. 2016 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/clanek/1549/jak-funguje-uzemni-planovani-v-praze-experti-porovnaji-metropoli-se-zahranicnimi-mesty

věcné a efektivní. V participaci nejde jen o dotazování se na veřejné mínění, ale je stěžejní velmi konkrétně zjišťovat potřeby lidí pro práci projektantů tak, aby mohly být naplněny.[99] Plán participace obsahuje harmonogram akcí a jejich popis. Metody a techniky, které je možné využít, byly v této práci již popsány. Je třeba z nich vybírat v návaznosti na typ projektu a cílovou skupinu. Plán by měl být přizpůsoben cílové skupině tak, aby jí vyhovoval a použité techniky zajišťovaly relevantní vstupy i výstupy v dostačující kvalitě a v potřebný čas. Ač je každý proces zapojení veřejnosti unikátní, měl by vždy probíhat v několika základních fázích.[100]

První z nich je fáze analýz a přípravy zadání. Nejdříve musí být identifikována cílová skupina a nejdůležitější aktéři. Tito stěžejní hráči mohou ovlivnit motivace široké veřejnosti a vnímání celého procesu, je proto důležité je neopomenout včas zapojit. Poté, co je již cílová skupina vydefinována, je možné volit adekvátní metody a techniky jejího zapojení do plánování a rozhodování. Na řadu přichází motivace veřejnosti k tomu, aby se sešla a byla ochotna vést diskusi a nahlížet na řešené téma z komplexnějšího hlediska, než jen z vlastního subjektivního. Aby byla zajištěna maximální kvalita výstupu, je nutné popsat problémy a hodnoty současného uspořádání a stanovit jejich priority. Posléze dochází k popisu cílového charakteru území a sběru námětů pro řešení, kterým ho bude dosaženo.

V tuto chvíli přichází zpřesňování zadání. Již z předchozího popisu jednotlivých možných participačních metod je evidentní potřeba alternativních konceptů řešení. Zde je velice důležitý kvalitní vstup zkušených projektantů a facilitátorů, jejichž úkolem je tyto koncepty navrhnout a podat v podobě srozumitelné laikům a pokud možno názorné. Jejich další úlohou je nezaseknout postup projektu na problémech, které nelze v danou chvíli vyřešit a předávat je na odpovědná místa kompetentním rozhodovatelům. K jednotlivým alternativám musí být předem naplánován způsob získání zpětné vazby a posléze tvorba doporučení pro výběr té nejlepší varianty.

---

[99] KLÁPŠTĚ, Petr. *Participace klíčových aktérů a občanů na přípravě územního plánu statutárního města Pardubice: Výstupy workshopů nad urbanistickou koncepcí Pardubic*, [online]. [cit. 2016-07-23]. 35 s. Dostupné z: www.pardubice.eu/..planovani/..plan-mesta-pardubice/..plan-mesta-pardubic/analyz.

[100] KLÁPŠTĚ, Petr. *Participace jako nástroj udržitelného plánování a odstraňování disparit v území.* In Maier, Karel. (ed.) Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. s. 224-249. ISBN 978-80-247-4198-7.

Ve chvíli, kdy je zvolena jedna z variant, přechází proces k formulování konkrétního návrhu. Jde o fázi upřesňování detailů a nastavování etapizace. Organizátor má za úkol naplánovat a zkoordinovat zapojení účastníků při samotné realizaci. Musí být stanovena odpovědnost za dílčí části realizace projektu, vytvoření konkrétních úkolů pro implementaci a způsob financování.
Poslední částí plánu je realizace. Zde je potřeba zahrnout hodnocení průběhu celého procesu. Středem zájmu je efektivita a finální zhodnocení, zda došlo k naplnění potřeb veřejnosti a v jaké míře. V případě stavebních akcí je výhodou, že celý proces lze oficiálně ukončit uspořádáním společenské akce ke slavnostnímu otevření.

V době, kdy je plán vytvářen je dobré stanovit si také ukazatele, kterými je možné měřit a hodnotit úspěšnost. Plán participace není statický a musí být pravidelně vyhodnocován a revidován. Ukazatele úspěšnosti vydefinované již na počátku toto vyhodnocování umožní. Slouží k ujištění, že proces se ubírá správný směrem a probíhá dle plánu a dává možnost k včasnému odhalení problémů a nezamýšlených dopadů a tím pádem k včasné úpravě plánu. Současně s nastavením ukazatelů musí být zajištěn i sběr podkladů pro ně.
To, co je zejména nutné sledovat, je zapojení předem vybraných cílových skupin. To, zda jsou v procesu relevantně zastoupeny skutečně všechny a že mají všechny stejnou možnost se účastnit. Pokud tomu tak není, je nutná okamžitá úprava procesu. K takovému sledování slouží například stručné formuláře vyplňované účastníky po každé akci obsahující dotazy na věk, lokalitu bydliště nebo zájmy. Jak již bylo uvedeno, dalším aspektem, který je třeba sledovat je efektivita práce a komunikace. Ten by měla v dostatečné míře popsat zpětná vazba od zúčastněných. Organizátor se tak dozví, zda účastníci považují použité aktivity za smysluplné a efektivní, jak vnímají atmosféru a zda jsou dané aktivity dostatečně zajímavé a motivující. Opět je možné zpětnou vazbu získat prostřednictvím dotazníků, při menších akcích i v přímé diskusi.[101]

2.3.2 Úskalí participačních procesů

Se zkušenostmi, které v České republice s participativními přístupy máme, se pojí pochopitelně také jisté obavy ze zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů. Část

[101] KLÁPŠTĚ, Petr. *Participace jako nástroj udržitelného plánování a odstraňování disparit v území.* In Maier, Karel. (ed.) Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. s. 224-249. ISBN 978-80-247-4198-7.

odborníků z řad urbanistů, politiků a úředníků má negativní zkušenosti díky již zmíněným nuceným veřejným projednáním daným v určité fázi např. územního plánování zákonem. Takové zapojení veřejnosti pouze v rámci legislativy mělo v minulosti již několikrát za následek namísto smysluplného veřejného projednání nekonečnou řadu stížností a neadekvátních požadavků, které celý proces brzdily a způsobily konflikty přenášející se posléze do politiky, což v konečném důsledku mohlo vyústit i v neschválení pracně připravovaného územního plánu. Mezi projektanty a organizátory participace, kteří již mají bohatší a hlubší zkušenosti s těmito přístupy, naopak převládá názor, že snaha o narušení realizace projektů klesá s rostoucí možností se zapojit.[102] Ačkoliv je vždy nutné počítat s určitým množstvím věčných stěžovatelů s chronicky zaujatým negativním přístupem a nulovou ochotou k řešení problémů a to při jakékoliv míře participace, v průběhu procesu tito obvykle své destruktivní snahy vzdávají a prostor se otevírá ostatním účastníkům.

Klasické obavy a nedůvěra v participativní přístupy obvykle vychází z nedostatečných zkušeností se správným a korektně provedeným procesem. Skutečná rizika bývají naproti tomu opomínána nebo podceněna a tak často dochází k nezáměrnému zkreslení potřeb a názorů uživatelů, k nezvládnutí procesu jako takového a případně i ke zneužití participace.

2.3.2.1 Rizika, chyby a následky nezvládnutí procesu participace

Ke zkreslení potřeb a názorů uživatelů území může dojít ze tří příčin. Jednou příčinou je **opožděné zapojení veřejnosti**. Tím je myšleno každé zapojení, ke kterému dojde později než ve fázi formulace zadání projektu. Pokud uživatelé vstupují do procesu až připomínkováním hotového návrhu, dochází ke konfliktům způsobených nejasnostmi ve formulaci zadání, vzájemným nepochopením a rozdílnými názory na cíle projektu.[103] Nezastupitelnou roli má účast veřejnosti již ve fázi formulace zadání, průzkumů a analýz. Návrh projektu nemůže zcela odpovídat potřebám veřejnosti, pokud té není dán prostor při jeho tvorbě. Už jen tím, že jsou uživatelé postaveni před jakoukoliv hotovou část projektu, byť jen návrhovou, jsou jim podsouvány určité potřeby. Výsledný plán tak nemůže odpovídat potřebám skutečným. Navíc, když se veřejnost může zapojit již na úplném

[102] KLÁPŠTĚ, Petr. *Participace jako nástroj udržitelného plánování a odstraňování disparit v území.* In Maier, Karel. (ed.) Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. s. 224-249. ISBN 978-80-247-4198-7.

[103] KLÁPŠTĚ, Petr. *Participace jako nástroj udržitelného plánování a odstraňování disparit v území.* In Maier, Karel. (ed.) Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. s. 224-249. ISBN 978-80-247-4198-7.

počátku plánování, daleko snáze se s projektem ztotožní a bude motivována k další participaci.

Další příčinou, která může způsobit nerelevantní vykreslení potřeb a názorů veřejnosti je **špatná specifikace cílové skupiny**, případně nevydařená snaha o zapojení některé části dotčené veřejnosti. Může se stát, že organizátor na některou ze zainteresovaných skupin jednoduše zapomene. Proto je důležité pravidelně vyhodnocovat postup a dílčí výsledky procesu a dle potřeby revidovat plán participace. Také může nastat situace, kdy je angažovanější ta část veřejnosti, která ale není cílovou skupinou. Například pokud je projekt zaměřen na místní rezidenty a pouze okrajově na další uživatele území (místní podnikatelé, rekreanti, lidé dojíždějící do území za prací atd.), je snadným prostředkem k posouzení relevance vyjádřených názorů umístění mapy ke vstupu na participační akci, do které každý účastník vyznačí místo svého bydliště. To umožní výstup přehodnotit včas a přizvat opět ty uživatele, které k upřesnění výstupu potřebujeme.

K nezapojení klíčových aktérů může dojít také kvůli nevhodné volbě metody, místa a času konání participační akce nebo informačních kanálů vzhledem k charakteru cílových skupin. Celý proces participace je vždy potřeba co nejvíce přizpůsobit účastníkům. Pokud chceme zajistit účast seniorů, nemůžeme jako jediný komunikační kanál zvolit internet. Chceme-li zaujmout místní podnikatele, informace v lokálních novinách umisťované do schránek rezidentů nám s tím nepomůžou. Řeší-li se problematika, ke které potřebujeme znát stanovisko rodin s mladými dětmi, nemůže být akce uspořádána ve večerních hodinách na místě, kde chybí bezbariérový přístup. I v případě, kdy zveme na setkání širokou veřejnost, musíme místo konání zvolit co nejvhodněji tak, aby byla zajištěna účast reprezentativního vzorku obyvatel.

Výsledky zjišťování názorů a potřeb obyvatel mohou být pokřiveny také, pokud **méně průrazným chybí podpora**. Při některých participačních aktivitách je nezbytné brát v úvahu, že nahrávají svým charakterem průbojnějším účastníkům a snadno se tak může stát, že názor menšiny je názorem většinovým jen díky tomu, že je důrazněji prosazován. V takovém případě může dojít k postupné ztrátě zájmu cílové skupiny a v důsledku rozhodují někdy i ti, kteří ve skutečnosti nemají jen díky své schopnosti prosadit se nad ostatními. Jakmile tedy zvolená participační aktivita nezaručuje rovný přístup všem účastníkům sama o sobě a nezohledňuje podporu méně průrazným, musí jim být poskytnuta dodatečně a je úlohou organizátora, případně facilitátora, ji zajistit. Problém

v tomto smyslu může nastat také následkem intenzivního a proaktivního zapojení tzv. nátlakových skupin. Tito účastníci procesu dokážou prosadit své zájmy nad zájmy ostatních (sportovci, obyvatelé jedné ulice, apod.). Dílčí zájmy takové skupiny uživatelů pak mohou být považovány za zájem veřejný, ačkoliv tomu tak není. Možnost ověřit si relevanci výstupů participačních aktivit dává současně provedené dotazníkové šetření vyžadující vyplnění základních údajů o účastnících či umístění mapy na místo participativní akce, kam příchozí zaznamenávají místo svého bydliště.

Dalším rizikem vedle zkreslení základních vstupů, kterými jsou potřeby uživatelů území, je nezvládnutí procesu. Selhání procesu může nastat v důsledku podcenění několika hlavních aspektů.[104]

V první řadě může být selhání vinou zadavatele projektu, který se neúčastní všech veřejných plánovacích setkání. Neúčast zástupců veřejné správy dává veřejnosti signál, že představitelé samosprávy nepovažují projekt za dostatečně důležitý na to, aby mu věnovali svůj čas a to i přesto, že důvody mohou být často odlišné – například přísně stanovená pracovní doba úředníků v kombinaci se zákazem proplácení práce přesčas či účasti na setkáních ve večerních hodinách. Ve výsledku ovšem záleží pouze na tom, jak nepřítomnost zástupců zadavatele vnímají ostatní účastníci. Pravděpodobně sami začnou zvažovat, zda je i pro ně samotné účast zajímavá.

Opět otázkou využití času účastníků je efektivita participačního procesu. Jakmile je zapojování veřejnosti neefektivní, odradí to od účasti zejména ty, kteří mají největší potenciál konstruktivně a hodnotně projektu přispět. Nejedná se o pouhý psychologický efekt, jako v případě předcházejícím, ale o reálné plýtvání časem – participačních aktivit je mnoho, ale přitom jsou špatně naplánované či zorganizované, časově náročné a přitom bez jednoznačných výstupů, takže nedochází k přiměřeně rychlému postupu. Právě budoucí uživatelé schopni nejvíce pozitivně ovlivnit kvalitu projektu jsou osoby, které si svého času náležitě cení a kvůli neefektivitě participace ho projektu přestanou velmi brzy věnovat. Participaci naproti tomu kvůli neefektivitě neopustí nekonstruktivní účastníci a věční stěžovatelé, které časová náročnost tak snadno neodradí.

Jak už bylo jednou zmíněno v části vymezení kompetencí a povinností aktérů participativních přístupů, mezi nejdůležitější schopnosti kvalitního projektanta pracujícího

[104] KLÁPŠTĚ, Petr. *Participace jako nástroj udržitelného plánování a odstraňování disparit v území.* In Maier, Karel. (ed.) Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. s. 224-249. ISBN 978-80-247-4198-7.

přímo s uživateli území je schopnost prezentovat své myšlenky, názory a celkově svou práci laikům. Základem je logická struktura a koncepce připravovaného návrhu. Jestliže taková struktura chybí, návrh nelze veřejnosti ve srozumitelné formě podat a absenci koncepce ukrýt pod množství prázdných vět a odborné terminologie. Projektant musí být schopen formulovat prezentaci do laikům přístupné řeči, což na něj klade požadavky stran komunikačních dovedností. Pokud touto schopností projektant nedisponuje a přesto je v zájmu zadavatele, aby právě on na projektu pracoval, riziku, že účastníci si jeho projev vyloží jako záměrně přezíravý přístup, lze předcházet. Je možné zajistit projektantovi komunikačně zdatného kolegu, který povede prezentaci dle projektantových instrukcí, ovšem laikům přístupnou a srozumitelnou formou. Předávání informací je v procesu zapojení veřejnosti obousměrné, proto musí být projektant schopen také pochopit potřeby lidí, aby je následně mohl ve správné formě promítnout do svých návrhů.

Tak jako je chybou zapojit veřejnost do procesu pozdě či jen formálně, jak tomu bývá v případech, kdy participaci veřejnosti na rozhodování vyžaduje v určité fázi plánování zákon, může být špatně také nepřiměřeně vysoká míra participace. Účastníky lze snadno demotivovat, pokud je proces zdlouhavý a zahrnuje i záležitosti pro participanty nezajímavé a takové, které se jich přímo nedotýkají.

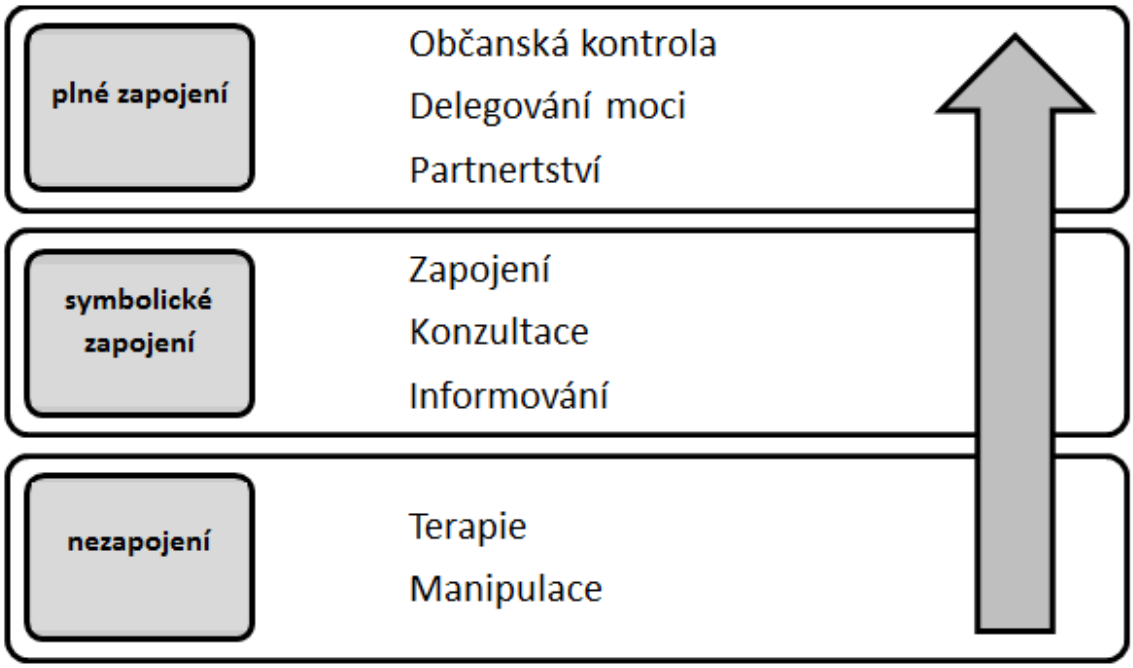
2.3.2.2 Vhodná míra participace

K nalezení vhodné míry participace není univerzální návod. Ke stanovení správné míry zapojení pro konkrétní případ či odhalení participace falešné je možné použít některé existující koncepce a modely. Teorií, zabývajících se úrovněmi občanské participace je nepřeberné množství, přičemž jejich velká část vychází z klasického modelu Sherry Arnstein (1969).[105]

Sherry Arnstein publikovala ve svém článku *A Ladder of Citizen Participation* v době, kdy se ve Spojených státech začaly participativní přístupy šířit, žebříček participace o osmi úrovních. Každý ze znázorněných stupňů představuje určitou míru přerozdělení moci, která občanům umožňuje začlenit se do politických a ekonomických procesů.

[105] ARNSTEIN, Sherry R. *A Ladder Of Citizen Participation*. Journal of the American Institute of Planners [online]. 1969, 35(4), 216-224 [cit. 2016-08-07]. DOI: 10.1080/01944366908977225. ISSN 0002-8991.

Obrázek č. 4: Schéma žebříčku participace dle Sherry Arnstein (1969)



Zdroj ARNSTEIN, Sherry R. A Ladder Of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners [online]. 1969, 35(4), 216-224 [cit. 2016-08-07]. DOI: 10.1080/01944366908977225. ISSN 0002-8991. vlastní zpracování

Jak znázorňuje schéma, celý žebříček je rozčleněn do tří částí podle toho, jakou úroveň zapojení veřejnosti představuje. Na nejnižších dvou příčkách stojí manipulace a terapie, které spadají do kategorie „*nezapojení*“. Tyto stupně znamenají, že zapojení veřejnosti je bez ohledu na druh projektu a další okolnosti nedostačující a tím pádem falešné. Objednatel využívá **manipulace** tak, že v očekávání negativní reakce a odporu k projektu namísto zahrnutí veřejnosti do plánování a rozhodování najme například PR agenturu, která dostane za úkol přesvědčit uživatele, že již naplánovaný projekt je to, co chtějí. Občané také bývají přizváni do komisí, kde se od nich vyžaduje pouze podpora fungujících politik. Politická moc tak deklaruje zapojení veřejnosti pouze formálním souhlasem zúčastněných. Typickým příkladem **terapie** jsou telefonní linky přání a stížností. Uživatelům je poskytnut prostor pro svěření svých pochyb a potřeb stran projektu, ty ale nejsou nikdy reálně zohledněny.

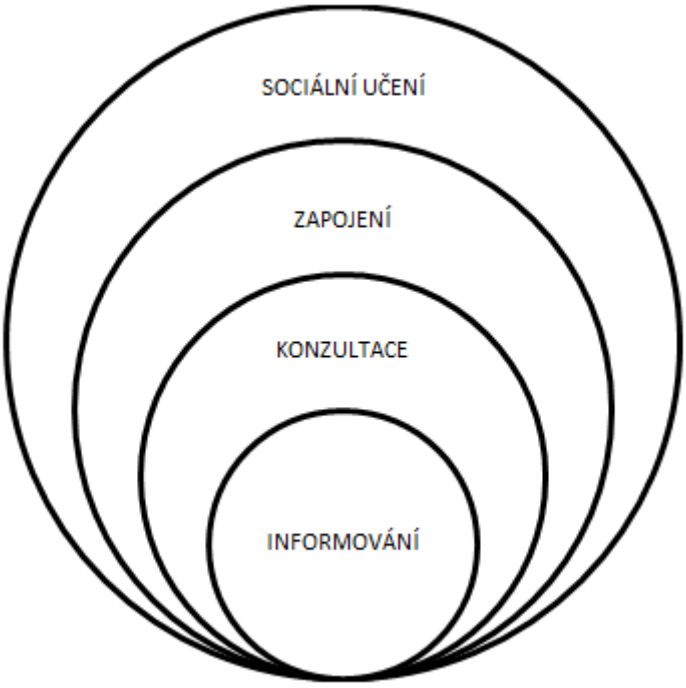
Druhou část žebříčku Arnstein nazvala tokenismem a znamená zapojení symbolické, pro splnění určité povinnosti participace. Přestože autorka připouští, že v některých případech

mohou být úrovně zapojení zařazené do této části žebříčku dostatečné, ve skutečnosti jsou ale z převážné části používány v situacích, kdy je nutné zapojení vyšší úrovně a slouží tak pouze jako zastírací manévr problémů v zadání, které jsou objednateli známé. Na úrovni **informování** jsou plány a rozhodnutí zainteresované veřejnosti známé, nicméně jsou jim prezentovány v laikům nesrozumitelné podobě. K tomu může dojít kvůli nedostatečným komunikačním dovednostem projektanta, ale i k interpretaci kontroverzního rozhodnutí s cílem zakrýt jeho skutečnou podstatu a dodat mu zdání objektivity. Dalším problémem informování je, že bývá často pouze jednosměrné a ve skutečnosti možnost cokoliv ovlivnit ze strany uživatelů neexistuje. Nedostatkem **konzultace** je diskuse nad již vytvořenými variantními řešeními a předpokladem je, že se uživatelé mají pouze rozhodnout pro některou z nich. Přitom není jasné, zda zvolené priority, hodnoty a problémy, které mají být v území řešeny, jsou relevantní vzhledem k potřebám uživatelů a tedy zda celý projekt vychází ze správného zadání a či je jeho realizace vůbec žádoucí. U **zapojení** je již řeč o určitém vlivu občanů. Ti jsou zapojeni v celém průběhu procesu, ale nepodílejí se na konečném rozhodnutí. I přestože panuje všeobecná shoda mezi zúčastněnými jak na cíli, tak na postupu k jeho dosažení, objednatel nakonec může rozhodnout proti jejich vůli ať už z technických či finančních důvodů. Celý proces participace pak pro účastníky postrádá smysl.
Nejvyšší příčky žebříčku představují vyšší úrovně zapojení, jejichž součástí je předávání pravomoci a odpovědnosti. Příčka **partnerství** znamená, že uživatelé, kteří se procesu účastní, sdílí se zadavatelem odpovědnost za výsledky a realizaci a stávají se tak rovnocennými partnery. Předpokladem partnerství a stejně tak i dvou následujících vyšších stupňů zapojení veřejnosti je určitá formální organizovanost komunity. Vyšším stupněm je **delegování moci**, kdy za určité části projektu nesou celou odpovědnost pouze uživatelé. Na vrcholu schématu stojí **občanská kontrola**, což je úroveň dávající uživatelům plnou kontrolu nad rozhodovacím procesem.

Ačkoliv uspořádání žebříčku může vyvolat dojem, že každá vyšší příčka představující vyšší míru participace je vždy lepší, než příčka předchozí, ne vždy znamená větší zapojení lepší výsledek. Jak již avizoval úvod této podkapitoly, je potřeba najít vhodnou míru participace – ne tu nejvyšší možnou, nýbrž tu nejefektivnější a nejpřínosnější. Maximální úroveň participace ve všech případech je jak technicky neproveditelná, tak nepraktická (pro účastníky demotivující a vyčerpávající). K nalezení správné míry participace si lze

pomoci využitím modelu podle teorie sociálního učení dle Kevina Collinse a Raye Isona.[106] Jejich koncept stanovuje vhodnou míru participace dle dvou faktorů – charakteru projektu a dosavadní zkušenosti místní komunity s řešením určitého druhu problému. V návaznosti na rostoucí zkušenosti komunity se mění potřebná úroveň participace.

Obrázek č. 5: Schéma úrovní participace dle Collinse a Isona (2006)



Zdroj: COLLINS, K., ISON, R. Dare we jump off Arnstein's ladder? Social learning as a new policy paradigm. In: Proceedings of PATH (Participatory Approaches in Science & Technology). 2006 Conference, Edinburgh.
vlastní zpracování

Schéma ukazuje, že teorie mluví o čtyřech stupních participace, kdy každý vyšší stupeň je nadstavbou předchozího a jsou v něm zahrnuty veškeré aktivity všech nižších stupňů. Základní úrovní je **informování**, které lze použít, když vybraná problematika i řešení zadání jsou ve společenství již známé. K situaci dojde například ve chvíli, kdy konkrétní projekt vychází z již hotové širší koncepce či strategie vytvořené za účasti veřejnosti. V takovou chvíli je zbytečné veřejnost znovu zapojovat, stačí ji pouze informovat. Za stejných předpokladů, pouze při existenci více variantních řešení je vhodné použít formu

[106] COLLINS, K., ISON, R. Dare we jump off Arnstein's ladder? Social learning as a new policy paradigm. In: Proceedings of PATH (Participatory Approaches in Science & Technology). 2006 Conference, Edinburgh.

konzultace. Z nabízejících se řešení tak participanti mohou vybrat to nejvhodnější pro realizaci, přitom potřeba projektu a základ, na kterém je vystavěno jeho zadání, vyplývá z koncepce již zpracované za pomoci participativního přístupu. Naproti tomu na úrovni, kde je potřeba **zapojení**, je nutné upřesnit hodnoty, priority a problémy v území pro zadání a následně definovat relevantní varianty řešení. Nejobtížnější situací, která vyžaduje nejvyšší možnou míru participace, tedy **sociální učení** je, když jsou evidentní projevy problému, ale podstatu je obtížné vystihnout. Problém je třeba za pomoci zapojení většího množství aktérů popsat a až následně na to navázat formulaci zadání a variantních řešení. Na stejnou problematiku lze v příštím procesu použít již nižší úroveň participace.

2.3.2.3 Zneužití participace

Jak vydefinovala už Sherry Arnstein ve svém žebříčku zapojování veřejnosti, existují formy sdílení informací se současnými a budoucími uživateli území, které mají představovat participaci široké veřejnosti na rozhodování, zatímco ve skutečnosti jsou pouhými nástroji manipulace s místními občany a dalšími aktéry. Koncept participace je zneužitelný hned několika způsoby.

Politická uskupení potřebují v období před volbami získat sympatie a podporu veřejnosti a ve svých předvolebních kampaních využívají široké spektrum různých nástrojů sebeprezentace a přesvědčovacích technik. Naklonit si veřejnost lze jistě i tím, že daná politická skupina dá voličům prostor k vyjádření svých pocitů, názorů, připomínek a návrhů řešení ke klíčovým projektům a bude proklamovat svou transparentnost a otevřený přístup vůči komunitě. Po volbách může snadno přijít zklamání, když noví představitelé politické moci přijmou diametrálně odlišná rozhodnutí od těch, která byla učiněna v průběhu participačních procesů před volbami, případně pozastaví či se jen přestanou věnovat projektů stále ještě běžícím. Takové špatné zkušenosti v praxi ve světě jsou, a proto se místním samosprávám nedoporučuje nově zavádět participativní přístupy do rozhodování v období před volbami. Občané, kteří jsou si vědomi širších souvislostí, by si takovou snahu mohli vyložit právě jako součást předvolební kampaně a snahu o manipulaci s občany za účelem získání co největšího počtu voličských hlasů a získat k participaci a k zastupitelům nedůvěru v této oblasti dříve, než vůbec dojde k prvním pokusům o reálné zapojení místních aktérů. V budoucnu by tak ztracená důvěra zabránila jakýmkoliv dobře míněným snahám.

V některých případech právní řád direktivně nařizuje zapojení veřejnosti do rozhodování o podobě plánovacích a strategických dokumentů či samostatných projektů, nicméně na samotné provedení participace klade minimální nároky. Nedobrovolnost často spolu s nedostatkem prostředků a nevolí je použít právě na dostatečné zapojení všech potřebných aktérů způsobuje, že finální podoba participace je pouze formální. Účastníci očekávají, že se na výstupu skutečně budou podílet, k tomu ale v realitě nikdy nedojde a objednatel pouze splní svou zákonnou povinnost a celý proces iniciuje od začátku s vědomím, že se jedná pouze o fiktivní zapojení.

V praxi se setkáváme také s případy, kdy byl uměle vyvolán proces participace vztahující se k relativně nevýznamnému problému, zatímco na pozadí proběhla realizace velkého kontroverzního projektu, u kterého byly očekávány sporné reakce veřejnosti. Ve chvíli, kdy se uskutečnění takového projektu za zády ostatních aktérů dostane na světlo, bývá již většinou pozdě realizaci zastavit či rozhodnutí jakkoliv zvrátit. Odlákání pozornosti je typický příkladem zneužití povahy participativních přístupů.

Aby zadavatel dosáhl v projektu svého, zneužívá také někdy participace prostřednictvím placených diskutérů, šířením nesprávných či selektivních informací neoficiálními komunikačními kanály nebo tím, že staví do výhodnější pozice skupinu prosazující určitý zájem.

A opět s velice častým manipulativním přístupem ze strany zadavatele se setkáváme ve formě běžným uživatelům nesrozumitelné interpretace projektu. Ať už se jedná o návrh zadání, prezentaci záměrů a cílů či následně výsledků a výstupů projektu, ve snaze očím místních aktérů něco skrýt jsou sepisovány extrémně dlouhé zprávy plné odborné terminologie. Člověk bez specifického vzdělání tak ztrácí šanci dokumentům a prezentacím v obtížném jazyce porozumět, a pokud neztratí hned v začátcích zájem a chuť se procesu účastnit, většinou stejně není schopen problematiku skutečně pochopit a zaujmout stanovisko.

Nejvýraznějším důsledkem těchto manipulativních akcí ze strany zadavatele je ztráta důvěry jak v představitele samosprávy, tak v participaci jako takovou. Příštích participačních aktivit se uživatelé již dopředu nebudou mít zájem účastnit. Navíc ztráta důvěry je dlouhodobá a narušuje vztahy uvnitř celé komunity. Jakákoliv další snaha o zapojení místních občanů bude během na dlouhou trať a je dokonce možné, že se v určitém časovém horizontu stane participace neuskutečnitelnou.

2.3.2.4 NIMBY efekt

Rizikem, se kterým je třeba při projednávání některých charakteristických projektů s veřejností počítat, je možná přítomnost efektu NIMBY. Výraz je akronymem spojujícím počáteční písmena výrazu „Not In My Back Yard“ (v překladu „ne na mém dvorku“), který vznikl ve Spojených státech amerických na počátku 80. let 20. století. Jedná se o fenomén vypozorovaný v negativních reakcích lidí na určité typy projektů – takové, které jsou pro společnost prospěšné (jejich realizace je často považována dokonce za nezbytnou), ale lidé je odmítají ve chvíli, kdy by měly být lokalizovány do bezprostřední blízkosti jejich bydliště.

Celý problém může pramenit z nedokonalého vymezení zón území v existujících územně plánovacích podkladech. Pokud území není správně a jasně rozčleněno na části dle jejich funkce (residenční, komerční, průmyslová), bude v něm pravděpodobně docházet ke konfliktům stran jeho využití kvůli střetu aktivit do něj umístěných.[107] Kontroverzními projekty v tomto smyslu jsou nejčastěji projekty sociální politiky (azylové domy, psychiatrické léčebny, ubytovny pro bezdomovce apod.) a projekty produkující negativní externality (letiště, které pro blízké rezidenční zóny znamená hlukovou zátěž nebo například skládka komunálního odpadu). V zahraničí se setkávají s NIMBY efektem například také u náboženských staveb, kdy místní aktéři argumentují narušením architektonického rázu daného území. Skutečným důvodem odporu k projektům je z převážné část pouze strach z něčeho neznámého. Lidé se bojí, jaký vliv bude mít lokalizace zařízení do místa jejich bydliště na jejich běžný život, bezpečnost a místní vztahy. NIMBY efekt může být důvodem selhání plánovacího procesu za účasti veřejnosti. Jedná se totiž o citlivá témata, kdy realizace projektu je prospěšná a potřebná, proto místní nejspíše budou argumentovat jinými důvody, než jsou ty skutečné. Jediným řešením se tak může stát mediace, v horším případě vyústí v direktivní rozhodnutí.

Je patrné, že existuje dlouhá řada důvodů, z jakých může participační proces selhat a mnoho rizik, na jejichž prevenci je třeba myslet. Výsledky všech možných druhů selhání jsou ale totožné – jedna negativní zkušenost může ohrozit jakékoliv budoucí snahy o spolupráci. Ochota spolupracovat a aktivně se zapojit je s každým zklamáním nižší, klesá

[107] MOONEY, Gerry, Steve PILE a Chris BROOK. *Unruly cities?: order/disorder*. New York: Routledge in association with the Open University, 1999, 387 p. Understanding cities (London, England). ISBN 0415200741

zejména důvěra v objednatele projektu, politickou reprezentaci a někdy také v samotné plánování. Dosavadní zkušenosti ukazují, že stav po neúspěšné participaci bývá horší, než kdyby k žádné nedošlo.

3 Participace v rámci komunitních přístupů na příkladu městské části Praha 10

Tato kapitola shrnuje dosavadní zkušenosti se zapojováním veřejnosti do plánování a rozhodování a současný stav participativních přístupů městské části Praha 10.
Praha 10 je městská část nacházející se v jihovýchodní části města. Její území zahrnuje čtvrti Vršovice, Strašnice, Malešice, Záběhlice, Michle a Vinohrady a je poměrně různorodé – najdeme zde vilové čtvrti, měšťanské domy, sídliště, velké množství sportovišť, zeleně či kulturních prostory. Bývalé historické obce tvoří jednotlivé katastry městské části. Některé katastry spadají do Prahy 10 celou svou rozlohou, jiné jen částečně. Na rozloze přibližně 1 900 hektarů zde žije okolo 110 000 obyvatel.[108] V území se střetává mnoho zájmů rozličných skupin, žije tu velké množství odlišně fungujících komunit a nemalé rozdíly jsou zřetelné i mezi jednotlivými čtvrti městské části. Městská část musí ve vztahu k občanům vystupovat jako komplexní celek, přesto ale s individuálním přístupem v konkrétních případech.

Komunitní metody plánování a rozvoje území jsou na Praze 10 praktikovány od roku 2004, kdy se městská část stala jedním z průkopníků komunitního plánování sociálních služeb. Následně se začala podrobněji a systematicky věnovat plánování veřejných prostranství a v současné době již vytváří koncepční materiály a strategie pro zapojování veřejnosti do rozhodování, často přímo ve spolupráci s místními občany.

3.1 Management kvality

Odbor kontroly a komunikace Úřadu městské části Praha 10 se v rámci své činnosti zabývá managementem kvality. Ačkoliv neřeší přímo zapojování občanů do veřejného rozhodování, poskytuje pro participaci na místní úrovni důležité podklady a zpětnou vazbu od obyvatel, týkající se spokojenosti občanů s činností samotného úřadu. Manažer kvality každoročně vypracovává Zprávu o přezkoumání systému managementu kvality ÚMČ Praha 10, ve které jsou rekapitulovány hlavní priority jednotlivých odborů, definována

[108] Městská část Praha 10. *Seznámení se s městskou částí Praha 10,* [online]. [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: http://www.praha10.cz/mestska-cast/o-praze-10/seznameni-s-mestskou-casti.aspx

opatření pro příští rok a hodnocena vytyčená opatření za rok uplynulý. Mezi cíli kvality pro rok 2015 odboru životního prostředí, dopravy a rozvoje najdeme mimo jiné potřebu aktivní spolupráce s občanskými sdruženími a občany Prahy 10 při vytipovávání a následné přípravě významných městských prostor vybraných k revitalizaci.[109]

Opatření jsou shrnuta do jednotlivých oblastí, mezi které patří i zlepšování služeb ve vztahu k požadavkům občana. Mezi opatření stanovená pro rok 2016 patří i realizace aktivit Střednědobého plánu rozvoje a udržitelnosti sociálních a návazných služeb na území městské části Praha 10 na období 2014 – 2016, které byly naplánovány pro rok 2016 a dále aktivní spolupráce s občanskými sdruženími a občany Prahy 10 při vytipovávání a následné přípravě významných městských prostor vybraných k revitalizaci. Úspěšnost realizace vytyčených cílů bude vyhodnocena začátkem roku 2017.

Kapitola *1.4 Komunikace se zákazníkem/občanem* Zprávy o přezkoumání za rok 2015 shrnuje významné aktivity, které byly realizovány v roce 2015 za účelem získání relevantní zpětné vazby od veřejnosti, případně zapojení občanů do procesu plánování a rozvoje. Zpráva ve zkratce zmiňuje komunitní plánování sociálních služeb, probíhající diskuse s občany a výstavy za přispění studentů architektury ve Středisku územního rozvoje, statistiky vyřizovaných požadavků ze strany občanů skrze call centrum, systém komunikace s podnikateli a výsledky Ankety spokojenosti návštěvníků úřadu Prahy 10. [110]

Anketa spokojenosti návštěvníků úřadu Prahy 10 byla zorganizována v minulém roce v období 10 – 11/2015 odborem kontroly a komunikace. Ankety se zúčastnilo 1 232 respondentů, návštěvníků úřadu. Průměrná známka se od výsledků roku 2014, kdy byla její hodnota 1,07, nepatrně zhoršila a to na hodnotu 1,1. Známkování probíhá stejnou formou jako ve standardní školní stupnici, tedy stupňů je 5 a je jim přiřazeno slovní hodnocení (rozhodně spokojen/spíše spokojen/spokojen/spíše nespokojen/rozhodně nespokojen). Na úřadě jsou umístěny sběrné boxy, do kterých lze hodnocení vhazovat. Anketní lístek je součástí přílohy této práce (příloha č. 17).

Odbor kontroly a komunikace si je vědom možnosti zkreslení dat a manipulování s výsledky kvůli osobnímu prospěchu zaměstnanců úřadu.[111] Součástí anketního lístku jsou

---

[109] NEKLAN, Josef. Městská část Praha 10. *Zpráva z přezkoumání systému managementu kvality ÚMČ Praha 10 ke 31.12.2015*. 2016.

[110] NEKLAN, Josef. Městská část Praha 10. *Zpráva z přezkoumání systému managementu kvality ÚMČ Praha 10 ke 31.12.2015*. 2016.

[111] Ing. Josef Neklan, manažer kvality, odbor kontroly a komunikace Úřadu městské části Praha 10

totiž i dvě otevřené otázky, které dávají prostor pro uvedení jmenovité pochvaly a jelikož autor konkrétního hodnocení je anonymní, nelze dohledat, zda si zaměstnanci prostřednictvím jmenovitých pochval nepřilepšují u svých nadřízených, třeba i pro vidinu finančního ohodnocení. Pochval bylo v průběhu minulého roku uděleno návštěvníky úřadu celkem 1 014, z toho 633 jmenovitých.[112] Výsledky zprávy slouží pro interní potřeby zvyšování kvality.

3.2 Strategické dokumenty

Městská část Praha 10 je součástí komplexního celku hlavního města Prahy, proto je třeba zkoumat její aktivity v rámci komunitních přístupů v kontextu obecných tendencí k zapojování veřejnosti na území hlavního města.

Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy vytvořil na základě usnesení Rady hl. m. Prahy (číslo 261 ze dne 17. 2. 2015) Manuál participace plánování města. Materiál byl publikován v květnu letošního roku a je určen zaměstnancům Magistrátu hl. m. Prahy a úřadů městských částí hlavního města k usnadnění orientace v participačních procesech a zvýšení efektivity zapojení místních obyvatel. Samotná pracovní verze materiálu byla konzultována s veřejností, v tomto případě odbornou a to prostřednictvím Metropolitní ozvučné desky (odborný poradní orgán Rady hl. m. Prahy v otázkách rozvoje města). Pro vytvoření manuálu bylo potřeba zmapovat výchozí stav. K tomu účelu posloužilo šetření v oblasti mezi 9 městskými částmi, kterého se účastnila i městská část Praha 10. Aby mohly být popsány klíčové oblasti pro Manuál, cílem šetření bylo zhodnotit praxi městských částí v zapojování veřejnosti do plánování rozvoje města. Účelem Manuálu je především pomoci politickému vedení místních samospráv s aplikací participativních přístupů, proto je nutné znát podrobně potřeby zaměstnanců úřadů městských částí v této oblasti. Navíc zjištění výchozího stavu umožní do budoucna sledovat vývoj participace v Praze a pokrok posuzovat.[113]

Výsledkem šetření je zpráva, která byla zveřejněna v květnu roku 2015.[114] Ze shrnutí hlavních závěrů vyplývá, že roste počet představitelů městských částí, kteří si jsou vědomi

---

[112] NEKLAN, Josef. Městská část Praha 10. Zpráva z přezkoumání systému managementu kvality ÚMČ Praha 10 ke 31.12.2015. 2016.

[113] Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy. *Manuál participace v plánování města*, [online]. [cit. 2016-08-03]. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/manualparticipace

[114] Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy. *Praxe městských částí Prahy v začleňování veřejnosti do plánování města* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-08-09]. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/manualparticipace

přínosů participace veřejnosti a považují ji za nedílnou součást plánování a tvorby města. Problémem je, že politická reprezentace není v tomto názoru jednotná a participaci tak chybí stabilní podpora. Kromě tohoto faktu z analýzy vzešlo, že participace na území městských částí Prahy se potýká se všemi úskalími vydefinovanými v předchozí kapitole – příležitostné využití aktivit za účelem získání voličských hlasů, chybějící lidské zdroje s dostatečnou kvalifikací a zkušenostmi, v některých případech účast jen těch aktérů, kteří se projektem cítí bezprostředně ohroženi (NIMBY efekt). Oslovení představitelé všech devíti městských částí se shodli na tom, že participačním aktivitám chybí koncepčnost a metodický rámec. Přesto každá městská část má již v současné době za sebou úspěšně několik projektů za účasti veřejnosti, na kterých lze stavět. Všechny městské části se také shodují na tom, že úspěšnější a pro obě strany uchopitelnější je participace realizovaná za účelem úprav a tvorby veřejných prostranství, než při přípravě koncepčních a strategických dokumentů.

Participativními procesy zapojení obyvatel městské části se Praha 10 zabývá od roku 2008, kdy došlo k prvnímu oficiálnímu názorovému průzkumu a následnému veřejnému setkání v rámci projektu *Společně měníme veřejná prostranství Prahy 10*. Tehdejší zájem obyvatel o toto téma ukázal výhody participativních procesů, a tak městská část přistoupila k využití participace i u dalších významných projektů následujících let, mimo jiné např. u rekonstrukce Moskevské ulice, revitalizace veřejného prostoru při obchodním centru Cíl nebo revitalizace Malešického náměstí.[115]

3.3 Práce MČ Praha 10 s veřejností při tvorbě veřejných prostranství

Praha 10 se veřejnými prostory systematicky zabývá od roku 2003. Od té doby byla provedena řada analýz, průzkumů a studií mapujících stav a možnosti. Osloveni byli také odborníci, široká veřejnost, občanská sdružení a organizace jako Agora CE, Partnerství o.p.s. a Ústav pro ekopolitiku o.p.s. Výsledkem byly vydefinovány hodnoty, problémy a potřeby oblasti, které byly následně zapracovány do strategického dokumentu *Strategie*

[115] Ing. arch. Pavel Ludvík, vedoucí oddělení koncepce a rozvoje městské části Praha 10 (odbor životního prostředí, dopravy a rozvoje)

pro veřejné prostory Prahy 10. Celý tento proces byl startem projektu s názvem *Společně měníme Prahu 10* zapojujícího do tvorby veřejných prostor veřejnost.[116]
Strategie v úvodu definuje vize a cíle ve vztahu k veřejnému prostoru a obsahuje desatero nakládání s veřejnými prostory. Dokument je sepsán srozumitelnou a přístupnou formou a každá z vytyčených zásad desatera je stručně vysvětlena. Navazující opatření, která jsou nástrojem k řešení konkrétních situací v jednotlivých lokalitách, jsou pro přehlednost uspořádána do tematických skupin. Součástí Strategie je i Mezinárodní charta chůze a popis jejích strategických principů. Přijetí Mezinárodní charty chůze znamená respektování uvedených principů s cílem reflektovat potřeby chodců a poskytnout základní rámec napomáhající úřadu přizpůsobit stávající politiku, činnosti a vztahy tak, aby bylo vytvářeno prostředí, v němž lidé dávají přednost chůzi jako způsobu dopravy, odpočinku a utužování zdraví.[117] Strategie byla schválena v roce 2010.

Na Strategii navázala příprava *Generelu veřejných prostranství* – koncepčního dokumentu, jehož účelem je stanovit typologii a hierarchii veřejných prostorů na území Prahy 10. V době zpracovávání této diplomové práce je generel ve fázi dokončeného konceptu. Ten byl dne 7. 4. 2016 prezentován ve Středisku územního rozvoje, kde byla veřejnosti dána možnost diskutovat jeho podobu se zpracovateli a zástupci městské části. Prezentace zahájila výstavu přibližující generel občanům Prahy 10. V průběhu výstavy byly uspořádány 3 dny otevřených dveří, kde bylo opět možné otevřít diskusi se zpracovateli generelu.[118]
Generel bude rozdělen do dvou částí – textové a mapové. Textová část má definovat různé typy veřejných prostorů nacházejících se na Praze 10, popsat jejich priority a rámcová pravidla. Pro každý typ prostoru bude uvedena metodika se vzorovými příklady. Mapová část pak promítne typologie do veřejných prostorů na Praze 10. Generel bude v pravidelných intervalech vyhodnocován a aktualizován a to vždy za intenzivní a aktivní účasti obyvatel.

---

[116] Městská část Praha 10. *Veřejné prostory Prahy 10* [online]. [cit. 2016-08-09]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/uzemni-planovani/strategicke-dokumenty/strategie-pro-verejne-prostory.aspx

[117] Městská část Praha 10. *Strategie pro veřejné prostory Praha 10*. 2010, 52 s. Dostupné také z: http://verejneprostory.cz/uzemni-planovani/strategicke-dokumenty/strategie-pro-verejne-prostory.aspx

[118] Městská část Praha 10. *Veřejné prostory Prahy 10* [online]. [cit. 2016-08-09]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/uzemni-planovani/strategicke-dokumenty/generel-verejnych-prostor.aspx

Jelikož Generel veřejných prostranství je koncepční dokument od počátku zpracovávaný za aktivní účasti veřejnosti, může v budoucnu velmi usnadnit participaci na Praze 10. Pokud bude funkční a uživatelé území se s ním skutečně ztotožní, dostačující úrovní zapojení veřejnosti pak bude při úpravě a tvorbě veřejných prostranství z dokumentu vycházejících konzultace.[119]

Na generel by následně měl navázat Akční plán určující pořadí a harmonogram úprav vybraných veřejných prostorů. Obsahem Akčního plánu bude seznam akcí s konkrétním harmonogramem realizace zasazeným do časového horizontu ostatních souvisejících akcí a stanoví odpovědnosti za realizaci každé akce. Plán bude každoročně vyhodnocován a schvalován Radou městské části.[120]

Společně měníme Prahu 10 je dlouhodobý projekt připravený městskou částí na začátku roku 2008. Tento projekt zastřešuje všechny aktivity týkající se zapojování veřejnosti do tvorby a obnovy veřejných prostranství. Jeho smyslem je vytvořit dostatek příležitostí k zapojení se do přetváření místních veřejných prostorů všem jejich uživatelům. Dosud již proběhla řada participačních aktivit, nejvíce jsou využívány interaktivní výstavy a dotazníková šetření, a proběhla dvě velká veřejná setkání – první k obecné diskusi o veřejných prostorech Prahy 10 a druhé k přípravě Strategie pro veřejné prostory v Praze 10. Celkově bylo za dobu trvání projektu shromážděno více než 5 000 podnětů od občanů.

Vytvořená metodologie tohoto dlouhodobého projektu, který dal vzniknout výše uvedeným koncepčním dokumentům, vytyčuje možné způsoby spolupráce mezi veřejností a radnicí Prahy 10 a ke každému poskytuje názorné přehledy toho, co ten který způsob znamená pro obyvatele, jaké podmínky musí radnice dodržet, jaké metody a techniky mohou být v rámci jednotlivých způsobu spolupráce použity a jaké přínosy taková spolupráce má. Stanovené úrovně jsou informování, naslouchání, konzultace a partnerství a jejich užití závisí na charakteru konkrétní řešené problematiky.

---

[119] Ing. arch. Petr Klápště, Ph.D. uvádí jako příklad dostatečného zapojení na úrovni konzultace využití generelu veřejných prostranství v Kodani. GVP v Praze 10 taktéž splňuje všechna potřebná kritéria. KLÁPŠTĚ, Petr. *Participace jako nástroj udržitelného plánování a odstraňování disparit v území*. In Maier, Karel. (ed.) Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. s. 224-249. ISBN 978-80-247-4198-7.

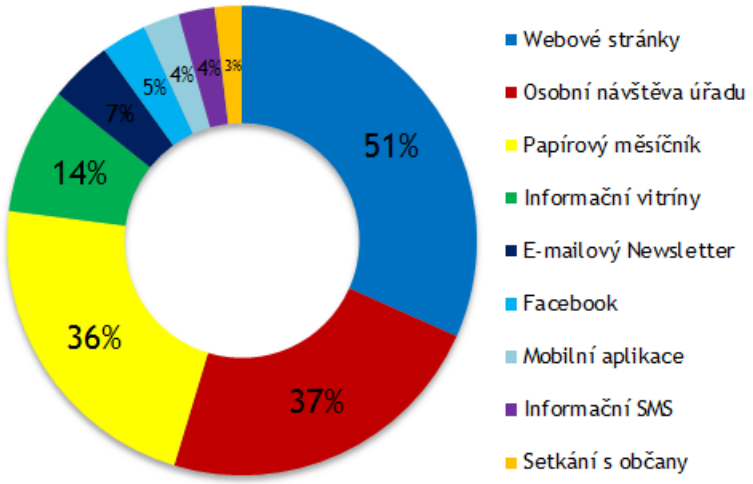
[120] Městská část Praha 10. *Strategie pro veřejné prostory Praha 10*. 2010, 52 s. Dostupné také z: http://verejneprostory.cz/uzemni-planovani/strategicke-dokumenty/strategie-pro-verejne-prostory.aspx

3.4 Způsoby informování veřejnosti

Městská část používá za účelem informování obyvatel, například o chystané participaci, různých informačních kanálů. Do schránek residentů v dotčené lokalitě jsou distribuovány informační letáky a měsíčně roznášeny noviny *Naše Praha 10*. K propagaci plánovaného setkání se dále využívají i webové stránky městské části Praha 10 a veřejného prostoru Prahy 10, k dispozici je profil Prahy 10 na sociální síti Facebook a mobilní aplikace *Moje Praha 10*. V jiných případech lze využít též informační panely určené do veřejného prostoru městské části nebo na městský mobiliář. Městská část má též možnost rozesílat všem registrovaným zájemcům informační SMS na jejich mobilní telefony. V dosud uskutečněných případech se vždy jednalo o plošné informování, nikoliv o cílené směřování na zainteresované podnikatele či jiné klíčové aktéry.

Z průzkumu veřejného mínění z listopadu 2015 vyšlo najevo, že moderní technologie – Facebook, mobilní aplikace, informační SMS a e-mailový newsletter – nejsou nejoblíbenějšími informačními kanály. O něco lepší výsledky byly zaznamenány ve věkové kategorii 15 – 24 let, přesto nejsou u těchto prostředků komunikace hodnoty nijak vysoké. Jen webové stránky slaví u veřejnosti úspěch, ty se naopak staly nejoblíbenějším způsobem spojení s Úřadem městské části. Na dalších místech se umístily osobní návštěva úřadu a papírový měsíčník, které mají v oblibě zejména starší věkové kategorie.

Graf č. 4: Preference veřejnosti v městské části Praha 10 stran informačních kanálů



Zdroj: Městská část Praha 10. Průzkum veřejného mínění: 23. -28. listopadu 2015. 2016. [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/projekty/pripravovane/projekt-nova-radnice.aspx

Nejpřehlednějším a velice efektivním zdrojem je zmíněná webová stránka věnující se výhradně veřejným prostorům Prahy 10, což je oblast, kde jsou participativní přístupy v Praze 10 aplikovány v největší míře a dle propracovaných koncepcí. Informace jsou zde systematicky uspořádány a podány formou dostupnou i laické veřejnosti. Stránka upoutává pozornost na 3 základní hesla, skrze které propaguje možnosti zapojení – zapoj se, realizuj, upozorni na.

Pod záložkou *zapoj se* naleznou návštěvníci webu přístup Prahy 10 k zapojování veřejnosti do plánování podoby veřejných prostranství tak, aby co nejvíce odpovídala jejím potřebám. Heslo *realizuj* odkazuje na projekt *Zásobník projektů – město na míru*. Jedná se o kreativní soutěž, kdy porota, složená ze zastupitelů a úředníků městské část, vybere projekty menšího rozsahu (do 100 tisíc korun) vycházející z iniciativy občanů. Soutěž přináší inovativní způsob podpory vztahu místních obyvatel s lokalitou, ve které žijí a jejím cílem je využít tvůrčí potenciál obyvatel, umožnit jim spoluvytvářet veřejný prostor a aktivně ovlivňovat své životní prostředí. Navíc spolurozhodování a společné plánování veřejných aktivit utužuje vzájemný vztah mezi radnicí a veřejností. Letos proběhl již pátý ročník soutěže a výsledkem bylo vybráno 13 projektů, kterým byla přislíbena finanční podpora. Celkem bude rozděleno 499 862,- Kč. Díky projektu občané také získají povědomí o finanční náročnosti různých projektů a k místům, na jejichž vzhledu se aktivně podílejí, získají užší vztah.[121]

Poslední odkaz – *upozorni na* – přesměruje návštěvníka stránky na možnost využít způsoby podávání podnětů, připomínek k existujícím problémům ve veřejných prostorech a jejich sledování. Prezentovány jsou 4 možnosti zasílání podnětů:

- elektronický formulář
- MMS na uvedený telefonní kontakt
- mobilní aplikace
- email.

Moje Praha 10

Aplikace *Moje Praha 10* je online platformou pro participaci občanů na Praze 10. Má několik funkcí – navigaci k vyznačeným důležitým a zajímavým místům městské části,

[121] Městská část Praha 10. *Veřejné prostory Prahy 10: Změňte prostor kolem* nás [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/aktivity-a-verejne-prostory/menime-verejne-prostory/zmente-prostor-kolem-vas.aspx

zpravodajství a nejdůležitější funkci tzv. Hlídacího psa. Hlídací pes umožňuje občanům přímo z mobilního telefonu či jiného zařízení nahlásit nejrůznější problémy z místa a okolí jejich bydliště. Aplikace automaticky připojí GPS polohu a odešle ji i s popisem problému úředníkům městské části. Spolu s hlášením může občan vložit také fotografii z místa.
Aplikace představuje nadstavbu služby MMS, kterou Praha 10 k hlášení problémů nabízí a rozšiřuje její možnosti. Kromě hlášení problémů a navigace si občané mohou také ukládat do paměti zařízení svá oblíbená místa, důležité či zajímavé body, nebo využít vestavěnou čtečku QR kódů, kterými jsou v Praze 10 označeny důležité budovy a památky.

Naše Praha 10

Přivlastňovací zájmeno, jen v množném čísle, je použito také pro název místních novin, vydávaných pro Úřad městské části Praha 10 externím dodavatelem.[122] Noviny vycházejí měsíčně v nákladu 75 tisíc výtisků a Česká pošta bezplatně zajišťuje jejich distribuci do všech domácností městské části. Za jejich obsah odpovídá šéfredaktor, přičemž se drží statutu novin schváleného radnicí. Noviny přinášejí zpravodajství z různých oblastí života v Praze 10 a také stran činností, které radnice směrem k obyvatelům vykonává. Na webu je dostupný archiv minulých vydání a je zde vyhrazen také prostor pro diskusi čtenářů a ankety k tématům. Ačkoliv mobilní aplikace funkčnost novin jako informačního kanálu předčila, zůstávají noviny nezbytným prvkem v komunikaci s občany, zejména z důvodu vyloučení některých skupin obyvatel v případě užívání pouze online nástrojů.

3.5 Participativní rozpočtování – projekt Moje stopa

V kapitole 1.1.2 již byl princip participativního rozpočtování ve zkratce představen. Jde o demokratický a inkluzivní proces, který dává vymezené populaci možnost navrhovat způsoby využití vyčleněné části rozpočtu a z návrhů následně vybírat.
Původ participativního rozpočtování najdeme v Brazílii, kde v 80. letech zareagovala ve městě Porto Alegre progresivní levicová koalice na nárůst nerovností a ústup role státu. Proces se v průběhu 90. let rozšířil po celé Jižní Americe a vzniklo množství příkladů dobré praxe. Po prvním Světovém sociálním fóru právě v Porto Alegre v roce 2001 se metoda participativního rozpočtování začala šířit také do jižní a západní Evropy,

[122] vydavatelství *Strategic Consulting* je největším celostátním vydavatelem místních a krajských novin a časopisů

v současné době probíhají první experimenty také v Severní Americe, Africe, Austrálii a Asii.[123]

V České republice zrealizovala vůbec první pilotní projekt participačního rozpočtování městská část Praha 7 a to v roce 2014. Proces nebyl dostatečně promyšlený a kvůli velkému množství chyb, jejichž charakter byl popsán v kapitole 2.3.2, se nesetkal s velkým úspěchem. V první řadě proces byl zahájen v roce komunálních voleb, což je nešťastně zvolené načasování. To bylo podpořeno i nevhodně zvolenou komunikací, kdy články o participativním rozpočtování byly publikovány v radničních novinách jako součást rubriky věnující se prezentaci politických stran. Všeobecně informování veřejnosti bylo velmi slabé, neproběhla adekvátní informační kampaň. Také časový harmonogram obsahoval přehnaně ambiciózní a tedy nereálné cíle stran posuzování proveditelnosti projektů. Na realizaci vítězných projektů byla vyčleněna částka 1 milion korun, městská část však do nákladů nezahrnula finance potřebné na zajištění procesu, zejména na vhodného koordinátora, pod jehož záštitou by součinnost s veřejností probíhala. Jediné setkání před konečným hlasováním proběhlo na konci Fóra Zdravých měst, což sice logicky navázalo participativní rozpočtování na již zavedený proces participace, ale jediné setkání je v tomto případě nedostačující. Diskuse o návrzích před samotným hlasováním umožňují projekty vylepšit, navrhovatelé mohou zapracovat připomínky a případně i spojit podobné návrhy. Výsledkem byla velice nízká účast, ke které přispěly také striktní podmínky hlasování (hlasovat bylo možné pouze osobně na podatelně nebo v infocentrech, a to pouze pro voliče s trvalým bydlištěm v městské části Praha 7). Navíc hlasování proběhlo záhy po komunálních volbách.[124]

Několik dalších procesů participativního rozpočtování bylo v České republice spuštěno hned v roce 2015, mezi nimi i v městské části Praha 10. V roce 2015 již první pokusy o participační rozpočtování proběhly také v městské části Praha – Zbraslav a ve městě Semily. V současnosti jsou v běhu procesy participativního rozpočtování v Litoměřicích, Ostravě – Jih a Praze 3.

---

[123] VOJTÍŠKOVÁ, K. *Česká cesta k participativnímu rozpočtování*. Smart Cities: Magazín o městech, ve kterých chceme žít [online]. 2016, 2016(2) [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://www.scmagazine.cz/casopis/02-16/ceska-cesta-k-participativnimu-rozpoctovani?locale=cs

[124] VOJTÍŠKOVÁ, K. *Česká cesta k participativnímu rozpočtování*. Smart Cities: Magazín o městech, ve kterých chceme žít [online]. 2016, 2016(2) [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://www.scmagazine.cz/casopis/02-16/ceska-cesta-k-participativnimu-rozpoctovani?locale=cs

Moje stopa

Projekt participativního rozpočtování v Praze 10 s názvem „*Moje stopa*“ lze ze tří výše uvedených zakončených projektů v roce 2015 zhodnotit jako nejúspěšnější. Sešlo se zde nejvíce návrhů, i když v hlasovací účasti předčila se sedmiprocentní účastí Prahu 10 Praha – Zbraslav. Relativně vysokou míru zapojení ovlivnila mimo jiné vhodně zvolená informační kampaň, ve které městská část využila i billboardy. Do hlasování postoupily dvě třetiny návrhů, což je z uvedených paralelně probíhajících projektů nejvyšší poměr. Nejčastějšími důvody pro vyřazení projektů byly: realizace trvající déle než rok, překročení finančního limitu, sloučení příbuzných návrhů, stažení návrhu navrhovatelem. Objevily se i návrhy počítající s pozemky, které nejsou ve vlastnictví městské části.

Hlasování proběhlo v elektronickém systému Demokracie 2.1, který umožňuje použití kladných i záporných hlasů. Voliči na Praze 10 měli k dispozici 4 kladné a 2 záporné hlasy na osobu. Využita byla zhruba třetina kladných a čtvrtina záporných hlasů. Hlasovací právo měli všichni dospělí, aniž by bylo nutné ověřovat trvalé bydliště v Praze 10.

Celkem zaznamenala Praha 10 v rámci projektu Moje stopa v minulém roce 50 návrhů na projekty, z nichž 33 bylo vyhodnoceno jako realizovatelné. Projekty, které obsadily v hlasování prvních 7 příček, jsou v době psaní této práce v přípravné fázi realizace. Absolutním vítězem s počtem 1 204 hlasů se stal návrh na komplexní přetvoření prostoru metra Strašnická.

Před obdobím prázdnin byl vyhlášen 2. ročník projektu Moje stopa. Proces zůstal stejný, došlo jen k drobným úpravám pravidel. Oproti loňskému ročníku byly vyčleněné prostředky z rozpočtu rozděleny na dvě části. První, o celkové sumě 3 miliony korun, je určena pro velké projekty v limitu 500 tisíc až 1 milion korun. Druhá část rozpočtu připadne na projekty malého rozsahu v rozmezí 50 až 500 tisíc korun, na které je v rozpočtu připravena celková částka 2 miliony korun. Dále pak byla snížena věková hranice navrhovatelů projektů na 15 let a to na základě zkušenosti s aktivitou žáků základních škol z minulého roku. V souvislosti s tím bude část informační kampaně zaměřena i na mládež a participativní rozpočtování bude propagováno také na základních a středních školách. Harmonogram procesu uveřejněný městskou částí je následující:[125]

1. Informační kampaň (červen – září 2016)
2. Veřejná setkání ke sběru námětů pro tvorbu návrhů (září 2016)

[125] Městská část Praha 10. *Moje stopa* [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://moje-stopa.cz/uvodni-stranka.aspx

3. První kolo technické analýzy (přelom září a října 2016)
4. Tvorba návrhů (říjen 2016)
5. Podávání návrhů (listopad 2016)
6. Posuzování proveditelnosti – 2. kolo technické analýzy (prosinec 2016 – leden 2017)
7. Veřejná diskuse - prezentace návrhů (únor – březen 2017)
8. Veřejné hlasování (březen 2017)
9. Realizace projektů (od dubna 2017)
10. Vyhodnocení procesu (duben 2017)
11. Implementace (březen – duben 2017)

Obvyklou námitkou k odmítnutí participativního rozpočtování je, že proces tvorby rozpočtu je příliš složitý na to, aby se do něj mohla zapojit laická veřejnost.[126] Principem participativního rozpočtování ovšem není spolupodílení se přímo na tvorbě rozpočtu, nýbrž možnost, jak efektivně a v souladu s potřebami občanů vynaložit dostupné finanční prostředky, zapojit občany do veřejného dění, vybudovat a utužovat vztahy mezi samosprávou a občany, občany a územím a uvnitř komunity obecně. Benefitem je, že laická veřejnost získá povědomí o finanční náročnosti různých projektů a o tvorbě rozpočtu samosprávy jako takové. Participativní rozpočtování je také nástrojem pro získání informací a zpětné vazby ve směru od veřejnosti k samosprávě.

3.6 Komunitní plánování sociálních služeb v Praze 10

Komunitní plánování sociálních služeb (KPSS) je v Praze 10 praktikováno delší dobu než participační procesy pro změny a tvorbu veřejných prostranství. Celkově v oblasti KPSS byla městská část Praha 10 jednou z prvních městských částí na území hlavního města Prahy, která přijala záměr plánovat sociální služby komunitní metodou. Svoji síť služeb tímto způsobem utváří a rozvíjí od roku 2004. Právě vytvoření kvalitní sítě sociálních a návazných služeb odpovídající potřebám občanů je cílem KPSS na Praze 10.

[126] ČERNÝ, V. Agora CE, o.p.s. Metodika tvorby participativního rozpočtu pro města v ČR. 2016, 47 s. Dostupné také z: http://agorace.cz/nase-publikace/

Komunitní plán městské části Praha 10 nebo také *Střednědobý plán rozvoje a udržitelnosti sociálních a návazných služeb na území městské části Praha 10* je nyní vytvořen na tříleté období. První plán byl schválen zastupitelstvem pro období 2010 – 2011, za něž získala městská část v roce 2010 druhé místo v soutěži „O lidech s lidmi“ v kategorii Zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů obcí a měst. Cílem Komunitního plánu je zajistit dostupnost sociálních a návazných služeb a to v potřebné kvalitě. Konkrétní kroky a opatření jsou specifikovány v Akčním plánu městské části Praha 10 pro jednotlivé roky a každoročně je také vyhodnocováno plnění priorit Komunitního plánu.

Komunitní plán úvodem definuje očekávané přínosy procesu. Jsou jimi:[127]

- Zvýšení důvěry občanů ve vedení obce, neboť základním smyslem komunitního plánování je jejich spolupráce na veškerých aktivitách procesu.
- Zvyšování dostupnosti sociálních a návazných služeb.
- Hospodárné a transparentní využívání finančních prostředků v oblasti sociálních a návazných služeb.

K samotnému Komunitnímu plánu je zpracována příloha, která obsahuje přehled aktivit procesu komunitního plánování v Praze 10 od roku 2004, popis činnosti jednotlivých složek KPSS a odboru sociálního Úřadu městské části Praha 10, dále demografické statistiky a také analýzu sociálních a návazných služeb a potřeb občanů městské části v této oblasti.

Základním článkem organizační struktury KPSS v Praze 10 jsou pracovní skupiny, které jsou vytvářeny v průběhu procesu na základě analýzy potřeb cílových skupin. Cílových skupin je vydefinováno 7 a potřeby každé z nich včetně doporučení pro ně jsou taktéž obsahem přílohy ke Komunitnímu plánu. Koordinační skupina, jejímiž členy jsou zástupci zadavatele, garant procesu, koordinátor procesu, zástupci poskytovatelů a uživatelů sociálních služeb, se schází dvakrát ročně. Na základě výstupů pracovních skupin koordinační skupina usměrňuje a schvaluje činnosti v rámci procesu.

[127] Odbor sociální Úřadu městské části Praha 10. Střednědobý plán rozvoje a udržitelnosti sociálních a návazných služeb na území městské části Praha 10 na období 2014-2016. 2013, 43 s. Dostupné také z: http://socialniportal.praha10.cz/komunitni-planovani.aspx

Městský úřad informuje cílové skupiny plánování sociálních služeb o možnosti zapojení se do procesu průběžně za využití různých informačních kanálů. Hlavním zdrojem informací je sociální a zdravotní portál, kde jsou zveřejňovány všechny dokumenty, dále Úřad městské části pořádá veletrh služeb a od roku 2010 vydává katalog služeb a kontaktů, který je dostupný na sociálním a zdravotním portálu. Komunikace s účastníky procesu probíhá také přes e-mail a konkrétní problémy jsou řešeny i telefonicky. Účastníci jsou do procesu zapojováni i skrze spolupracující poskytovatele sociálních a návazných služeb. Dle dosavadních zkušeností Bc. Lindy Zákorové, vedoucí oddělení sociální práce a koordinátorky komunitního plánování sociálních a návazných služeb, mají sociální služby specifický charakter. Sociální oblast si pozornost a zájem veřejnosti nezískává do doby, kdy se vyskytne problém, případně kdy lidé potřebují pomoc se zprostředkováním sociální či návazné služby pro své blízké.

Veřejnost byla velmi intenzivně zapojena do aktualizace komunitního plánu v roce 2013 pro účely vyhodnocení priorit a zpracování návazného plánu pro nadcházející období. Zapojení veřejnosti probíhalo prostřednictvím setkávání pracovních skupin a setkávání poskytovatelů služeb, formou rozhovorů, dotazníků a připomínkováním dokumentů. Celkově se zapojilo zhruba 300 účastníků a v souvislosti s aktualizací proběhlo na 120 setkání různého formátu.[128]

Doposud se od roku 2004 podařilo Úřadu městské části Praha 10 navázat úspěšnou a fungující spolupráci s více než 100 poskytovateli sociálních a návazných služeb[129]. V návaznosti na první analýzy dostupnosti sociálních služeb a potřeb občanů byl identifikován nedostatek sociálních a návazných služeb, které by byly poskytovány v požadované kvalitě. Tento nedostatek nemá městská část kapacity pokrýt z vlastních zdrojů za pomoci stávajících zařízení, proto se spolupráce s dalšími poskytovateli ukázala jako nezbytná. Smyslem KPSS je zapojit občany do různých druhů aktivit a informovat je o dění v městské části. Poskytovatelé sociálních služeb v území se nyní pravidelně scházejí

[128] Odbor sociální Úřadu městské části Praha 10. Střednědobý plán rozvoje a udržitelnosti sociálních a návazných služeb na území městské části Praha 10 na období 2014-2016. 2013, 43 s. Dostupné také z: http://socialniportal.praha10.cz/komunitni-planovani.aspx

[129] Bc. Linda Zákorová, vedoucí oddělení sociální práce Úřadu městské části Praha 10 (odbor sociální) a koordinátorka komunitního plánování sociálních a návazných služeb

s občany Prahy 10 a se zástupci městské části a společně se snaží vytvářet podmínky pro rozvoj a udržitelnost služeb, které by odpovídaly skutečným potřebám občanů.
Nejvýznamnějším dosavadním přínosem použití komunitní metody pro plánování sociálních služeb je propojení jednotlivých poskytovatelů sociálních a návazných služeb. Poskytovatelé spolupracují, společně řeší různé projekty, předávají si informace a hlavně se vhodně doplňují při poskytování sociálních a návazných služeb. Proces KPSS na Praze 10 založen na důvěře a vzájemné komunikaci.[130]

3.7 Příklady realizovaných projektů

Výše zmíněná Zpráva o přezkoumání systému managementu kvality ÚMČ Praha 10 se v kapitole *1.3.5 Fondy EU* zabývá projekty, jejichž realizace probíhala v roce 2014 a byla podpořena z fondů Evropské unie a ze zásobníku projektů.
V kapitole věnované životnímu prostředí je zdůrazněno průběžné uplatňování Strategie pro veřejné prostory v Praze 10 a to ve všech činnostech v rámci celého odboru životního prostředí, dopravy a rozvoje i mimo něj. Příkladem uplatnění zásad Strategie veřejných prostor je nyní připravovaná revitalizace Malešického náměstí a navazujících veřejných prostranství. Dalšími kroky vedoucími k naplňování projektu Strategie veřejných prostor jsou pokračující práce spojené s tvorbou Generelu veřejných prostranství, vznik nových cyklostezek, opravy chodníků z tzv. „chodníkového programu“ a dohled nad vývojem plánovaných akcí na území městské části dle zásad Strategie.[131]

Malešické náměstí

Cílem projektu je vytvoření místního centra pro obyvatele této lokality Prahy 10 a zklidnění dopravy v této lokalitě. Praha 10 nechala v roce 2014 zpracovat tři ideové návrhy řešení prostranství, přičemž vstupním podkladem bylo zadání konzultované s experty z Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy, ve kterém byly promítnuty podněty občanů získané v průběhu první fáze participace v dubnu roku 2014. Ta zahrnovala sběr dat při průběžných pouličních setkáních a následné plánovací setkání. V dalších fázích by měla proběhnout prezentace studií občanům a jejich aktivní zapojení při vyhodnocení

[130] Bc. Linda Zákorová, vedoucí oddělení sociální práce Úřadu městské části Praha 10 (odbor sociální) a koordinátorka komunitního plánování sociálních a návazných služeb

[131] NEKLAN, Josef. Městská část Praha 10. Zpráva z přezkoumání systému managementu kvality ÚMČ Praha 10 ke 31.12.2015. 2016.

studií. Všechny tři studie nastiňují možnosti zklidnění dopravy, celkovou kultivaci veřejného prostoru náměstí i přilehlých prostor.
Do projektu změn Malešického náměstí je zapojena také společnost Agora CE, která pomohla v listopadu roku 2015 zorganizovat a koordinovat veřejné setkání obyvatel, na kterém byly za přítomnosti architektů podílejících se na zpracování jednotlivých studií představeny jejich vize možné proměny Malešického náměstí.

Projekt je v současné době ve fázi přípravy studie. Po jeho realizaci by dalším stěžejním místem pak byl Malešický zámeček, který by tvořil kulturně společenské centrum v kombinaci s řadou dalších možností využití (např. farmářské trhy, přednáškový sál, domov důchodců, chráněné dílny). Ideová revitalizace Malešického zámečku, jehož areál by byl veřejně přístupný a mohl by nabídnout nejrůznější multifunkční využití, je také součástí výše uvedených studií.

Stromy za narozené děti

Jedná se o dlouhodobý projekt fungující již od podzimu roku 2007. Za dobu existence projektu bylo celkem vysazeno 3 890 kusů nových stromů. Ty se stávají náhradou za dožívající a poškozené stromy, převážně se však jedná o zcela novou zeleň na veřejných plochách. Hlavním smyslem projektu je utužit vztah mezi místní veřejností a zelení a je cílen na mladší generaci. Rodiče nově narozených dětí jsou na symbolické sázení nových stromů zváni a následně (nezávisle na účasti či neúčasti přímo při výsadbě) informováni elektronickými nebo SMS zprávami o „svých“ stromech (zpráva obsahuje umístění, GPS lokaci a typ dřeviny).

Vysazování stromů za narozené děti podpořilo také kampaň Praha 10 – Město stromů, v rámci které bylo v období od října 2012 do října 2013 realizováno 114 akcí ve spolupráci s neziskovými organizacemi. Roční kampaň proběhla v návaznosti na vítězství městské části v celorepublikové soutěži vyhlašované každoročně Nadací Partnerství. Akcí se zúčastnilo zhruba 3 500 lidí, což je počet výrazně převyšující původní očekávání. Cílem kampaně bylo zvýšit povědomí, zájem a péči obyvatel o životní prostředí, zapojit

obyvatele do udržování a úprav veřejných prostor, zlepšení kvality zeleně a posílení vztahu obyvatel k lokalitě.[132]

V oblasti sociální péče vyzdvihuje Zpráva o přezkoumání systému managementu kvality ÚMČ Praha 10 právě aktivity v rámci komunitního plánování, které v roce 2015 proběhly. Jedná se o přípravu Akčního plánu rozvoje a udržitelnosti sociálních a návazných služeb na území městské části Praha 10 pro rok 2016, který je prováděcím dokumentem ke komunitnímu plánu a vznikl jako součást komunitního procesu ve spolupráci s uživateli a poskytovateli sociálních služeb. Dále je zde uveden již zmiňovaný katalog sociálních a návazných služeb a realizace veletrhu sociálních a návazných služeb. V roce 2015 proběhl již čtvrtý ročník veletrhu a zúčastnilo se na 37 organizací, které prezentovaly své služby a výrobky pro klienty. Přínos veletrhu spočívá zejména v tom, že umožňuje na jednom místě předat občanům velké množství informací a seznámit je s činností poskytovatelů sociálních a návazných služeb v území.

Ve vztahu k uplatňování Strategie pro veřejné prostory v Praze 10 zpráva uvádí také projekt revitalizace parku U Vršovického nádraží. Park v ulici U Vršovického nádraží je po Malešickém parku, další realizací, na kterou se MČ podařilo zajistit dotační prostředky z evropských fondů.[133] V minulosti proběhly v souladu se Strategií dále například projekty revitalizace Moskevské ulice (2015), rekonstrukce Francouzské ulice (2014/2015), rekonstrukce Vršovického zámečku a jeho přestavba pro sociální účely (2013), výstavba volnočasového areálu Gutova (2010) a další.134
Ve fázi realizace jsou momentálně tři projekty a to revitalizace okolí tramvajové zastávky Průběžná ve Strašnicích, přestavba prostranství podél Hamerského rybníka před kostelem Narození Panny Marie v Záběhlicích a optimalizace železničního traťového úseku Praha Hostivař - Praha hl. n.[135] Všechny projekty jsou momentálně stále otevřeny podnětům

---

[132] Městská část Praha 10. *Veřejné prostory Prahy 10: kampaň Město stromů* [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/aktivity-a-verejne-prostory/menime-verejne-prostory/kampan-mesto-stromu.aspx

[133] Projekt byl podpořen z Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF) v rámci operačního programu Praha Konkurenceschopnost (OPPK) – zdroj: NEKLAN, Josef. Městská část Praha 10. Zpráva z přezkoumání systému managementu kvality ÚMČ Praha 10 ke 31.12.2015. 2016.

[134] Městská část Praha 10. *Veřejné prostory Prahy 10* [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/

[135] Městská část Praha 10. *Veřejné prostory Prahy 10* [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/

občanů zejména skrze webové stránky, kde je k tomu určený formulář k vyplnění přímo u konkrétních projektů, případně skrze další standardně používané komunikační kanály.

Projektů k realizaci tvorby a úprav veřejných prostranství v návaznosti na Strategii je v současné době na území městské části devět. Jedním z nich je již výše popsaný projekt změny podoby Malešického náměstí, příklady dalších jsou uvedeny zde.

Obchodní centrum Cíl

Obchodní centrum se nachází na sídlišti Zahradní město – východ, kde bylo vystavěno v 60. letech jako jeho obchodní, společenské a kulturní centrum. V současné době je zaměřeno spíše na méně majetnou klientelu a služby, prostor v bezprostředním okolí obchodního centra je ve špatném stavu. V roce 2013 vyzvala městská část k vytvoření návrhu realizace proměny lokality dva architektonické ateliéry a do návrhů se rozhodla zapojit občany a promítnout do návrhů jejich požadavky. V prosinci téhož roku byly obě studie odevzdány a prezentovány, součástí této prezentace byla i diskuse mezi občany a autory studií. Městská část zároveň aktivně komunikuje s vlastníky okolních objektů, jejichž pozemky zasahují do veřejného prostoru u obchodního centra Cíl, aby zajistila zapojení všech, kterých se přeměna prostoru týká.

Obrázek č. 6: Časová osa projektu proměny obchodního centra Cíl

Zdroj: Městská část Praha 10. Veřejné prostory Prahy 10: OC Cíl [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/projekty/pripravovane/oc-cil.aspx
vlastní zpracování

Na časové ose lze vidět, že všechny fáze, až na konečnou realizaci, v rámci projektu již úspěšně proběhly. Aktuálně architekti získávají a zapracovávají stanoviska všech dotčených orgánů a následně bude projekt podán na Stavební úřad Prahy 10 s žádostí o vydání územního rozhodnutí. Přesné datum zahájení prací zatím není stanoveno, stále je ale plánováno na rok 2016.[136]

Kubánské náměstí

Kubánské náměstí bylo uměle založeno ve 30. letech 20. století, k realizaci došlo až v poválečných letech a postupem času začalo ztrácet na původním významu. V současnosti slouží například jako místo realizace farmářských trhů, zároveň proběhla také rekonstrukce tramvajové trati a ve fázi příprav je úprava světelné signalizace na křižovatce s Litevskou ulicí. Cílem celého projektu je vrátit náměstí jeho městotvornou funkci.

Participační akce proběhly v říjnu roku 2013 za účelem získání podnětů pro zadání ideových studií. Stejně jako v případě obchodního centra Cíl byly na základě získaných podnětů vyzvány k vypracování studií revitalizace dva architektonické ateliéry, přičemž zadáním bylo přinést varianty, které by vycházely z reálných možností místa a reflektovaly by jeho požadavky a omezení. Nakonec z práce architektů vzešly čtyři odlišné přístupy k řešení náměstí, které byly občanům představeny na veřejném setkání za účasti jejich autorů.

Obrázek č. 7: Časová osa projektu revitalizace a úprav Kubánského náměstí

Průtoková setkání s obyvateli	Pracovní setkání s obyvateli	Zadání studií	Připomínkování studií	Představení návrhu	Prezentace vítězného návrhu	Projektová příprava
10/2013	10/2013	11/2013	03/2014	---	---	----

Zdroj: Městská část Praha 10. Veřejné prostory Prahy 10: Kubánské náměstí [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/projekty/pripravovane/kubanske-namesti.aspx
vlastní zpracování

[136] Městská část Praha 10. *Veřejné prostory Prahy 10: OC Cíl* [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/projekty/pripravovane/oc-cil.aspx

Časová osa znázorňuje průběh procesu. Body bez výplně symbolizují zatím neuskutečněné akce. Poslední budoucí akce, kterou osa nezobrazuje, je samotná realizace. V době psaní této diplomové práce jsou další práce na přípravě realizace projektu pozastaveny a to do doby narovnání majetkoprávních vztahů v rámci celého náměstí.[137]

Nová radnice

Projekt s názvem „*Nová radnice*“ řeší problém zastaralého sídla Úřadu městské části Praha 10 nacházejícího se v lokalitě sídliště Vlasta ve Vršovicích. Cílem je zajistit důstojné podmínky pro fungování úřadu, zejména pak s ohledem na komfort jeho návštěvníků. Mimo estetického vzhledu a celkovému stavu radnice je problémem také vysoká energetická náročnost, důsledkem které je provoz objektu ekonomicky nevýhodný. Současně se zvažují alternativy umístění radnice do jiné lokality. Úvaha o případném přemístění úřadu vychází z teze, že umístění radnice by mělo odpovídat významu městské části a potřebám jejích obyvatel a mělo by se stát administrativním a společenským centrem komunity, jako je tomu ve vyspělých zemích.[138]

V květnu roku 2015 byla ustavena pracovní skupina s pracovním názvem NORA (jméno pracovní skupiny reflektuje název projektu – Nová radnice) složená z vedoucích úředníků úřadu městské části a má za úkol připravit technické analýzy jednotlivých lokalit zvažovaných pro umístění nového sídla úřadu. Nyní se pracovní skupina zabývá již pouze dvěma variantními lokalitami:[139]

A. Lokalita Vlasta

B. Lokalita Strašnická

Nedílnou součástí procesu i aktivit pracovní skupiny je participativní proces zapojení veřejnosti do řešení variant lokalit zvažovaných pro sídlo úřadu. Participace proběhla ve třech hlavních vlnách, přičemž kdykoliv v průběhu procesu je možné podávat podněty a připomínky prostřednictvím online formuláře na webových stránkách. První fází byl sběr dat skrze dotazníkové šetření za použití systému Demokracie 2.1. Průzkum veřejného

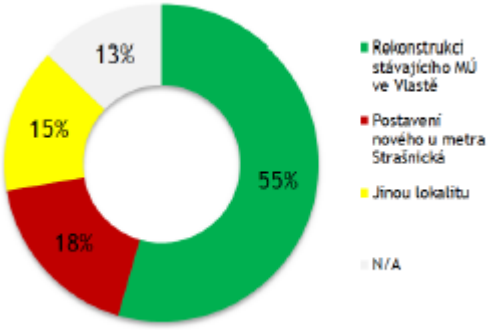
137 Městská část Praha 10. *Veřejné prostory Prahy 10: Kubánské náměstí* [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/projekty/pripravovane/kubanske-namesti.aspx

138 Městská část Praha 10. *Veřejné prostory Prahy 10: Nová radnice* [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/projekty/pripravovane/projekt-nova-radnice.aspx

139 Městská část Praha 10. *Veřejné prostory Prahy 10: Nová radnice* [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/projekty/pripravovane/projekt-nova-radnice.aspx

mínění proběhl v listopadu roku 2015 a jeho výsledkem je podpora rekonstrukce stávající radnice. Stejné preference jsou zřejmé i v komentářích podávaných prostřednictvím online formuláře.

Graf č. 5: Výsledek průzkumu veřejného mínění – odpovědi respondentů na otázku preferované lokality pro novou radnici



Zdroj: Městská část Praha 10. Průzkum veřejného mínění: 23. -28. listopadu 2015. 2016. [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/projekty/pripravovane/projekt-nova-radnice.aspx

Druhá etapa participačního procesu proběhla ve spolupráci s organizací Agora CE, která pomohla organizovat a facilitovat dvě průběžná celodenní (průtoková) setkání v dubnu letošního roku. Vzhledem k vysloveným preferencím se diskuse týkala již pouze budoucnosti stávající radnice v lokalitě sídliště Vlasta.

Proces završilo veřejné setkání v jídelně ZŠ U Roháčových kasáren v druhé polovině dubna 2016, kde byla vyhodnocena data sebraná v průtokových setkání a navázána diskuse o lokalitě sídliště Vlasta. Výsledky všech fází participace budou zapracovány do technické analýzy variant lokalit pro umístění budoucího nového sídla úřadu.

3.8 Shrnutí

Představitelé městské části Praha 10 si uvědomují a z dosavadních zkušeností mají potvrzené, že participativní přístupy poměrně výrazně prodlužují celkovou dobu přípravy projektu, myšleno od zrodu myšlenky určitého záměru po jeho realizaci. Na druhou stranu vnímají benefity, které tyto procesy díky zapojení široké veřejnosti přináší. Důsledkem participativních aktivit městské části jsou i personální a finanční nároky pro úřad Prahy 10. Městská část do participace vždy vstupuje v roli hlavního koordinátora akce a podílí se velkou měrou na přípravě procesu a jeho mediální propagaci.

Prvotní zkušenosti a ohlasy veřejnosti na možnost zapojit se do participačního procesu byly veskrze pozitivní. Současný trend se bohužel mění z původně pozitivně laděné tvůrčí atmosféry na často negativní přístup, tzn. možnost obyvatel tímto způsobem vyjádřit veřejně svůj nesouhlas, a to i k tématu nesouvisejícímu s účelem setkání. Angažovanost i motivace obyvatelstva se mění v závislosti na charakteru projednávaného projektu, naopak rozdíly v přístupu obyvatel napříč jednotlivými čtvrtěmi městské části nejsou nijak výrazné. Rozdíly v přístupu a motivaci obyvatel se neliší na základě konkrétního místa realizace v rámci Prahy 10, ale zejména s ohledem na téma, které se bude s občany diskutovat. Obecně lze říci, že čím konkrétnější záměr s vidinou jeho brzké realizace se projednává, tím více lidí osloví. Naopak nižší zájem pozorují úředníci a odborníci implementující participaci např. u projektů koncepčního charakteru, kde není výsledek pro laickou veřejnost tolik patrný. [140]

Praha 10 průběžně spolupracuje s organizacemi a společnostmi zabývajícími se participativními přístupy a jejich aplikací v různých lokalitách a podmínkách. Ing arch. Pavel Ludvík, vedoucí oddělení koncepce a rozvoje, hodnotí spolupráci s těmito společnostmi z dlouhodobého hlediska jako úspěšnou. „Oceňujeme know-how, které dané společnosti vkládají do řešení zadaných úkolů. Výsledky uplatnění zkušeností oslovených společností při naší vzájemné spolupráci jsou patrné například na úspěšném projektu participativního rozpočtu městské části Praha 10 Moje stopa.“[141] Městská část Praha 10 je také registrovaným členem v databázi MA21. Od prosince roku 2013 byla zaevidována v kategorii Zájemci, kde zůstává dosud (zatím nebylo splněno kritérium ustanovení kontaktní osoby pro MA21).

Ocenění si zaslouží také koncepční, strategické a doprovodné dokumenty, při jejichž vzniku je participace obyvatel obtížnější než při realizaci dílčích projektů. Dokumenty jsou logicky strukturovány, psány laické veřejnosti přístupnou formou i jazykem. Tyto podklady jsou pravidelně zveřejňovány a umístěny na veřejnosti dostupných místech a k dispozici jsou ve většině případů také ve verzi anglického jazyka.

---

[140] Ing. arch. Pavel Ludvík, vedoucí oddělení koncepce a rozvoje Úřadu městské části Praha 10 (odbor životního prostředí, dopravy a rozvoje)

[141] Ing. arch. Pavel Ludvík, vedoucí oddělení koncepce a rozvoje Úřadu městské části Praha 10 (odbor životního prostředí, dopravy a rozvoje)

Závěr

Z rozboru teorie, uvedených praktických příkladů a mezinárodního srovnání je zřejmé, že komunitní a participativní přístupy nejsou pro jejich iniciátory a koordinátory snadnou disciplínou. Vyžadují systematický přístup a součinnost mnoha aktérů s různými druhy a úrovněmi zkušeností a znalostí.

Používání komunitních přístupů je pro samosprávy náročné ve vztahu k financím, časovým nárokům i lidským zdrojům, vyžaduje dovednosti komunikace a prezentace informací transparentní a srozumitelnou formou. Stejně tak zapojení všech aktérů široké veřejnosti v území představuje nemalá rizika pro realizaci daných koncepcí a projektů. Na participující veřejnost klade metoda nároky zejména stran časového vytížení. Nicméně pokud je proces správně uchopen a aplikován, přináší oběma stranám nedocenitelné benefity. Projekty připravené spolu s veřejností jsou občany lépe přijímány, zapojení aktéři si uvědomují sounáležitost s územím a v neposlední řadě také náklady a obtížnost realizace projektů a koncepcí. Samospráva získává možnost identifikovat nové zdroje v území, které by bez participace zůstaly skryté. Zejména v sociálních službách a jejich plánování komunitní metodou je velkým přínosem propojení zúčastněných aktérů mezi sebou a navázání dlouhodobé vzájemné spolupráce a komunikace mezi zadavatelem, poskytovateli a uživateli služeb. Výrazným přínosem je snížení rizika odmítnutí některé fáze realizace či celého projektu veřejností. Samospráva tak může předejít zvyšování nákladů finančních i časových a ztrátě důvěry ze strany místních obyvatel.

Na příkladu Prahy 10 a uplatňování principů participace v této městské části je zřejmé, že přínosy správného zapojení veřejnosti převyšují jeho nedostatky a náklady. I přestože sami představitelé městského úřadu připouštějí vysokou náročnost procesů participace a drobné problémy se při jejich aplikaci stále vyskytují, přínosy je převyšují v takové míře, že se vyplatí zdroje do těchto procesů investovat.

Používání komunitních a participativních přístupů nemá u nás jednoznačné legislativní ukotvení. Podpory se ze strany zákona dostává pouze zapojování veřejnosti do rozhodování v oblasti územního plánování a plánování sociálních služeb. Ačkoliv se stanovení zákonné povinnosti zdá být důležitým determinantem k dosažení aplikace komunitních a participativních metod, není tato skutečnost rozhodující. Často naopak

způsobí čistě účelové zapojení veřejnosti pro splnění podmínky uložené zákonem, což může zapříčinit ztrátu důvěry zapojených aktérů v participační proces a v samosprávu jako takovou. V případě územního plánování a posuzování vlivů na životní prostředí je navíc zapojení veřejnosti zákonem nařízeno až ve fázi, kdy již proces ztrácí na efektivitě. Veřejnost by měla být vyzvána k interakci již v etapě tvorby návrhů, ne až za účelem vyjádření se k hotové studii. Již i v České republice najdeme samosprávy, které vycházejíc z právního rámce, dobrovolně míru participace prohlubují a rozšiřují vzhledem k potřebám konkrétních projektů a plánů. V takových případech jsou výsledky a přínosy komunitních metod zřetelné a úspěch většinou motivuje všechny účastníky k dalším participačním akcím.

Komunitní metoda vymezená v současné podobě vzešla z konceptu udržitelného rozvoje a hledání protipólu k expertní metodě plánování, přesto uplatňované komunitní přístupy k tvorbě strategií nemusí být vždy nutně tímto konceptem ovlivněny. V zemích jako například Velká Británie nebo Švýcarsko je hlavním vlivem místní tradice správy. Dále bylo v textu zmíněno například Německo, kde komunitní přístup vychází z historického kontextu formování politiky a státu. V zahraničí tedy najdeme státy, kde má participace obyvatel na rozhodování a plánování v různé podobě již delší tradici.

Vedle historického kontextu lze vypozorovat v současných i minulých tendencích další činitele určující vývoj komunitních a participativních přístupů, způsob jejich implementace a úspěšnost výsledků. Dopady minulých zkušeností můžeme sledovat částečně stále ještě i u nás. V některých případech je veřejnost převážně nedůvěřivá a neochotná do procesů investovat čas a energii, což může být i odrazem politické historie. Zda jsou aktivity spojené s procesy zapojování všech aktérů do veřejného rozhodování a plánování efektivní a smysluplné, udává ve velké míře také všeobecná vůle ke vzájemné spolupráci a dosažení stanovených cílů. Jak již práce nastínila, existuje mnoho možností, jak proces zmanipulovat a zneužít a to jak ze strany samosprávy, tak ze strany participující veřejnosti. Pokud jsou všichni aktéři orientováni na stejný cíl a rozumí smyslu aktivit, je větší pravděpodobnost úspěšnosti procesu a celého projektu. Z analýzy dostupných informací a srovnání jednotlivých příkladů z praxe vyplývá rozdíl z odmítavého přístupu obou zúčastněných stran. Zatímco v případě nezájmu nebo dokonce ofenzivy ze strany veřejnosti bývá na vině převážně nesprávně či nedokonale uchopený proces (nevhodné

naplánování aktivit vzhledem k cílové skupině, nedostatečně zajištěné komunikační toky atd.), pokud se jedná o negativní přístup samosprávy, je problémem skutečně absence vůle a motivace ke spolupráci s ostatními aktéry.

Nejsilnějším vysledovaným faktorem ovlivňujícím aplikaci participativního procesu je charakter projektu. I přestože participace při tvorbě, přeměnách a plánování veřejných prostranství není nikterak upravena legislativou, jsou projekty tohoto druhu v zapojování občanů nejúspěšnější. Důvodů je hned několik. V první řadě jsou to projekty lidem srozumitelné a zároveň se veřejná prostranství a jejich podoba také dotýkají jejich každodenního života. U většiny projektů tvorby veřejných prostranství hraje navíc roli vidina brzké realizace. Výsledky se zdají dosažitelnější, než u přípravy dlouhodobých koncepcí a strategických dokumentů, které nejsou jednorázového charakteru a bývají laikům méně srozumitelné.

Uvedené dílčí závěry potvrzují úvodní hypotézu práce, tedy že efektivní implementace participativních přístupů nezávisí na právním rámci a legislativním ukotvení. Stejně tak bylo prokázáno, že politická vůle a proaktivní přístup veřejné správy jsou klíčovými faktory. Nicméně nejdůležitějším činitelem se ukázal být charakter řešeného projektu.

Cílem bylo zhodnotit míru využití a funkčnost komunitních přístupů se zaměřením na participaci veřejnosti na politickém rozhodování v prostředí České republiky. Byly vydefinovány přínosy, výhody, ale také rizika a možné negativní dopady participace, popsán proces participace a nejobvykleji používané metody zapojování veřejnosti. V České republice jsou ve srovnání se západním světem komunitní a participativní metody v začátcích. Nalezneme u nás již nemálo příkladů dobré praxe, na kterých můžeme stavět. Rozvoji těchto přístupů napomáhají společnosti a organizace zabývající se touto tematikou v českém prostředí působící. Vzniká také množství sítí umožňující výměnu informací a zkušeností mezi jednotlivými subjekty. Velký potenciál je zde zejména v přenosu zahraničních zkušeností do našeho prostředí, v čemž nám zahraniční partneři ochotně pomáhají.

Použité zdroje

Knižní zdroje:

KLÁPŠTĚ, Petr. *Participace jako nástroj udržitelného plánování a odstraňování disparit v území.* In Maier, Karel. (ed.) Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. s. 224-249. ISBN 978-80-247-4198-7.

MOONEY, Gerry, Steve PILE a Chris BROOK. *Unruly cities?: order/disorder.* New York: Routledge in association with the Open University, 1999, 387 p. Understanding cities (London, England). ISBN 0415200741.

TOŠNER, Jiří a kol. *Metodika dobrovolnictví v obci - Jak na to?*. Praha: Agnes, 2014. ISBN 978-80-87548-00-4

KHENDRICHE TRHLÍNOVÁ, Zuzana. *Partnerství v rozvoji obcí, měst a regionů*. Praha: Auditorium, 2014. ISBN 978-80-87284-44-5.

KADEŘÁBKOVÁ, J., PEKOVÁ, J. *Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 300 s. ISBN 978-80-7357-263-3

PILÁT, Miroslav. *Komunitní plánování sociálních služeb v současné teorii a praxi*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0932-4.

PŮČEK, M., KOPPITZ, D. *Strategické plánování a řízení pro obce, města a regiony*. Vydání 1. Praha: NSZM, 2012, 196s. ISBN 978-80-260-2789-8.

NEJDL, Pavel a Daniel ČERMÁK (eds.). Participace a partnerství v místní veřejné správě. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. ISBN 978-80-7330-130-9.

Odborné články a publikace:

ARNSTEIN, Sherry R. *A Ladder Of Citizen Participation*. Journal of the American Institute of Planners [online]. 1969, 35(4), 216-224 [cit. 2016-08-07]. DOI: 10.1080/01944366908977225. ISSN 0002-8991.

COLLINS, K., ISON, R. *Dare we jump off Arnstein's ladder? Social learning as a new policy paradigm*. In: Proceedings of PATH (Participatory Approaches in Science & Technology). 2006 Conference, Edinburgh.

CONDON, Patrick M. *Design charrerres for sustainable communties*. 2008. Washington Dc: Island Press. ISBN: 978-1-59726-052-7

HARASIMOVÁ, S. *Marketing událostí v prostoru komunitního plánování sociálních služeb*, at Societas et Res Publica, 2012, 98 – 110. ISSN 1338-6530

KING, Cheryl, Bridget SUSEL a Kathryn M. FELTEY. *The Question of Participation: Toward Authentic Public Participation in Public Administration*. Public Administration Review. 1998, 58(4), 317 – 326. ISSN 1540-6210.

Kolektiv autorů. *Angažovaně offline: aneb Čtyři praktické zkušenosti, jak se plánuje a navrhuje se zapojením veřejnosti*. Brno, 2016. ISBN 978-80-87217-22-1.

MANERO, Fernando. *La Participación Ciudadana en la Ordenación del Territorio: Posibilidades y Limitacicones. Cuadernos Geográficos*. 2010, 47(2): 47 - 71. ISSN 0210-5462.

OWEN, Harrison. *Open space technology a user's guide*. 3rd ed., rev. and expanded. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler Publishers, 2008. ISBN 9781576757758.

ROHREROVÁ, Ludmila. *Účast veřejnosti při přípravě a realizaci velkých infrastrukturních projektů v Německu*: Kongres Akademie pro prostorový výzkum a zemské plánování. Urbanismus a územní rozvoj. Brno, 2012, 20 - 23. ISSN 1212-0855.

SMITH, Nicola. *Design Charrette: A Vehicle for Consultation or Collaboration?*, In Buur, J. and Barnes, C. and Tunstall, D. (ed), CfP: PIN-C Participatory Innovation Conference, Jan 12-14 2012. Melbourne, Australia: Swinburne University and Spire Reserch Centre.

ŠILHÁNKOVÁ, V. *Aplikace zásad strategického plánování ve veřejné správě členských států Evropské unie*. 2004 [online] Scientific Papers University Pardubice, 9, č. 1, s. 162-172. [cit. 2016-06-02]. Dostupné z: https://dk.upce.cz//handle/10195/32429

VIDLÁKOVÁ, Jitka. *Podoby žákovské participace*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze 2007. [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.rvp.cz/clanek/229/1675

VOJTÍŠKOVÁ, K., POLÁKOVÁ, M., PATOČKOVÁ, V. *Kulturní plánování v kontextu městského a udržitelného rozvoje.* (2016), Anthropologia integra, 7(1), 69-78. DOI: http://dx.doi.org/10.5817/AI2016-1-69

Legislativní dokumenty:

Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o posuzování vlivů na životní prostředí), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů

Internetové zdroje:

Agora Central Europe [online]. 2016 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.agora-ce.cz

Ateliér a05. Ateliér zahradní a krajinářské architektury [online]. [cit. 2016-07-31]. Dostupné z: http://www.a05.cz/projekty/2321-vnitroblok-u-svobodarny

CENIA, MŽP ČR. Databáze MA21 [online]. [cit. 2016-07-31]. Dostupné z: http://ma21.cenia.cz/Default.aspx

EUROCITIES. *Free State of Amsterdam – case study* [online]. 2011 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.eurocities.eu/eurocities/documents/Free-State-of-Amsterdam-WSPO-8PLGN9

CHALUPSKÁ, Hana. *Angažovaně offline.* Smart Cities [online]. 2016(2) [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: http://www.scmagazine.cz/casopis/02-16/angazovane-offline?locale=cs

Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy: *Jak funguje územní plánování v Praze? Experti porovnají metropoli se zahraničními městy.* [online]. 2016 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/clanek/1549/jak-funguje-uzemni-planovani-v-praze-experti-porovnaji-metropoli-se-zahranicnimi-mesty

Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy. *Fórum Praha-Amsterdam: Participate, Plan, Live.* [online]. 2014 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/clanek/1219/forum-praha-amsterdam-participate-plan-live

KLÁPŠTĚ, Petr. *Participace klíčových aktérů a občanů na přípravě územního plánu statutárního města Pardubice: Výstupy workshopů nad urbanistickou koncepcí Pardubic.* [online]. [cit. 2016-07-23]. 35 s. Dostupné z: www.pardubice.eu/..planovani/..plan-mesta-pardubice/..plan-mesta-pardubic/analyz.

Městská část Praha 10. *Veřejné prostory Prahy 10* [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/

Městská část Praha 10. *Moje stopa* [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://moje-stopa.cz/uvodni-stranka.aspx

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Komunitní plánování - věc veřejná: Jak zjistit, co lidé opravdu chtějí? Jak zlepšit život v obci?* [online]. [cit. 2016-07-31]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/847

NARAYAN, Deepa. *Designing Community Based Development*. Social Development Papers [online]. 1995, (7), 63 [cit. 2016-08-10]. Dostupné z: http://siteresources.worldbank.org/INTRANETSOCIALDEVELOPMENT/214578-1111660828964/20486383/sdp07.pdf

Národní síť Místních akčních skupin České republiky: *Členská základna NS MAS K 3. 5. 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-08-06]. Dostupné z: http://nsmascr.cz/o-nas/

Národní síť Zdravých měst ČR. *Jaké jsou nejčastější chyby v počátečním nastavení ZM a MA21?* [online]. [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://metodika.zdravamesta.cz/cz/vsechny-metodicke-listy

Národní síť Zdravých měst ČR. *Příručka pro mapování kvality místních Agend 21: Návod pro postup při sledování procesů místních Agend 21 podle oficiálních Kritérií MA21 v České republice.* [online]. 2005 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2083875t

Participativní metody. *Participativní metody: Práce s veřejností*. [online]. Brno [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: http://www.participativnimetody.cz/

Participativní rozpočet [online]. 2016 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.participativni-rozpocet.cz/

Portál územního plánování. *Nástroje územního plánování a účast veřejnosti.* [online]. 2016 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://portal.uur.cz/nastroje-uzemniho-planovani-a-ucast-verejnosti/nastroje-uzemniho-planovani-a-ucast-verejnosti.asp

TRENČÍN si Ty. *Urban Walk - reportáž*. [online]. 2016 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.trencinsity.sk/sk/galeria/

VOJTÍŠKOVÁ, K. *Česká cesta k participativnímu rozpočtování*. Smart Cities: Magazín o městech, ve kterých chceme žít [online]. 2016, 2016(2) [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://www.scmagazine.cz/casopis/02-16/ceska-cesta-k-participativnimu-rozpoctovani?locale=cs

Zaragoza Global. *Free State of Amsterdam*. In: Vimeo [online]. 2011 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: https://vimeo.com/16725395

Ostatní zdroje:

Agora Central Europe. *Příklady dobré praxe zapojování veřejnosti do rozhodování v Norsku* [online]. [cit. 2016-07-23], 20 s. Dostupné z: http://www.agora-ce.cz/nase-publikace/

BINEK, J. a kol. *Metodika "RoIA - Inovativní přístup k plánování rozvoje obcí": s osvědčením č. 11-ÚÚR-175-2012/01-WD-39-07-1 o uznání uplatněné certifikované metodiky v souladu s podmínkami Rady pro výzkum, vývoj a inovace.* Brno: GaREP, 2012. ISBN 978-80-905139-1-4.

CENIA, MŽP ČR: Strategické a komunitní plánování: Ukázka postupu Zdravých měst, obcí a regionů při realizaci MA21 [online]. 2006, [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFK2CK1O/$FILE/06_Kom%20a%20strat%20plan_ZM.pdf

ČERNÝ, V. Agora CE, o.p.s. Metodika tvorby participativního rozpočtu pro města v ČR. 2016, 47 s. [cit. 2016-07-13]. Dostupné také z: http://agorace.cz/nase-publikace/

FLORIAN, J. a kol.: *Komunitně vedený místní rozvoj v praxi České republiky: Dodatek k Národnímu strategickému plánu LEADER 2014+*. NS MAS ČR, únor 2012.

Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy: *Manuál participace v plánování města.* [online]. [cit. 2016-08-03]. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/manualparticipace

Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy. *Praxe městských částí Prahy v začleňování veřejnosti do plánování města* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-08-09]. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/manualparticipace

Kolektiv autorů, *Příručka dobré praxe v oblasti komunitního plánování sociálních služeb* [online]. Jihomoravský kraj, 2013, 28 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: http://www.socialnisluzby-jmk.cz/Articles/2855-2-Prirucka+dobre+praxe+Komunitniho+planovani+socialnich+sluzeb.aspx

Kolektiv autorů. *Analýza občanské participace v ČR.* 1. Praha: Agora CE, o.p.s., 2016, 167 s. ISBN 978-80-906397-3-7.

Kolektiv autorů. *Analýza participace v ČR*. PAKT [online]. Agora Central Europe, 2015 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.paktparticipace.cz/dokumenty/analyza

Kolektiv autorů. *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města* [online]. 2015 [cit. 2016-07-19], 136 s. Dostupné z: http://www.iprpraha.cz/manualparticipace

Městská část Praha 10. *Strategie pro veřejné prostory Praha 10*. 2010, 52 s. [cit. 2016-07-23]. Dostupné také z: http://verejneprostory.cz/uzemni-planovani/strategicke-dokumenty/strategie-pro-verejne-prostory.aspx

Městská část Praha 10. *Společně měníme Prahu 10*. 2010, 12 s. [cit. 2016-07-23]. Dostupné také z: http://verejneprostory.cz/uzemni-planovani/strategicke-dokumenty/strategie-pro-verejne-prostory.aspx

Městská část Praha 10. *Průzkum veřejného mínění: 23. -28. listopadu 2015*. 2016. [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: http://verejneprostory.cz/projekty/pripravovane/projekt-nova-radnice.aspx

Národní síť Zdravých měst ČR: *Místní Agenda 21: metoda řízení kvality pro města, obce a regiony*. [online]. 2016 [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: http://nszm.cz/index.shtml?apc=r2228409t

Národní síť Zdravých měst ČR: *Proč a jak měřit kvalitu Místních agend 21 v ČR?: Kritéria MA21 a jejich zavádění do praxe* [online]. [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: http://www.nszm.cz/cb21/archiv/projekty/projekty05/vzmzp/nszm_Letak_KriteriaMA21.pdf

NAVRÁTILOVÁ, A. a kol. *Účast veřejnosti v procesu územního plánování.* Ústav územního rozvoje [online]. 2009 [cit. 2016-07-23]. 28 s. Dostupné z: http://www.uur.cz/default.asp?ID=3214

NEKLAN, Josef. Městská část Praha 10. *Zpráva z přezkoumání systému managementu kvality ÚMČ Praha 10 ke 31.12.2015*. 2016.

Odbor sociální Úřadu městské části Praha 10. *Střednědobý plán rozvoje a udržitelnosti sociálních a návazných služeb na území městské části Praha 10 na období 2014-2016*. 2013, 43 s. [cit. 2016-07-23]. Dostupné také z: http://socialniportal.praha10.cz/komunitni-planovani.aspx

SKŘIČKOVÁ, Z. a kol. *Metodiky pro plánování sociálních služeb.* MPSV [online]. [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/6480/Metodika_obecna.pdf

SLEJŠKOVÁ, Lucie (ed.). Chuťovky pro starostky a starosty: jak zapojit mladé lidi do života obce. Praha: EDUin, 2014. ISBN 978-80-260-6008-6.

SLOCUM, Nikki. *Participatory Methods Toolkit: A practitioner's manual*. Belgian Advertising, 2003, 167 s. ISBN 90-5130-447-1.

Statutární město Děčín. *Kulturní plán města Děčín 2014-2020*. 2014,78 s. [cit. 2016-07-20]. Dostupné také z: http://mmdecin.cz/dokumenty/cat_view/186-rozvoj-strategie-mesta/282-další-strategie-koncepce/293-kulturni-plan

Ústav územního rozvoje: *Principy a pravidla územního plánování: Kapitola D – Územní plánování, jeho orgány, nástroje a vazby D.2 Nástroje územního plánování.* [online]. Brno, 2015 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.uur.cz/default.asp?ID=2571

ZBORNÍK, Martin. *Jak dopadla první debata na téma: Jak bude vypadat Písek za 15 let?* Písecký svět: Svobodný prostor pro vaše názory [online]. 2012 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://www.piseckysvet.cz/veci-verejne/jak-dopadla-prvni-debata-na-tema:-jak-bude-vypadat-pisek-za-15-let-/1330/

Respondenti rozhovorů

Bc. Linda Zákorová, vedoucí oddělení sociální práce Úřadu městské části Praha 10 (odbor sociální) a koordinátorka komunitního plánování sociálních a návazných služeb

Ing. arch. Pavel Ludvík, vedoucí oddělení koncepce a rozvoje Úřadu městské části Praha 10 (odbor životního prostředí, dopravy a rozvoje)

Ing. Josef Neklan, manažer kvality, odbor kontroly a komunikace Úřadu městské části Praha 10

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Obrázek č. 1: Organizační zázemí uvnitř úřadu 20
Obrázek č. 2: Časová osa historie a současnosti NSZM ČR 23
Obrázek č. 3: Schéma „Místního systému Projektu Zdravé město, obec, region“ 31
Obrázek č. 4: Schéma žebříčku participace dle Sherry Arnstein (1969) 71
Obrázek č. 5: Schéma úrovní participace dle Collinse a Isona (2006) 73
Obrázek č. 6: Časová osa projektu proměny obchodního centra Cíl 95
Obrázek č. 7: Časová osa projektu revitalizace a úprav Kubánského náměstí 96

Graf č. 1: Počet municipalit registrovaných MA21 v jednotlivých kategoriích (stav k 31.7.2016) 28
Graf č. 2: Počet jednotlivých typů municipalit zařazených v databázi MA21 (stav k 31.7.2016) 29
Graf č. 3: Počet municipalit v databázi MA21 v rámci jednotlivých krajů 30
Graf č. 4: Preference veřejnosti v městské části Praha 10 stran informačních kanálů 84
Graf č. 5: Výsledek průzkumu veřejného mínění – odpovědi respondentů na otázku preferované lokality pro novou radnici 98

Seznam příloh

Příloha č. 1: Revitalizace vnitrobloku U Svobodárny (Praha 9) – původní stav 112
Příloha č. 2: Revitalizace vnitrobloku u Svobodárny (Praha 9) – stav po realizaci (výběh pro psy s výcvikovými prvky) 112
Příloha č. 3: Revitalizace vnitrobloku u Svobodárny (Praha 9) – stav po realizaci 112
Příloha č. 4: Revitalizace vnitrobloku U Svobodárny (Praha 9) – plánování v terénu (komunitní vycházka) 114
Příloha č. 5: Politika územního rozvoje a účast veřejnosti 115
Příloha č. 6: Zásady územního rozvoje a účast veřejnosti 116
Příloha č. 7: Územní plán a účast veřejnosti 117
Příloha č. 9: Fáze komunitního plánování dle MPSV ČR 118
Příloha č. 8: Posuzování vlivů na životní prostředí v územním řízení a účast veřejnosti . 118
Příloha č. 10: Tabulka NSZM ČR kategorie Zájemci – kritéria a ukazatele 120
Příloha č. 11: Tabulka NSZM ČR kategorie D – kritéria a ukazatele 120
Příloha č. 12: Tabulka NSZM ČR kategorie C – kritéria a ukazatele 121
Příloha č. 13: Tabulka NSZM ČR kategorie B – kritéria a ukazatele 121
Příloha č. 14: Tabulka NSZM ČR kategorie A – kritéria a ukazatele 122
Příloha č. 15: Tematické okruhy otázek k rozhovorům a konzultacím s Ing. Josefem Neklanem, Bc. Lindou Zákorovou a Ing. arch. Pavlem Ludvíkem 123
Příloha č. 16: Zásady pro dobré užití metody Design Charrette dle Patricka M. Condona (The Nine Rules for A Good Charrette) 124
Příloha č. 17: Anketní lístek používaný při průzkumu spokojenosti návštěvníků Úřadu městské části Praha 10 v roce 2015 125

Přílohy

Příloha č. 1: Revitalizace vnitrobloku U Svobodárny (Praha 9) – původní stav

Zdroj: Ateliér a05: Ateliér zahradní a krajinářské architektury [online]. [cit. 2016-07-31]. Dostupné z: http://www.a05.cz/projekty/2321-vnitroblok-u-svobodarny

Příloha č. 2: Revitalizace vnitrobloku u Svobodárny (Praha 9) – stav po realizaci (výběh pro psy s výcvikovými prvky)

Zdroj: Ateliér a05: Ateliér zahradní a krajinářské architektury [online]. [cit. 2016-07-31]. Dostupné z: http://www.a05.cz/projekty/2321-vnitroblok-u-svobodarny

Příloha č. 3: Revitalizace vnitrobloku u Svobodárny (Praha 9) – stav po realizaci

Zdroj: Ateliér a05: Ateliér zahradní a krajinářské architektury [online]. [cit. 2016-07-31]. Dostupné z: http://www.a05.cz/projekty/2321-vnitroblok-u-svobodarny

Příloha č. 4: Revitalizace vnitrobloku U Svobodárny (Praha 9) – plánování v terénu (komunitní vycházka)

Zdroj: Ateliér a05: Ateliér zahradní a krajinářské architektury [online]. [cit. 2016-07-31]. Dostupné z: http://www.a05.cz/projekty/2321-vnitroblok-u-svobodarny

Příloha č. 5: Politika územního rozvoje a účast veřejnosti

Techniky informování a účasti veřejnosti	Jaká část veřejnosti se může účastnit	Jak je veřejnost informována o této možnosti	Lhůta pro podávání připomínek	Co se stane s připomínkami	Informování veřejnosti o platném dokumentu a přístup veřejnosti k němu
Návrh politiky územního rozvoje (PÚR)					
zveřejnění návrhu politiky územního rozvoje včetně vyhodnocení vlivů na udržitelný rozvoj území a oznámení místa a doby konání veřejného projednávání nejméně 30 dnů předem *(§ 33 odst. 4 SZ)*	každý *(§ 33 odst. 4 SZ)*	zveřejnění způsobem umožňujícím dálkový přístup *(§ 33 odst. 4 SZ)*	lhůtu pro podání písemných připomínek, která nesmí být kratší než 60 dnů ode dne veřejného projednání, stanoví ministerstvo pro místní rozvoj (MMR), k později uplatněným připomínkám se nepřihlíží *(§ 33 odst. 4 SZ)*	připomínky se podávají MMR *(§ 33 odst. 4 SZ)* připomínky jsou vyhodnoceny *[§ 34 písm. a) SZ]* a výsledky zohledněny při úpravě návrhu PUR *(§ 33 odst. 8 SZ)*	uveřejnění sdělení o schválení PUR ve Sbírce zákonů a její zveřejní způsobem umožňujícím dálkový přístup *(§ 31 odst. 3 SZ)* MMR zveřejní způsobem umožňujícím dálkový přístup schválenou PUR a místo, kde je možné do ní a do její dokladové dokumentace nahlížet *(§ 163 odst. 2 SZ)*
Zpráva o uplatňování PÚR					
zveřejnění návrhu zprávy o uplatňování PUR *(§ 35 odst. 3 SZ)*	každý *(§ 35 odst. 3 SZ)*	zveřejnění způsobem umožňujícím dálkový přístup *(§ 35 odst. 3 SZ)*	lhůtu pro podání písemných připomínek, která nesmí být kratší než 30 dnů ode dne zveřejnění návrhu zprávy o uplatňování PUR, stanoví MMR, k později uplatněným připomínkám se nepřihlíží *(§ 35 odst. 3 SZ)*	připomínky se podávají MMR *(§ 35 odst. 3 SZ)* Poznámka: Připomínky jsou vyhodnoceny a zohledněny při úpravě návrhu zprávy o uplatňování PUR.	MMR zveřejní způsobem umožňujícím dálkový přístup zprávu o uplatňování a místo, kde je možné do ní a do její dokladové dokumentace nahlížet *(§ 163 odst. 2 SZ)* rozhodnutí vlády o aktualizaci nebo o zpracování nového návrhu PUR *(§ 35 odst. 4 SZ)* Poznámka: Vydává se usnesením vlády ČR ke Zprávě o uplatňování PUR, zpráva o uplatňování PUR je součástí usnesení.

Zdroj: Portál územního plánování: Nástroje územního plánování a účast veřejnosti. [online]. 2016 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://portal.uur.cz/nastroje-uzemniho-planovani-a-ucast-verejnosti/nastroje-uzemniho-planovani-a-ucast-verejnosti.asp

Příloha č. 6: Zásady územního rozvoje a účast veřejnosti

Techniky informování a účasti veřejnosti	Jaká část veřejnosti se může účastnit	Jak je veřejnost informována o této možnosti	Lhůta pro podávání připomínek, námitek	Co se stane s připomínkami, resp. s námitkami	Informování veřejnosti o platném dokumentu a přístup veřejnosti k němu
Návrh zásad územního rozvoje (ZÚR)					
doručení návrhu ZUR a vyhodnocení vlivů na udržitelný rozvoj území *(§ 37 odst. 4 SZ)*	každý *(§ 37 odst. 4 SZ)*	veřejnou vyhláškou *(§ 37 odst. 4 SZ)*	písemné připomínky lze podat do 30 dnů ode dne doručení veřejné vyhlášky, k později uplatněným připomínkám se nepřihlíží *(§ 37 odst. 4 SZ)*	připomínky se podávají u příslušného krajského úřadu *(§ 37 odst. 4 SZ)* připomínky zašle krajský úřad s dalšími materiály MZP (jako podklad pro vydání stanoviska podle zákona o posuzování vlivů na životní prostředí) *(§ 37 odst. 7 SZ)* a MMR *(§ 37 odst. 9 SZ)* krajský úřad připomínky vyhodnotí *(§ 38 odst. 1 SZ)* a na základě výsledků zajistí úpravu návrhu ZÚR *(§ 38 odst. 2 SZ)*	
Řízení o ZÚR					
doručení upraveného a posouzeného návrhu ZUR, vyhodnocení vlivů na udržitelný rozvoj území a oznámení o konání veřejného projednání *(§ 39 odst. 1 SZ)*		veřejnou vyhláškou s uvedením doby a místa konání veřejného projednání nejméně 15 dní před jeho konáním *(§ 39 odst. 1 SZ)*		krajský úřad vyhodnotí výsledky projednání a zpracuje s ohledem na veřejné zájmy návrh rozhodnutí o námitkách a návrh vyhodnocení připomínek, návrhy krajský úřad doručí dotčeným orgánům a MMR a vyzve je, aby k nim ve lhůtě do 30 dnů od obdržení uplatnily stanoviska *(§ 39 odst. 2 SZ)* k připomínkám, resp. námitkám, o kterých bylo rozhodnuto při schválení PÚR, se nepřihlíží *(§ 39 odst. 3 SZ)*	krajský úřad zveřejní způsobem umožňujícím dálkový přístup vydané ZUR spolu s usnesením zastupitelstva kraje a místa, kde je možné do nich a do dokladové dokumentace nahlížet *(§ 164 odst. 2 SZ)*
veřejné projednání – **připomínky** *(§ 39 odst. 2 až 4 SZ)*	každý *(§ 39 odst. 2 SZ)*		do 7 dnů ode dne veřejného projednání; k později uplatněným připomínkám se nepřihlíží *(§ 39 odst. 2 SZ)*	zpracování návrhu vyhodnocení připomínek	
veřejné projednání – **námitky** s odůvodněním a vymezením dotčeného území *(§ 39 odst. 2 až 4 SZ)*	zástupce veřejnosti *(§ 39 odst. 2 SZ)*		do 7 dnů ode dne veřejného projednání; k později uplatněným námitkám, se nepřihlíží, zástupce veřejnosti musí být na tuto skutečnost upozorněn *(§ 39 odst. 2 SZ)*	zpracování návrhu rozhodnutí o námitkách	
opakované veřejné projednání (v případě, kdy na základě veřejného projednání dojde k podstatné úpravě návrhu ZUR) *(§ 39 odst. 5 SZ)*	každý (vč. zástupce veřejnosti) *(§ 39 odst. 2 SZ)*	veřejnou vyhláškou s uvedením doby a místa konání opakovaného veřejného projednání nejméně 15 dní před jeho konáním *(§ 39 odst. 1 SZ)*	nejpozději na opakovaném veřejném projednání může každý uplatnit své připomínky, resp. zástupce veřejnosti podat své námitky s odůvodněním, jinak se k nim nepřihlíží *(§ 39 odst. 4 SZ)*	krajský úřad vyhodnotí výsledky projednání a zpracuje s ohledem na veřejné zájmy návrh rozhodnutí o námitkách a návrh vyhodnocení připomínek, návrhy krajský úřad doručí dotčeným orgánům a ministerstvu pro místní rozvoj a vyzve je, aby k nim ve lhůtě do 30 dnů od obdržení uplatnily stanoviska *(§ 39 odst. 2 SZ)* k připomínkám, resp. námitkám, o kterých bylo rozhodnuto při schválení PÚR, se nepřihlíží *(§ 39 odst. 3 SZ)*	
Zpráva o uplatňování ZÚR					
doručení návrhu zprávy o uplatňování ZUR *(§ 42 odst. 2 SZ)*	každý *(§ 42 odst. 2 SZ)*	veřejnou vyhláškou *(§ 42 odst. 2 SZ)*	do 15 dnů ode dne doručení může každý k návrhu uplatnit písemné připomínky, k později uplatněným připomínkám se nepřihlíží *(§ 42 odst. 2 SZ)*	krajský úřad připomínky vyhodnotí a výsledky zohlední při úpravě návrhu zprávy o uplatňování ZÚR *(§ 42 odst. 3 SZ)*	krajský úřad zveřejní způsobem umožňujícím dálkový přístup zprávu o uplatňování ZÚR schválenou zastupitelstvem kraje *(§ 164 odst. 2 SZ)*

Zdroj: Portál územního plánování: Nástroje územního plánování a účast veřejnosti. [online]. 2016 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://portal.uur.cz/nastroje-uzemniho-planovani-a-ucast-verejnosti/nastroje-uzemniho-planovani-a-ucast-verejnosti.asp

Příloha č. 7: Územní plán a účast veřejnosti

Techniky informování a účasti veřejnosti	Jaká část veřejnosti se může účastnit	Jak je veřejnost informována o této možnosti	Lhůta pro podávání připomínek/námitek	Co se stane s připomínkami/ námitkami	Informování veřejnosti o platném dokumentu a přístup veřejnosti k němu
Pořízení					
podání návrhu na pořízení územního plánu *(§ 45 SZ)*	občan obce, fyzická nebo právnická osoba, která má vlastnická nebo obdobná práva k pozemku nebo stavbě na území obce *(§ 44 SZ)*			návrh zastupitelstvo obce přijme/nepřijme	
Zadání					
doručení návrhu zadání *(§ 47 odst. 2 SZ)*	každý *(§ 47 odst. 2 SZ)*	veřejnou vyhláškou *(§ 47 odst. 2 SZ)*	písemné připomínky do 15 dnů ode dne doručení veřejné vyhlášky, k později uplatněným připomínkám se nepřihlíží *(§ 47 odst. 2 SZ)*	na základě výsledků projednání pořizovatel ve spolupráci s určeným zastupitelem upraví návrh zadání *(§ 47 odst. 4 SZ)*	
Návrh					
společné jednání – doručení návrhu územního plánu a vyhodnocení vlivů na udržitelný rozvoj území (pokud se vyhodnocení vlivů na udržitelný rozvoj území zpracovává) *(§ 50 odst. 3 a 5 SZ)*	Každý *(§ 50 odst. 3 SZ)*	veřejnou vyhláškou *(§ 50 odst. 3 SZ)*	písemné připomínky do 30 dnů ode dne doručení veřejné vyhlášky, k později uplatněným připomínkám se nepřihlíží *(§ 50 odst. 3 SZ)*	připomínky jsou vyhodnoceny a výsledky zohledněny při úpravě návrhu územního plánu; *(§ 51 odst. 1 SZ)* pokud se zpracovává vyhodnocení vlivů územního plánu na udržitelný rozvoj území, tvoří připomínky jeden z podkladů pro vydání stanoviska podle zákona o posuzování vlivů na životní prostředí	
veřejné projednání upraveného a posouzeného návrhu územního plánu a vyhodnocení vlivů na udržitelný rozvoj území (pokud se zpracovává) – **připomínky** *(§ 52 odst. 1 a 3 SZ)*	každý *(§ 52 odst. 3 SZ)*	veřejnou vyhláškou *(§ 52 odst. 1 SZ)*	připomínky nejpozději do 7 dnů ode dne veřejného projednání; k později uplatněným připomínkám se nepřihlíží *(§ 52 odst. 3 SZ)*	připomínky jsou vyhodnoceny a zpracován návrh vyhodnocení připomínek; dojde-li na základě veřejného projednání k podstatné úpravě návrhu územního plánu, koná se opakované veřejné projednání *(§ 53 odst. 1a 2 SZ)*	Pořizovatel zveřejní způsobem umožňujícím dálkový přístup údaje o vydaném územním plánu a místech, kde je možné do územního plánu a do jeho dokladové dokumentace nahlížet. *(§ 165 odst. 3 SZ)*
veřejné projednání upraveného a posouzeného návrhu územního plánu a vyhodnocení vlivů na udržitelný rozvoj území (pokud se zpracovává) – **námitky** *(§ 52 odst. 1 až 3 SZ)*	vlastníci pozemků a staveb dotčených návrhem řešení a zástupce veřejnosti *(§ 52 odst. 2 SZ)*	veřejnou vyhláškou *(§ 52 odst. 1 SZ)*	námitky (vč. odůvodnění, údaje podle katastru nemovitostí dokladující dotčená práva a vymezení území dotčeného námitkou) nejpozději do 7 dnů ode dne veřejného projednání; k později uplatněným námitkám se nepřihlíží *(§ 52 odst. 2 a 3 SZ)*	námitky jsou vyhodnoceny; zpracován **návrh rozhodnutí o námitkách** vč. **samostatného odůvodnění**; dojde-li na základě veřejného projednání k podstatné úpravě návrhu územního plánu, koná se opakované veřejné projednání. *(§ 53 odst. 1a 2 SZ)*	
opakované veřejné projednání (v případě, kdy na základě veřejného projednání dojde k podstatné úpravě návrhu územního plánu) *(§ 53 odst. 2 SZ)*	každý *(§ 53 odst. 2 a § 52 odst. 3 SZ)*	veřejnou vyhláškou *(§ 52 odst. 1 SZ)*	nejpozději do 7 dnů ode dne opakovaného veřejného projednání, k později uplatněným připomínkám a námitkám se nepřihlíží *(§ 52 odst. 2 a 3 SZ)*	zpracování návrhu vyhodnocení připomínek a návrhu rozhodnutí o námitkách *(§ 53 odst. 1SZ)*	
Vyhodnocování územního plánu					
doručení návrhu **zprávy o uplatňování** územního plánu *(§ 55 odst. 1 SZ)*	každý *(§ 52 odst. 2 a 3 a § 55 odst. 1 SZ)*	veřejnou vyhláškou *(§ 47 odst. 2 a § 55 odst. 1 SZ)*	do 15 dnů ode dne doručení veřejné vyhlášky, k později uplatněným připomínkám se nepřihlíží *(§ 47 odst. 2 a § 55 odst. 1 SZ)*	na základě výsledků projednání pořizovatel ve spolupráci s určeným zastupitelem upraví návrh zprávy o uplatňování územního plánu *(§ 53 odst. 1a § 55 odst. 1 SZ)*	Pořizovatel zveřejňuje způsobem umožňujícím dálkový přístup schválenou zprávu o uplatňování územního plánu. *(§ 165 odst. 3 SZ)*

Zdroj: Portál územního plánování: Nástroje územního plánování a účast veřejnosti. [online]. 2016 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://portal.uur.cz/nastroje-uzemniho-planovani-a-ucast-verejnosti/nastroje-uzemniho-planovani-a-ucast-verejnosti.asp

Příloha č. 8: Posuzování vlivů na životní prostředí v územním řízení a účast veřejnosti

Techniky informování a účasti veřejnosti	Jaká část veřejnosti se může účastnit	Jak je veřejnost informována o této možnosti	Lhůta pro podávání vyjádření, připomínek/námitek	Co se stane s vyjádřeními, připomínkami/námitkami	Informování veřejnosti o platném dokumentu a přístup veřejnosti k němu
doručení oznámení o zahájení územního řízení a nařízení veřejného ústního jednání k projednání žádosti o vydání územního rozhodnutí a připojených dokumentací *(§ 91 odst. 6 a 8 SZ)*	každý *(§ 91 odst. 8 SZ)*	účastníkům řízení uvedeným v § 85 odst. 1 a v § 85 odst. 2 písm. a) SZ a dotčeným orgánům se doručuje jednotlivě, ostatním účastníkům řízení se doručuje veřejnou vyhláškou *(§ 91 odst. 6 a 7 SZ)* žádost o vydání územního rozhodnutí a připojená dokumentace – zveřejněny způsobem umožňujícím dálkový přístup *(§ 91 odst. 6 SZ)*	nejpozději při veřejném ústním jednání, jinak se k nim nepřihlíží *(§ 91 odst. 8 a § 89 SZ)*	výsledky projednání dokumentace vlivů záměru na životní prostředí předá stavební úřad příslušnému úřadu, který vydá ve stanovené lhůtě stanovisko k posouzení vlivů provedení záměru na životní prostředí *(§ 91 odst. 8 a 9 SZ)*	
zveřejnění informace o záměru žadatele a o podání žádosti o vydání územního rozhodnutí (zajistí žadatel) *(§ 91 odst. 6 a § 87 odst. 2 SZ)*	každý *(§ 91 odst. 8 a § 89 SZ)*	Zadatel zajistí, aby informace byla vyvěšena na místě určeném stavebním úřadem v oznámení; součástí informace, kromě údaje o žadateli, o předmětu územního řízení a o veřejném ústním jednání, je grafické vyjádření záměru, popřípadě jiný podklad, z něhož lze usuzovat na architektonickou a urbanistickou podobu záměru a na jeho vliv na okolí. *(§ 87 odst. 2 SZ)*	zveřejnění informace – od oznámení zahájení územního řízení a nařízení veřejného ústního jednání do doby jeho konání *(§ 87 odst. 2 SZ)*		
veřejné ústní jednání – **připomínky** *(§ 91 odst. 8 SZ)*	každý *(§ 91 odst. 8 a § 89 SZ)*	veřejnou vyhláškou *(§ 87 odst. 2 SZ)*	připomínky k dokumentaci vlivů záměru na životní prostředí – nejpozději při veřejném ústním jednání, jinak se k nim nepřihlíží *(§ 91 odst. 8 SZ)*	předání výsledků projednání a připomínek a stanovisek k dokumentaci vlivů záměru na životní prostředí příslušnému úřadu, který vydá stanovisko k posouzení vlivů provedení záměru na životní prostředí *(§ 91 odst. 9 SZ)*	Stavební úřad eviduje a ukládá pravomocná rozhodnutí a jiná opatření, podklady pro správní řízení, včetně ověřené projektové dokumentace. Místně příslušný obecní úřad, který není stavebním úřadem, eviduje a ukládá rozhodnutí a jiná opatření stavebního úřadu a ověřenou projektovou dokumentaci týkající se stavby. *(§ 167 odst. 1 a 3 SZ)*
veřejné ústní jednání – **námitky** *(§ 91 odst. 8 a 9 SZ)*	Účastníci územního řízení dle § 85 odst. 1 a 2 SZ a občanská sdružení nebo obecně prospěšné společnosti, jejichž předmětem je ochrana životního prostředí, veřejného zdraví nebo kulturních památek *(§ 91 odst. 7 SZ)*	účastníkům řízení uvedeným v § 85 odst. 1 a v § 85 odst. 2 písm. a) a dotčeným orgánům se doručuje jednotlivě, ostatním účastníkům řízení se doručuje veřejnou vyhláškou; současně je stanovisko doručeno i způsobem umožňujícím dálkový přístup *(§ 91 odst. 6 až 8 SZ)*	námitky k dokumentaci vlivů záměru na životní prostředí – nejpozději při veřejném ústním jednání, jinak se k nim nepřihlíží *(§ 91 odst. 8 SZ)*	předání výsledků projednání a připomínek a stanovisek k dokumentaci vlivů záměru na životní prostředí příslušnému úřadu, který vydá stanovisko k posouzení vlivů provedení záměru na životní prostředí *(§ 91 odst. 9 SZ)*	
doručení stanoviska příslušného úřadu *(§ 91 odst. 10 SZ)*	účastníci územního řízení *(§ 91 odst. 6 a 10 SZ)*	účastníkům řízení uvedeným v § 85 odst. 1 a v § 85 odst. 2 písm. a) a dotčeným orgánům se doručuje jednotlivě, ostatním účastníkům řízení se doručuje veřejnou vyhláškou; současně je stanovisko doručeno i způsobem umožňujícím dálkový přístup *(§ 91 odst. 6 a 10 SZ)*	stavební úřad stanoví lhůtu pro vyjádření účastníků řízení k podkladům pro rozhodnutí; lhůta nesmí být kratší než 5 dnů *(§ 91 odst. 10 SZ)*		
doručení územního rozhodnutí *(§ 91 odst. 11 SZ)*	účastníci územního řízení *(§ 91 odst. 6 a 11 SZ)*	účastníkům řízení uvedeným v § 85 odst. 1 a v § 85 odst. 2 písm. a) a dotčeným orgánům se doručuje jednotlivě, ostatním účastníkům řízení se doručuje veřejnou vyhláškou *(§ 91 odst. 6 a 11 SZ)*			

Zdroj: Portál územního plánování: Nástroje územního plánování a účast veřejnosti. [online]. 2016 [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: http://portal.uur.cz/nastroje-uzemniho-planovani-a-ucast-verejnosti/nastroje-uzemniho-planovani-a-ucast-verejnosti.asp

Příloha č. 9: Fáze komunitního plánování dle MPSV ČR

Fáze komunitního plánování		
1. fáze	S čím je třeba začít	- zformování prvotní pracovní skupiny - určení, koho je třeba do přípravy zapojit - způsob oslovení a přizvání dalších účastníků - plán pro získání politické podpory ze strany obce - - informační strategie
2. fáze	Vytvoření řídící skupiny pro KP	- zapojení všech účastníků do procesu - vytvoření organizační a řídící struktury pro zpracování KP - - stanovení pravidel jednání řídící struktury
3. fáze	Porozumění problémům v komunitě	- představení cílů, zájmů a potřeb všech účastníků - vytvoření a zveřejnění mechanismů pro aktivní spoluúčast veřejnosti - provedení analýzy potřeb a zhodnocení existujících zdrojů - zhodnocení silných a zdravých stránek existujícího systému v dané oblasti - - vyjmenování příležitostí a rizik a nastínění trendů pro rozvoj dané oblasti
4. fáze	Návrh rozvoje dané oblasti	- hlavní hodnoty, které tvoří základ oblasti a které budou při zpracování KP a jeho následném naplňování respektovány a dodržovány - směr, kterým se bude oblast nadále ubírat, - cíl, kterého má být dosaženo a priority - překážky, které bude nutné překonat, - regionální i nadregionální zdroje, kterých lze využít - představa rozvoje oblasti je akceptována většinou účastníků komunitního plánování
5. fáze	Strategie rozvoje dané oblasti	- plán postupných kroků a úkolů k dosažení stanovených cílů a priorit - systém sledování realizace komunitního plánu - zpracování konečné verze komunitního plánu - předložení textu KP k připomínkování veřejnosti - schválení KP zastupitelstvem
6. fáze	Od plánování k provádění	- uskutečňování plánu - informování veřejnosti o uskutečňování KP - průběžné vyhledávání a zapojování nových partnerů - nástroje umožňující provést změny v původním KP

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí: Komunitní plánování - věc veřejná: Jak zjistit, co lidé opravdu chtějí? Jak zlepšit život v obci? [online]. [cit. 2016-07-31]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/847

Příloha č. 10: Tabulka NSZM ČR kategorie Zájemci – kritéria a ukazatele

Kategorie "Zájemci"			
ČÍSLO	**KRITÉRIUM**	**UKAZATEL**	**LIMIT**
i.	Zájem o zápis do evidence MA21	- vyplnění registračního formuláře do Databáze MA21	- ano/ne
ii.	Kontaktní osoba MA21	- stanovení kontaktní osoby - zástupce právnické osoby	- ano/ne
iii.	Zpětná vazba o stavu MA21	- pravidelné potvrzení zájmu o evidenci v Databázi MA21	- ano/ne

Zdroj: Národní síť Zdravých měst ČR: Proč a jak měřit kvalitu Místních agend 21 v ČR?: Kritéria MA21 a jejich zavádění do praxe. [online]. [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: http://www.nszm.cz/cb21/archiv/projekty/projekty05/vzmzp/nszm_Letak_KriteriaMA21

Příloha č. 11: Tabulka NSZM ČR kategorie D – kritéria a ukazatele

Kategorie D			
ČÍSLO	**KRITÉRIUM**	**UKAZATEL**	**LIMIT**
1.	Organizační struktura MA21	**1.1.** ustanovení zodpovědného politika pro MA21	- ano/ne
		1.2. ustanovení koordinátora MA21 (v rámci úřadu či organizace zřízené městem/obcí)	- ano/ne
		1.3. existence neformální skupiny pro MA21 (může být i oficiální orgán)	- ano/ne
2.	Aktivní zapojování veřejnosti do oblasti plánování a rozhodování (typu kulaté stoly, fórum UR/MA21 aj.)	**2.** plánování s veřejností (akční nebo komunitní plánování)	- minimálně 2 plánovací akce za rok
3.	Prezentace činností a výstupů MA21	**3.1.** aktualizace webové stránky s informacemi o MA21	- informace o aktuálních aktivitách v daném roce na webu
		3.2. uveřejňování zpráv o MA21 v místních/regionálních/celostátních médiích	- minimálně 2 zprávy v médiích za každé pololetí (4 zprávy za rok)
4.	Spolupráce/partnerství sektoru veřejné správy, občanského sektoru a podnikatelského sektoru	**4.** společné zapojení zástupců občanského sektoru a podnikatelského sektoru do aktivit v rámci MA21	- minimálně 2 společné aktivity za rok

Zdroj: Národní síť Zdravých měst ČR: Proč a jak měřit kvalitu Místních agend 21 v ČR?: Kritéria MA21 a jejich zavádění do praxe. [online]. [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: http://www.nszm.cz/cb21/archiv/projekty/projekty05/vzmzp/nszm_Letak_KriteriaMA21

Příloha č. 12: Tabulka NSZM ČR kategorie C – kritéria a ukazatele

Kategorie C			
ČÍSLO	KRITÉRIUM	UKAZATEL	LIMIT
5.	Oficiální orgán samosprávy pro MA21	**5.** ustanovení/existence orgánu rady/zastupitelstva pro sledování postupu MA21 složeného ze zástupů veřejné správy, neziskového sektoru a komerčního sektoru	- minimálně 1 zástupce z každého sektoru
6.	Oficiálně schválený dokument k MA21 (deklarace, charta apod.)	**6.** schválení dokumentu k MA21 zastupitelstvem města/obce	- ano/ne
7.	Informace, vzdělávání a osvěta k UR a MA21	**7.1.** pořádání osvětových kampaní k UR (Den Země, Evropský týden mobility apod.)	- minimálně 1 kampaň za rok
		7.2. realizace osvětových akcí k UR, MA21 a souvisejícím tématům pro úřad nebo veřejnost (mimo kampaň)	- minimálně 1 osvětová akce za rok
8.	Sledování a hodnocení procesu MA21	**8.** projednání roční pravidelné zprávy o MA21 nebo akčního plánu zlepšování MA21 radou nebo zastupitelstvem města/obce	- ano/ne
9.	Finanční podpora aktivit MA21 ze strany samosprávy	**9.** schválení finanční podpory aktivit MA21 vyplývajících z komunitního plánování radou nebo zastupitelstvem města/obce (možno jednorázová i systematická podpora)	- minimálně 1x za rok
10.	Pravidelné veřejné fórum UR/MA21 k celkovému rozvoji města/obce	**10.** pořádání veřejného fóra UR/MA21 k celkovému rozvoji města/obce	- minimálně 1x za rok

Zdroj: Národní síť Zdravých měst ČR: Proč a jak měřit kvalitu Místních agend 21 v ČR?: Kritéria MA21 a jejich zavádění do praxe. [online]. [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: http://www.nszm.cz/cb21/archiv/projekty/projekty05/vzmzp/nszm_Letak_KriteriaMA21

Příloha č. 13: Tabulka NSZM ČR kategorie B – kritéria a ukazatele

Kategorie B			
ČÍSLO	KRITÉRIUM	UKAZATEL	LIMIT
11.	Strategie UR města/obce nebo strategický plán rozvoje města/obce respektující principy UR	**11.** strategie UR města/obce nebo strategický plán k UR schválené zastupitelstvem města/obce	- ano/ne
12.	Dílčí koncepce, která je v souladu se strategií UR města/obce nebo strategickým plánem rozvoje města/obce respektujícím principy UR	**12.** dílčí koncepce, která naplňuje principy UR, schválená zastupitelstvem města/obce	- prohlášení o naplňování principů UR uvedeno minimálně v 1 platné dílčí koncepci
13.	Systém finanční podpory města/obce pro realizaci opatření MA21	**13.** schválení systému finanční podpory (nebo alespoň jeho dílčí části) zahrnujícího podporu MA21 radou nebo zastupitelstvem města/obce	- ano/ne
14.	Získávání externích zdrojů pro realizaci MA21	**14.** získávání externích zdrojů pro realizaci aktivit MA21 (externí dotace, granty aj.)	- minimálně 1 aktivní externí zdroj nebo podaná žádost v roce
15.	Stanovení a sledování vlastních indikátorů MA21	**15.** stanovení a sledování vlastních indikátorů vyplývajících z komunitního plánování	- ano/ne
16.	Sledování mezinárodně standardizovaných indikátorů UR	**16.** sledování mezinárodních indikátorů UR	- ano/ne
17.	Certifikované proškolení koordinátora MA21	**17.** absolvování případně aktuální účast koordinátora MA21 v akreditovaném školení pro koordinátory MA21	- ano/ne
18.	Výměna zkušeností a přenos příkladů dobré praxe v oblasti MA21	**18.** aktivní zveřejňování vlastních příkladů dobré praxe v rámci tématické akce min. regionálního významu, příp. veřejně přístupné databáze	- ano/ne

Zdroj: Národní síť Zdravých měst ČR: Proč a jak měřit kvalitu Místních agend 21 v ČR?: Kritéria MA21 a jejich zavádění do praxe. [online]. [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: http://www.nszm.cz/cb21/archiv/projekty/projekty05/vzmzp/nszm_Letak_KriteriaMA21

Příloha č. 14: Tabulka NSZM ČR kategorie A – kritéria a ukazatele

Kategorie A			
ČÍSLO	**KRITÉRIUM**	**UKAZATEL**	**LIMIT**
19.	Oficiální orgán samosprávy pro sledování stavu UR	**19.** ustanovení orgánu rady nebo zastupitelstva města/obce	- ano/ne
20.	Management kvality v rámci veřejné správy	**20.** zavedení certifikovaného systému řízení kvality v rámci činnosti úřadu města/obce (např. ISO nebo EMAS)	- ano/ne
21.	Principy UR jsou ve městě/obci prakticky uplatňovány	**21.1.** udržení/zlepšování stávajícího stavu a vlivu na UR (dle vlastních nebo standardizovaných indikátorů)	- zjištění stavu/vlivu minimálně 1x za 2 roky
		21.2. spokojenost obyvatel s kvalitou života v obci/městě a s procesem MA21	- zjištění stavu minimálně 1x za 2 roky

Zdroj: Národní síť Zdravých měst ČR: Proč a jak měřit kvalitu Místních agend 21 v ČR?: Kritéria MA21 a jejich zavádění do praxe. [online]. [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: http://www.nszm.cz/cb21/archiv/projekty/projekty05/vzmzp/nszm_Letak_KriteriaMA21

Příloha č. 15: Tematické okruhy otázek k rozhovorům a konzultacím s Ing. Josefem Neklanem, Bc. Lindou Zákorovou a Ing. arch. Pavlem Ludvíkem

1. Jak dlouho již Praha 10 plánuje sociální služby metodou komunitního plánování?
2. Jaké přineslo dosud KPSS na Praze 10 dle Vašeho názoru nejvýznamnější výsledky?
3. Jsou cílové skupiny dostatečně motivovány k zapojení se do procesu? Jaký je jejich přístup v rámci pracovních skupin?
4. Jaké jsou v procesu KPSS využívány komunikační a informační kanály?
5. Kdy Praha 10 přistoupila poprvé k participaci veřejnosti v plánování a rozhodování, resp. jak dlouho už s participačními přístupy městská část pracuje? Začalo to programem *Společně měníme Prahu 10*?
6. Jaké byly první ohlasy a zkušenosti (případně jaké ohlasy zaznamenává městská část v současnosti)?
7. Jaká je angažovanost a motivace široké veřejnosti? Existují v tomto smyslu rozdíly mezi různými typy projektů?
8. Vidíte rozdíly v přístupu a motivaci obyvatel v různých čtvrtích Prahy 10? Pokud ano, čím je to způsobeno?
9. Jaké komunikační kanály P10 využívá?
10. Jak hodnotíte spolupráci s organizacemi a společnostmi zabývající se realizací participativních přístupů?

Příloha č. 16: Zásady pro dobré užití metody Design Charrette dle Patricka M. Condona (The Nine Rules for A Good Charrette)

1. Design with everyone	Regardless of skills and experience – everyone is capable of pitching in! 43 students took part in the forum, sitting in groups around large tables.
2. Start with a blank sheet	A3 sheet per person – placed portrait to start, then rotated 180 degrees, then rotated 90 degrees to finish.
3. Build from a policy base	Keep within the context of the Unit Learning Outcomes, and build on the educational requirements for addressing Curtin Graduate Attributes
4. Provide just enough information	Step by step direction, overview only – examples of mind maps, concept map and pictograms were provided, students were free to develop own style of mapping.
5. Talk, doodle, draw	Mind or concept mapping to explore the experiences of stakeholders, pictograms. Talking, doodling and marking with pens encouraged but no writing!
6. Think jazz not classical	Keep it fluid and casual, 'we will mash ideas together at the end'
7. Lead without leading	Start the flow - give some guidance at each stage, and then step back
8. Move in, move out, move across	Look at different 'role play' experiences, explore perspectives; collaborate with both neighbours while drawing to identify touch-points across drawings. Swap drawings, swap locations, swap roles, swap stories, and swap pens – totally interchangeable via medium and meaning.
9. The drawing is a contract	No need to be pretty, or detailed. Accept that the task is simply documented exploration, not a submission for critique

Zdroj: SMITH, Nicola. Design Charrette: A Vehicle for Consultation or Collaboration?, In Buur, J. and Barnes, C. and Tunstall, D. (ed), CfP: PIN-C Participatory Innovation Conference, Jan 12-14 2012. Melbourne, Australia: Swinburne University and Spire Reserch Centre.

Příloha č. 17: Anketní lístek používaný při průzkumu spokojenosti návštěvníků Úřadu městské části Praha 10 v roce 2015

Městská část Praha 10

ANKETA

Chcete se podílet na trvalém zlepšování práce Vašeho úřadu?

Vedení úřadu Městské části Praha 10 zajímá Váš názor

Navštívený odbor/oddělení

datum

2015

Důvod návštěvy

- ☐ Získání informace
- ☐ Sociální péče
- ☐ Oddělení sociálně právní ochrany dětí
- ☐ Matrika, OP a cestovní doklady
- ☐ Ověřování
- ☐ Finanční záležitosti, místní příjmy /poplatky za psy, výherní hrací přístroje, ubytování/ apod.
- ☐ Živnostenské záležitosti
- ☐ Bydlení a nebytové prostory
- ☐ Privatizace
- ☐ Majetkoprávní záležitosti, správa majetku
- ☐ Stížnosti a informace dle zák.106/1999 Sb.
- ☐ Czech Point
- ☐ Přestupky
- ☐ Doprava, parkování
- ☐ Životní prostředí
- ☐ Stavební problematika /konzultace, příprava projektu/
- ☐ Oblast školství /MŠ a ZŠ/
- ☐ Oblast územního rozvoje, veřejné prostory
- ☐ Oblast kultury, sportu, projekty MČ
- ☐ Jiné

Vyřízení záležitosti /hodnocení/

- ☐ Rozhodně spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Rozhodně nespokojen

Důvod nespokojenosti

- ☐ Nevyřízení žádosti, stížnosti
- ☐ Nedostatečná informace
- ☐ Žádosti nebylo vyhověno
- ☐ Čekání ve frontě
- ☐ Jednání úředníků

Prosím otočte na druhou stranu

Víte o možnosti zasílání informačních SMS zpráv úřadem na základě registrace Vašeho telefonního čísla? ☐ ano ☐ ne

Považujete webové stránky Prahy 10 za přehledné a srozumitelné? ☐ ano ☐ ne

Z hlediska návštěvníka je pro Vás stávající budova úřadu vyhovující? ☐ ano ☐ ne

Opakovaná návštěva v jedné záležitosti (počet návštěv) .....

Byl/a jsem spokojen/a s čím.....

Návrhy na zlepšení činnosti úřadu

Prosíme označte Vaši volbu a vhoďte anketní lístek do schránky u východu.

Děkujeme

Zdroj: Materiál poskytnutý Ing. Josefem Neklanem, manažerem kvality, odbor kontroly a komunikace Úřadu městské části Praha 10