



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra managementu

Crowdsourcing v regionálním plánování jako komplementární proces tradiční občanské participace

Současná situace v hl. městě Praze

Autor diplomové práce: Bc. Štěpán Žižka

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Krbová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2018

Čestné prohlášení

*Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Crowdsourcing v regionálním plánování jako komplementární proces
tradiční občanské participace. Současná situace v hl. městě Praze.“
jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny
jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.*

V Praze dne 27. dubna 2018

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Štěpán Žižka**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Management

Název tématu: **Crowdsourcing v regionálním plánování jako komplementární proces tradiční občanské participace. Současná situace v hl. městě Praze.**

Zásady pro vypracování:

1. Uvedení do problematiky, vymezení cíle práce, předmětu a metod zkoumání
2. Vysvětlení teoretických východisek, přístupů, terminologie – literární rešerše
3. Analýza současného stavu občanské participace a crowdsourcingu ve vybraném regionu
4. Zpracování návrhu crowdsourcingové platformy ve vybraném regionu

Rozsah práce: 60-80

Seznam odborné literatury:

1. BRABHAM, Darren C., 2013. *Crowdsourcing*. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge: MIT Press. Press Essential Knowledge series. ISBN 978-0-262-31425-1.
2. ESTELLÉS, Enrique a Fernando GONZÁLEZ, 2012. Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information science*. Roč. 38, č. 2, s. 189-200.
3. HOWE, Jeff, 2006. The rise of crowdsourcing. *Wired magazine*. Roč. 14, č. 6, s. 1–4. ISSN 1059-1028.
4. IPR, 2016. *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města*. Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy.
5. MALONE, Thomas W et al., 2010. The collective intelligence genome. *MIT Sloan Management Review*. Roč. 51, č. 3, s. 21. ISSN 1532-9194.
6. ROTH, Steffen, et al., 2013. Smart regions: Two cases of crowdsourcing for regional development. *Int.Journal of Entrepreneurship and Small Business*. Roč. 20, č. 3, s. 272–285. ISSN 1476-1297.

Datum zadání diplomové práce: říjen 2016

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2018

Bc. Štěpán Žižka
Řešitel

Ing. Jana Krbová, Ph.D.
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí katedry

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce: Crowdsourcing v regionálním plánování jako komplementární proces tradiční občanské participace. Současná situace v hl. městě Praze.

Abstrakt: Diplomová práce zkoumá občanskou participaci v hl. m. Praze a možnosti aplikace on-line modelu crowdsourcingu. Cílem práce je prokázat opodstatnění crowdsourcingu pro regionální rozvoj jako komplementu občanské participace, a to na základě analýzy současného stavu participace a koncepčního návrhu crowdsourcingové platformy. Literární rešerše shrnuje principy deliberativní demokracie, občanské participace, teorie moudrosti davu a crowdsourcingu. V analytické části jsou postupně zkoumány aktuální právní kontext, iniciativa EU, současné participativní aktivity a jejich intenzita. Vypracován je index dohledaných aktivit dle vlastní metodiky. Následuje koncepční návrh crowdsourcingové platformy. Crowdsourcing umožňuje široké veřejnosti zapojit se do plánování regionu a samosprávě získat kreativní nápady a řešení regionálních problémů. Využití moudrosti davu skrze on-line platformu dává nový rozměr konceptu e-participace, ale především přispívá k otevřenosti naší společnosti.

Klíčová slova: crowdsourcing; moudrost davu; občanská participace; deliberace; regionální rozvoj; územní plánování; Praha

Klasifikace JEL: D83; H89; M11; O31; R58

Poděkování:

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Janě Krbové Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, které mi poskytla v průběhu zpracování práce a studia mé specializace. Děkuji Mgr. Kateřině Bartošové, bez jejíž podpory by tato práce nemohla vzniknout.

Obsah

Úvod.....	17
Metodika	19
Cíle práce a výzkumné otázky.....	19
Metody práce	19
Literární rešerše.....	20
Analýza současného stavu	20
Index participativních aktivit	21
Kazuistika a koncepční návrh.....	22
Výzkumná omezení.....	22
1 Deliberace a občanská participace.....	23
1.1 Deliberativní demokracie	23
1.1.1 Občanská společnost a deliberace.....	23
1.1.2 Deliberativní vs. přímá	24
1.2 Vymezení a principy participace	25
1.2.1 Definice, hodnoty a požadavky	26
1.2.2 Intenzita a cíle – participační žebřík.....	27
1.3 Aktéři a proces participace	29
1.3.1 Aktéři a jejich mapování	29
1.3.2 Plán participačního procesu	31
1.3.3 Vztah participace a plánovacích procesů.....	33
1.3.4 Organizační zajištění a výběr metod.....	34
1.4 Participativní metody a přístupy	36
1.4.1 Tradiční metody	36
1.4.2 e-Participace	38
1.4.3 Participativní rozpočtování.....	40
1.5 Důvody a problémy participace.....	41
1.5.1 Přínosy.....	41
1.5.2 Omezení a rizika.....	42
2 Moudrost davu a crowdsourcing.....	44
2.1 Teorie moudrosti davu	44
2.1.1 Základní východiska.....	44
2.1.2 Genom kolektivní inteligence.....	45
2.2 Vymezení a oblasti crowdsourcingu.....	47
2.2.1 Definice a proces	47
2.2.2 Komplement občanské participace	50
2.3 Formy a přesah crowdsourcingu	52
2.3.1 Typologie.....	52

2.3.2 Související koncepty	54
2.4 Důvody a problémy crowdsourcingu	55
2.4.1 Přínosy	56
2.4.2 Omezení a rizika	57
3 Současný stav občanské participace a crowdsourcingu v hl. m. Praze	59
3.1 Zjištění aktuálního kontextu	59
3.1.1 Právní a politické aspekty v ČR	60
3.1.2 Iniciativa EU a OSN v občanské (e-)participaci	61
3.1.3 Iniciativa EU v crowdsourcingu	63
3.2 Zapojování veřejnosti do plánování rozvoje na celopražské úrovni	64
3.2.1 Iniciativa Magistrátu a role Institutu plánování a rozvoje	65
3.2.2 Participace na strategickém a územním plánování	68
3.2.3 Crowdsourcingové platformy	74
3.3 Index současných aktivit participace na úrovni městských částí	78
3.3.1 Kategorizace zjištěných metod a stanovení vah	78
3.3.2 Finální vyhodnocení indexu aktivit participace	81
3.3.3 Hodnocení městské části s nejvyšším indexem	84
4 Diskuze, doporučení a návrh crowdsourcingové platformy v hl. m. Praze	87
4.1 Občanská participace	87
4.2 Model crowdsourcingu	88
4.3 Současný stav v Praze	89
4.4 Návrh celoměstské crowdsourcingové platformy	91
4.4.1 Zahraniční ukázky kreativního crowdsourcingu	91
4.4.2 Konceptní návrh – parametry a omezení platformy	94
Závěr	98
Seznam literatury	101
Přílohy	113

Seznam diagramů a grafů

Diagram 1 – Tři stupně (intenzity) participace veřejnosti.....	29
Diagram 2 – Skladba veřejnosti.....	30
Diagram 3 – Matice síly vlivu a zájmu (podpory) aktérů participace.....	31
Diagram 4 – Typy aktérů participace dle míry zapojení a jejich počtu.....	31
Diagram 5 – Základní otázky pro identifikaci genů kolektivní inteligence.....	46
Diagram 6 – Zainteresovaní aktéři pořizování Metropolitního plánu HMP	70
Diagram 7 – Fáze participace veřejnosti dle praxe v hl. m. Praze	90
Graf 1 – Srovnání MČ dle zjištěných a vážených kategorií metod participace	82
Graf 2 – Podíl jednotlivých kategorií na celkové intenzitě participace v Praze 1-10	84

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 – Mapa městských částí hl. m. Prahy.....	65
Obrázek 2 – Centrum architektury a městského plánování v Praze	68
Obrázek 3 – Diskuze u kulatých stolů v rámci metody ozvučná deska.....	71
Obrázek 4 – Mapa dopravních problémů identifikovaných během participační fáze P+	72
Obrázek 5 – Aplikace pro zadávání podnětů veřejnosti v rámci platformy Polad' Prahu	75
Obrázek 6 – Crowdsourcingová platforma Next Stop Design (přehled návrhů).....	92
Obrázek 7 – Model crowdsourcingové platformy NextHamburg	93
Tabulka 1 – Spektrum (intenzity) občanské participace	28
Tabulka 2 – Rozhodovací proces a projektové fáze zahrnující participaci	32
Tabulka 3 – Vhodné metody v rámci spektra občanské participace.....	37
Tabulka 4 – Cíle vybraných participativních metod	37
Tabulka 5 – Geny kolektivní inteligence vyplývající z otázek Co a Jak	46
Tabulka 6 – Osm charakteristik integrované definice crowdsourcingu	49
Tabulka 7 – Silné stránky, potenciály a problémy hl. m. Prahy.....	66
Tabulka 8 – Metody participace v různých fázích pořizování Strategického plánu HMP	69
Tabulka 9 – Genom kolektivní inteligence platformy Polad' Prahu	75
Tabulka 10 – Charakteristiky platformy Polad' Prahu dle definice crowdsourcingu.....	76
Tabulka 11 – Zjištěné metody/aktivity participace sjednocené do kategorií	79
Tabulka 12 – Kategorie s přidělenými vahami (body) dle intenzity zapojení.....	80
Tabulka 13 – Získané body (dle MČ a metody/aktivity) a výsledné pořadí	81
Tabulka 14 – Identifikované platformy znalostního crowdsourcingu.....	83
Tabulka 15 – Modifikovaný index dle počtu obyvatel.....	83
Tabulka 16 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 10 (nejvyšší index).....	85

Seznam zkratk

BIF	Finský baltský institut
CAMP	Centrum Architektury a Městského Plánování
CDD	Centrum deliberativní demokracie
CIPTEC	Collective Innovation for Public Transport in European Cities
CLLD	Komunitně vedený místní rozvoj
D21	Hlasovací systém společnosti Demokracie 2.1
ECAS	Evropská občanská akční služba
ECN	European Crowdfunding Network
ECTP-CEU	Evropská rada pro územní plánování
EGDI	E-Government Development Index
EP	Evropský parlament
EPI	E-Participation Index
EUCROWD	European Citizens Crowdsourcing
HMP	Hlavní město Praha
IAP2	Mezinárodní sdružení občanské participace
ICT	Informační a komunikační technologie
INePA	Institut elektronické participace
IPR	Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy
MA21	Místní Agenda 21
MAS	Místní akční skupina
MČ	Městská část
MHD	Městská hromadná doprava
MHMP	Magistrát hlavního města Prahy
MP	Metropolitní plán
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
MŽP	Ministerstvo životního prostředí ČR
NNO	Nevládní neziskové organizace
P2P	Peer-to-peer
PB	Participativní rozpočet (rozpočtování)
PKC	Pražské kreativní centrum
SP	Strategický plán
UOU	University of Utah
ÚP	Územní plán
ZÚR	Zásady územního rozvoje

Úvod

Diplomová práce zkoumá současný stav občanské participace na plánování regionálního rozvoje a možnosti uplatnění crowdsourcingu. Crowdsourcing je on-line model získávání vědomostí a kreativních nápadů široké veřejnosti. Rozšířil se teprve v posledním desetiletí zejména v komerčním sektoru, kde je považován za efektivní manažerský nástroj či obchodní model. Crowdsourcing využívá kolektivní inteligenci pro řešení znalostních i kreativních problémů a získávání otevřených inovací. Cílem práce je prokázat opodstatnění crowdsourcingu pro regionální rozvoj jako komplementu občanské participace, a to na základě analýzy současného stavu participace a koncepčního návrhu crowdsourcingové platformy.

V českém prostředí zatím není crowdsourcing příliš rozšířen, zejména v jeho kreativní podobě. Naopak občanská participace u nás v současnosti zažívá značný rozvoj. Spojení těchto dvou konceptů není náhodné. Crowdsourcing lze využít i jako model, respektive rozšíření tradiční participace, jejímž cílem je získat podněty od místní veřejnosti za účelem rozvoje lokality a zkvalitnění života. Právě na téma začleňování veřejnosti do rozhodování v rámci veřejného sektoru bylo v nedávné době zpracováno mnoho prací. Jakkoli lze crowdsourcing považovat za komplementární proces občanské participace, jeho primárním úkolem není samotné zapojení veřejnosti, ale nalezení nejlepšího řešení konkrétního problému.

James Surowiecki (2005) byl prvním, kdo formuloval myšlenku, že velký dav má lepší znalosti než úzká elita. Howe (2006) popisuje crowdsourcing jako on-line model získávání kreativních řešení od veřejnosti, resp. davu (angl. *crowd*), na základě otevřené výzvy k předložení návrhů (nápadů). Široká veřejnost má šanci přispět k řešení určitého problému a tím i rozvoji dané oblasti. Crowdsourcing jako otevřený inovativní nástroj přispívá k transparentní a celkově otevřenější společnosti, což je jeho hlavní společenský význam. Projekty využívající moudrost davu lze dohledat i ve vzdálenější minulosti, ale fenoménem se tento inovativní model stal až ve 21. století díky rozvoji internetu a později sociálních sítí.

Proces participace veřejnosti na regionálním rozvoji je nejčastěji iniciován shora místní územní samosprávou, která vyzve lokální residenty k podání podnětů k určitému problému. Do crowdsourcingového projektu se mohou zapojit i osoby bez přímého vztahu k regionu, jelikož cílem je oslovit velký a různorodý dav. U místní veřejnosti se nicméně předpokládá lepší znalost lokality. Crowdsourcing přispívá k řešení regionálních problémů za využití ICT, podporuje manažery v rozhodování, akceleruje rozvoj regionálních odvětví (např. turismu) a konceptů (např. Smart City) a v konečném důsledku zlepšuje kvalitu veřejné správy a života místních obyvatel.

Diplomová práce se snaží přispět k rozšíření výzkumu crowdsourcingu v českém prostředí, zdůraznit jeho přínos a faktory úspěšné aplikace, a upozornit na problémy s ním spjaté. Motivací této práce je fakt, že model crowdsourcingu se v ČR zatím příliš neprosadil, resp. jen v jeho znalostní formě. A to přesto, že ICT infrastruktura a počítačová gramotnost široké veřejnosti je dnes již na vysoké úrovni. Znamější je koncept crowdfundingu, což je sesterský model, nikoli součást crowdsourcingu.

První a druhá část práce obsahuje rešerši literatury, tj. shrnuje základní východiska občanské participace a crowdsourcingu. První část se zaměřuje na občanskou participaci – definici, stanovení intenzity, aktéry, plán participačního procesu a vztah k plánovacím procesům organizace. Rozebrány jsou tradiční metody i nové přístupy k začleňování veřejnosti. Druhá teoretická část se věnuje modelu crowdsourcingu – jeho vymezení, definici, typologii a vztahu k občanské participaci. Důraz je kladen i na přesah crowdsourcingu do znalostního a kreativního managementu, konceptu otevřených inovací a Smart City. Závěrem obou částí jsou řešeny důvody a problémy participace a crowdsourcingu.

Třetí část diplomové práce obsahuje analýzu současného stavu občanské participace a crowdsourcingu v konkrétním regionu. Pro výzkum bylo vybráno hlavní město Praha, které je městem i krajem zároveň. Postupně je zjištěn aktuální právní a politický kontext, iniciativa EU, stručně je představen zkoumaný region, zjištěna iniciativa samosprávy a analyzovány současné aktivity participace a crowdsourcingu. Vypracován je index participativních aktivit městských částí dle vlastní metodiky. Všechna zjištění jsou konfrontována s teoretickými poznatky prvních dvou částí práce. Náplní poslední čtvrté části je doplňující diskuze, doporučení autora a koncepční návrh crowdsourcingové platformy vč. ukázek zahraniční praxe.

Metodika

Cíle práce a výzkumné otázky

Crowdsourcing se již delší dobu uplatňuje jako obchodní model v komerční sféře. Ve veřejném sektoru se nabízí jeho využití jako modelu začleňování veřejnosti do plánování regionálního rozvoje. Zastřešujícím cílem práce je prokázat opodstatnění crowdsourcingu pro regionální rozvoj jako komplementu občanské participace.

Prvním dílčím cílem je zjistit současnou situaci a intenzitu začleňování veřejnosti do plánování rozvoje v hl. m. Praze a zmapovat participativní a crowdsourcingové aktivity, které proběhly na celoměstské i místní úrovni. Prostředkem k naplnění cíle je kvalitativní analýza současného stavu, která je předmětem kapitoly 3. Řešeny jsou následující výzkumné otázky:

1. Jaký je aktuální právní a politický kontext občanské participace v ČR? V čem spočívá iniciativa Evropské unie na poli participace a crowdsourcingu?
2. Jak přistupuje k participaci veřejnosti vedení hl. m. Prahy? S jakou intenzitou a v jakých projektech jsou obyvatelé Prahy zapojováni do plánovacích procesů?
3. Fungují v Praze nějaké celoměstské platformy crowdsourcingu? O jaký jde typ?

Součástí analýzy současného stavu je i sestavení indexu aktivit participace. Vybraný vzorek městských částí (druhá úroveň samosprávy) je porovnán dle intenzity participace a výběru participačních metod. V kapitole 3.3 je řešena především tato sada výzkumných otázek:

4. Která radnice začleňovala své obyvatele nejintenzivněji? Které participativní metody byly v hl. městě realizovány nejčastěji? Kde se uplatňuje crowdsourcing?

Druhým dílčím cílem diplomové práce je poskytnout koncepční návrh celopražské crowdsourcingové platformy. Využity jsou poznatky kapitoly 2, výstupy analýzy současného stavu a ukázky zahraniční praxe. Návrh je zpracován v kapitole 4.4.

Metody práce

Teoretická část práce je přehledem dosavadního poznání v oblastech občanské participace a crowdsourcingu a obsahuje průběžnou diskusi autora. Následuje kvalitativní analýza současného stavu občanské participace na první úrovni samosprávy a zpracování indexu realizovaných aktivit na druhé úrovni samosprávy. Práci uzavírá rozšiřující diskuze, doporučení autora a koncepční návrh crowdsourcingové platformy vč. ukázek zahraniční praxe. Hlavními metodami práce jsou tedy literární rešerše, on-line kvalitativní analýza, kvantitativní index a kazuistika.

Literární rešerše

Literární rešerše je provedena výběrovou metodou za účelem pochopení principů občanské participace a modelu crowdsourcingu. Hlavními východisky jsou paradigma moudrosti davu a deliberativní demokracie. Řešeny jsou základní otázky, např. jaký je rozdíl mezi občanskou participací a crowdsourcingem, jaké jsou důvody pro participaci veřejnosti a využití modelu crowdsourcingu, a jaké problémy jsou s nimi spjaté aj. Autor průběžně diskutuje a porovnává různé přístupy, typologie, souvislosti a další zajímavé skutečnosti.

První část je věnována občanské participaci a čerpá převážně z kombinace primárních zdrojů a praktických metodických materiálů. Metodické materiály byly zvoleny tak, aby reprezentovaly neziskové organizace, samosprávy a univerzity. V druhé části věnované crowdsourcingu převažují primární zdroje. Primárními zdroji jsou myšleny recenzované akademické články a studie. Pro jejich vyhledání byly využity veřejné on-line archivy (např. JSTOR, HAL) a vyhledavač Google Scholar. Důležitým zdrojem je např. vědecký časopis *Journal of Planning Literature* pokrývající oblast regionálního plánování a rozvoje. Citace literatury je prováděna podle harvardského stylu, resp. normy ISO 690. Poznámky pod čarou jsou minimalizovány.

Analýza současného stavu

Pro dosažení prvního dílčího cíle a zodpovězení výzkumných otázek 1-3 je provedena analýza současného stavu občanské participace a crowdsourcingu v hl. m. Praze. Za současnost je považováno období od roku 2016 do března roku 2018. Pro výzkum bylo vybráno hlavní město Praha, kde autor předpokládá největší četnost participativních projektů na krajské úrovni v ČR. V Praze je kromě samosprávy statutárního města i 57 městských částí (MČ), které jsou koncepčně podporovány Magistrátem hl. města (MHMP). Ať už v oblasti zapojování veřejnosti, nebo v konceptech jako Smart City. Praha se tak jeví jako vhodný region pro zavádění nových inovativních přístupů, jakým je právě model crowdsourcing.

Analýza je rozdělena do několika podkapitol třetí části práce – aktuální kontext (kap. 3.1), situace na celoměstské úrovni (kap. 3.2) a index aktivit participace MČ (kap. 3.3). Sběr sekundárních dat měl podobu on-line kvalitativní analýzy, respektive retrospektivní i průběžné rešerše veřejně dostupných elektronických zdrojů a v menší míře tištěných periodik samospráv. Elektronickými zdroji jsou myšleny webové stránky a dokumenty EU, Magistrátu hl. m. Prahy (MHMP), městských částí a městem zřízených organizací. Rovněž i jejich sociální sítě. Analýza se zaměřuje

hlavně na identifikaci jednotlivých metod a intenzitu zapojení občanů dle participačního žebříku/spektra (IAP2, 2014). Nalezené aktivity crowdsourcingu jsou zhodnoceny dle integrované definice crowdsourcingu (Estellés a González, 2012) a genomu kolektivní inteligence (Malone et al., 2010).

Index participativních aktivit

Specifickou součástí analýzy současného stavu je vytvoření vlastní metodiky indexu participativních aktivit a jeho aplikace na úrovni městských částí. S indexem souvisí výzkumná otázka 4. Z důvodu omezeného rozsahu práce byl z 57 městských částí vybrán vzorek 10 MČ, konkrétně Praha 1 až 10 (označené rámečkem na mapě MČ – obr. 1, str. 65). Všechny vybrané MČ jsou správními obvody a kromě Prahy 1, 2 a 7 jsou mezi 10 MČ s nejvyšším počtem obyvatel v rámci celé Prahy. Především se ale jedná o přirozená centra ostatních částí metropole z hlediska členění Prahy na 10 městských obvodů, které lze přirovnat k mimopražským okresům. Dle vyjádření kanceláře participace Institutu plánování a rozvoje (IPR) má v současnosti se zapojováním veřejnosti zkušenost 21 z 57 městských částí (IPR, 2018c). Vybraných 10 mezi ně patří, což vypovídá o reprezentativnosti vzorku. Zkoumány jsou participativní aktivity, které proběhly v období od začátku roku 2016 do poloviny března 2018. U několika projektů začala participační fáze už v roce 2015.

Autor je přesvědčen, že pokud chce samospráva opravdu veřejnost do určitého projektu zapojit, zveřejní takovou možnost viditelně v rámci svých hlavních komunikačních kanálů. Pokud tedy proběhlo nějaké veřejné setkání, které nebylo tímto způsobem dohledatelné, pak do hodnocení není zahrnuto. Hlavními komunikačními kanály samospráv jsou v dnešní době webové stránky, Facebook a radniční noviny (tištěné i on-line). Sběr dat měl proto opět podobu on-line kvalitativní analýzy dostupných elektronických zdrojů a v menší míře tištěných periodik samospráv. Struktura rešeršního vyhledávání a dotazování byla následující:

- oficiální webové stránky MČ – procházení nabídek/sekcí webu a využití pole pro vyhledávání, klíčová slova *participace*, *veřejné setkání*, *anketa* apod.;
- radniční noviny – on-line verze a v menší míře tištěné verze;
- tiskové zprávy MČ, usnesení Rady a Zastupitelstva MČ;
- oficiální Facebookové stránky MČ;
- internetový vyhledávač Google – klíčová slova *participace* a *název MČ*.

Po důkladném vyhledání všech projektů a aktivit zahrnujících participaci veřejnosti byly nalezené metody ohodnoceny vahami, tj. byly jim přiděleny body, a to

v návaznosti na stupně participačního žebříku/spektra. Jen tak bylo možné dosáhnout srovnatelných výsledků jednotlivých MČ. Body byly následně vynásobeny četností realizace v jednotlivých MČ. Hodnoceno je těchto **5 oblastí**:

- zřízení komise rady pro participaci a zapojení do programu místní Agenda 21;
- realizace participativního rozpočtu, on-line platformy či crowdsourcingu;
- participace na velkých rozvojových projektech;
- uskutečněná veřejná setkání (samostatná);
- další nálezy – použití ostatních metod.

Kazuistika a koncepční návrh

Pro dosažení druhého dílčího cíle jsou představeny ukázky zahraničních realizací kreativního crowdsourcingu a zpracován koncepční návrh opatření nutných k úspěšné aplikaci crowdsourcingové platformy v hl. m. Praze. Zahraniční ukázky lze vnímat jako stručné případové studie. Tento kvalitativní přístup byl zvolen z toho důvodu, že crowdsourcing je poměrně nový proces a v českém prostředí není příliš rozšířen. Vybrané ukázky byly nalezeny v rámci literární rešerše a uvedené informace jsou čerpány zejména z příslušných webových portálů. Finální koncepční návrh pro hl. m. Prahu je založen na syntéze poznatků z teoretické a analytické části práce a jejich indukci. Na rozdíl od analýzy je syntéza chápána jako spojení jednotlivých částí v celek, které vede k lepšímu pochopení zákonitostí zkoumaného jevu. Pomocí indukce jsou vyvozovány obecné závěry dle řady jednotlivých poznatků (Synek et al., 2002).

Výzkumná omezení

Zvolený způsob výzkumu skýtá i určitá omezení. Hodnocení založené na četnosti a intenzitě nemusí vždy vyjadřovat ochotu samosprávy zapojovat veřejnost do rozhodovacích a plánovacích procesů. Záleží totiž na rozvojových příležitostech a přítomnosti vhodných projektů v daném období, což samospráva nemůže vždy ovlivnit. Analýza současného stavu neřeší účast na aktivitách, kvalitu participačního procesu nebo míru aplikace výstupů. Kvantitativní složku výzkumu představuje vyhotovení indexu realizovaných aktivit ve vybraných městských částech. Index částečně zohledňuje počet obyvatel, ale nezohledňuje rozlohu – větší MČ mají více příležitostí k participaci, na druhou stranu je organizace těchto aktivit náročnější. Přesto je z výsledného hodnocení zřetelný přístup jednotlivých radnic. Výsledky analýzy současného stavu nelze zobecnit na celou ČR. Závěrečný návrh aplikace crowdsourcingu představuje sadu koncepčních a manažerských doporučení, nikoli komplexní projekt vč. rozpočtu, IT specifikací apod.

1 Deliberace a občanská participace

Předmětem první a druhé části diplomové práce je důkladná literární rešerše. V první části jsou nejprve diskutovány základní východiska občanské participace – deliberativní demokracie a občanská společnost. Následně je definována samotná občanská participace, vysvětleny základní pojmy, proces participace, její aktéři aj. Dále jsou představeny jednotlivé metody začleňování, nové přístupy k participaci a diskutovány jsou i přínosy a omezení občanské participace.

1.1 Deliberativní demokracie

V poslední dekádě dochází ke společenským a ekonomickým změnám v důsledku různých fenoménů – prohlubující se globalizaci, nedávné ekonomické krizi, nebo strachu z terorismu. Změnami procházejí i klasické liberální demokracie. Tuto situaci popisuje britský sociolog a politolog Colin Crouch (2004) jako *postdemokracii*, kde dochází k odklonu od parlamentární zastupitelské demokracie ve prospěch lobbujících mocenských struktur. Klasické volby tak již nemusí vyjadřovat vůli lidu a občané jsou de facto vyřazeni z možnosti alespoň nepřímo ovlivňovat řízení státu. Chybí transparentnost a práva občanů již nejsou plně respektována.

1.1.1 Občanská společnost a deliberace

Jedním z navrhovaných nástrojů ochrany liberální demokracie je zákonná regulace lobbingu. Dle Müllera et al. (2010, s. 233) by takové opatření vedlo k *posilování ochranných, legitimizačních, participačních i integračních funkcí občanské společnosti*. Jedná se např. o posílení veřejné kontroly zájmových skupin v rozhodovacích procesech. Tento přístup ale řeší spíše jen důsledky postdemokracie, nikoli její příčiny. Řešením, které navrhuje Crouch (2004), je aktivizace občanské společnosti.

Na postdemokracii reaguje *deliberativní demokracie*. Jedná se o normativní model demokracie, jehož principy s aktivizací (a začleňováním) občanské společnosti úzce souvisí. Německý sociolog Jürgen Habermas (2000) přisuzuje občanské společnosti univerzální hodnoty, čímž ji vymezuje od trhu a státu. Taková společnost je založena na diskuzi, nestrannosti a racionalitě. V současném systému však veřejnost ztrácí svou kritickou funkci a odklání se od participace.

Český filozof a politolog Milan Znoj (2005) uvádí, že hlavní myšlenkou všech deliberativních konceptů je představa politiky založené hlavně na komunikaci a diskuzi. Politika tedy není jen prosazování zájmů, které popisuje Crouch (2004), ale také rozprava – *deliberace*. Habermas (1994) propaguje deliberativní demokracii jako

syntézu dvou klasických modelů. Ve svém textu *Tři normativní modely demokracie* spojuje liberální model s důrazem na individuální práva a republikánský přístup s důrazem na právo participovat. Pokud je deliberativní demokracie založena na diskuzi mající za cíl nalézt shodu ve společnosti, pak takový systém vyžaduje občany, kteří jsou veřejně aktivní.

Habermasovou teorií se u nás zabývá např. politoložka Marta Goňcová (2010), která si klade otázku, zda je konsenzus vůbec proveditelný a není-li hledání kompromisu zatíženo příliš mnoha faktory. Z dalšího textu bude patrné, že konsenzu při procesu občanské participace dosáhnout lze, alespoň tedy mezi veřejností a politikou mocí v oblasti regionálního rozvoje. Uvnitř konkrétních skupin veřejnosti se konsenzus hledá hůře, protože se vždy najde někdo s odlišným názorem. Pak jde spíše o nalezení názoru většinového.

1.1.2 Deliberativní vs. přímá

Občanská participace bývá někdy spojována s *přímou demokracií*, ve které občané přímo rozhodují o navrhovaných zákonech. Dle autora diplomové práce ale nelze tvrdit, že je občanská participace na přímé demokracii založena. Pouze využívá určitých jejích prvků, konkrétně mechanismu referenda, navíc poměrně zřídka. Jak takové referendum souvisí s deliberací, tj. rozpravou mezi zastupiteli a občany? Obzvláště na národní úrovni předchází referendu jen jednostranná mediální kampaň, bez většího zapojení občanů. Mnohem přesnější je tvrdit, že *občanská participace je založena na deliberativní demokracii, která rozšiřuje možnosti demokracie zastupitelské*.

Nejvyšší stupeň intenzity občanské participace je spolu-rozhodování (kap. 1.2.2). To může mít podobu hlasování veřejnosti, ale po předchozí důkladné diskuzi mezi zastupiteli a veřejností. Takový způsob participace nachází své opodstatnění zejména na komunální úrovni (*místní referenda*). Volení zástupci si často nechávají právo veta, nicméně i tak je jejich rozhodování díky participaci více legitimní. Z uvedeného je patrné, že systémy přímé demokracie nejsou vždy založené na principech deliberace. Zmiňované celostátní referendum je navíc spíše aktem politické, nikoliv občanské participace (kap. 1.2).

V literatuře se objevuje ještě třetí typ – *participativní demokracie* – který autor chápe jako synonymum demokracie deliberativní. V širším pojetí jde o demokracii jako takovou, jejímž hlavním principem je participace občanů, ať už formou zastoupení nebo napřímo. Dle Evropské rady pro územní plánování (ECTP-CEU, 2016) je participativní demokracie *realizována skrze zapojení veřejnosti do rozhodování s cílem rozhodování zjednodušit a minimalizovat neshody plynoucí z rozdílných potřeb všech aktérů*. Tato definice odpovídá principům deliberativní demokracie.

Jak vyplývá z uvedených principů, je žádoucí začlenit veřejnost do politické diskuze a přiřadit jí určité rozhodovací pravomoci. To není v rozporu se stávajícím systémem volených zástupců a nejedná se tak o demokracii přímou, přestože i s přímou demokracií je deliberativní model kompatibilní. Diskuzí s občany se v současnosti prezentují mnohé rozvojové projekty a může se zdát, že jde o přechodný trend. Tento vývoj ale souvisí s dlouhodobým posilováním demokracie a s konceptem *Good Governance*, jehož cílem je zvýšení transparentnosti a efektivnosti vládnutí. Jde o vyšší úroveň vládnutí založenou na partnerství mezi veřejnou mocí a občany nad rámec pouhého informování občanů ex post.

1.2 Vymezení a principy participace

Občanská participace je velmi aktuálním a diskutovaným tématem. Četnost participačních projektů významně roste zejména v oblasti regionálního rozvoje. Jaké jsou ale předpoklady pro uplatnění participace a její hodnoty? Zásadní otázka se týká míry zapojení veřejnosti. Proto je nutné nejprve stanovit intenzitu zapojení občanů daného regionu do vybraného projektu. Intenzita zapojení je tak důležitějším indikátorem než četnost participačních projektů. To však neznamená, že má být veřejnost zapojena v co nejvyšší možné míře. Vždy záleží na parametrech konkrétního projektu a jeho fázi.

Předně je třeba rozlišovat mezi participací občanskou a politickou. Typickým rysem politické participace je ovlivňování veřejné politiky. Politická participace zahrnuje hlasování ve volbách, vedení politických kampaní nebo např. účast na demonstracích. Zavadil (in Agora CE, 2006) ale tvrdí, že demokracii nelze zredukovat jen na pravidelný volební akt. Z toho plyne, že vedle participace politické je potřeba vytvářet prostor i pro participaci občanskou. Už jen z toho důvodu, že řada lidí chce vyjádřit svůj názor, aniž by museli být politicky angažováni. Na rozdíl od politické souvisí participace občanská s aktivním zapojením veřejnosti do samotného rozhodování na státní nebo, u nás mnohem častěji, obecní úrovni. Participaci veřejnosti tudíž nelze chápat jen jako pouhý dialog mezi politiky a širokou veřejností.

V této diplomové práci je pod pojmem participace míněna pouze participace občanská, nikoli politická. Používány jsou pojmy občanská participace, participace veřejnosti, případně začleňování/zapojování veřejnosti. V anglicky psané odborné literatuře se objevují výrazy *citizen/civic participation (engagement)* nebo nejčastěji používaný výraz *public participation*. Jedná se o synonyma.

1.2.1 Definice, hodnoty a požadavky

Definice občanské participace lze v literatuře nalézt více, přičemž vychází z různých perspektiv jejích aktérů a jsou ovlivněny společenským vývojem. První definice se datují do druhé poloviny 60. let 20. století. Např. dle Godschalka a Millse (1966) nelze občanskou participaci charakterizovat jako pouhou alternativu konvenčního rozhodování, protože jde především o partnerství, kterými jsou rozhodnutí formována. Participaci tedy chápou jako *užší spolupráci s cílem zefektivnit rozhodování, ze kterého by měly těžit všechny zúčastněné strany*.

Arnstein (1969) definovala občanskou participaci jako *redistribuci moci, která umožňuje dosud vyloučeným chudším občanům zapojit se do politického a ekonomického procesu*. Chudší vrstva má šanci iniciovat změny ve společnosti. Může se např. podílet na alokování veřejných financí. K tomu lze dodat, že aspekt chudoby či bohatství není v dnešní době již tolik zdůrazňován. Do participačních projektů se zapojují občané všech vrstev, i když ne vždy ve stejném poměru. Dle Beierleho a Cayforda (2002) je občanská participace jednoduše uplatněním demokracie v praxi.

Podle aktuálnější definice sdružení Agora CE (2006) je občanskou participací myšlena *účast veřejnosti v rozhodovacích a plánovacích procesech, založená na aktivním zapojení občanů zejména na regionální úrovni*. Dle Agory CE (2006) ale dochází k aktivní občanské participaci pouze tam, kde ji umožní zvolení zástupci. Finální rozhodnutí nicméně zůstává v rukou samosprávy. Z toho plyne, že participace veřejnosti a zastupitelská demokracie se nevylučují, jak již bylo uvedeno v kapitole 1.1.

Godschalk a Mills (1966) dále odvodili koncept *kolaborativního plánování*, jehož předpokladem je otevřenost veřejných orgánů na straně jedné a aktivní přístup občanů na straně druhé. Koncept souvisí s aplikací participace veřejnosti, resp. deliberace v praxi plánování regionálního rozvoje. Innes a Booher (2000) rozlišují dvě roviny kolaborativního plánování. *Technickou úroveň* představují konkrétní plánovací rozhodnutí. *Společenskou úroveň* je myšleno ucelení různorodých názorů a vzájemné pochopení aktérů nutné pro přijetí technické úrovně. Na společenskou úroveň občanské participace odkazuje i zajímavá novější definice Agory CE (2016a, s. 6): *občanskou participaci lze chápat jako permanentní proces emancipace společnosti, ve které si její členové uvědomují nejen práva a svobodu, ale také odpovědnost a nezbytnost podílet se na chodu celé společnosti*. V kapitole 2 bude diskutován rozdíl mezi tradičním začleňováním veřejnosti a modelem crowdsourcingu, u kterého jde v první řadě o nalezení řešení problému.

Mezinárodní sdružení občanské participace (IAP2¹) je neziskovou nevládní organizací zabývající se rozvojem a propagací participace v mezinárodním měřítku. Právě IAP2 (2014) definovalo **7 základních hodnot** občanské participace:

1. do rozhodovacího procesu je zapojen každý, kdo je jím ovlivněn;
2. podněty veřejnosti mají vliv na výsledné rozhodnutí;
3. smysl mají udržitelná rozhodnutí, která reflektují potřeby všech aktérů;
4. zapojení všech zainteresovaných aktérů je co nejvíce usnadněno;
5. každý má možnost zvolit si způsob zapojení;
6. před zahájením participace má každý přístup k relevantním informacím
7. každému, kdo přispěl nějakým podnětem, je poskytnuta zpětná vazba.

Zejména poslední bod bývá v praxi problematický. Namísto informace, jak daný podnět ovlivnil výsledné rozhodnutí, obdrží občan často jen potvrzení o přijetí podnětu, případně o jeho předání příslušnému odboru.

Jak již bylo diskutováno, možnosti participace ve veřejném sektoru jsou ovlivněny kvalitou demokracie a stavem občanském společnosti v daném regionu. Výzkumníci z *Centra deliberativní demokracie* (2017) vyzdvihují **3 požadavky** participace:

1. kvalitní vstupy ze strany veřejnosti (znalost dané problematiky, ochota se zapojit, komunikativnost, řečnické a argumentační schopnosti aj.)
2. existence kultury otevřeného (transparentního) dialogu, kde jsou přijímána kolektivní rozhodnutí o věcech veřejného zájmu;
3. silné povědomí o disentu, tj. vyjadřování veřejného nesouhlasu s postoji a usneseními zvolených zastupitelů.

Innes a Booher (2000) považují za základ kolaborativního, resp. participativního přístupu k rozhodování *autentický dialog*, který musí splňovat **4 podmínky**: účastníci dialogu musí být legitimními zástupci dané zájmové skupiny; musí vystupovat upřímně; musí argumentovat srozumitelně; a jejich prohlášení musí být přesná. Tyto projevy korigují moderátoři – v oblasti participace nazývaní *facilitátoři*.

1.2.2 Intenzita a cíle – participační žebřík

V literatuře se často opakuje termín *žebřík participace*, který zavedla Američanka Sherry Arnstein (1969) a který je vhodným nástrojem pro stanovení intenzity participace a přiřazení cílů. Jedná se o *znázornění míry zapojení občanů z pohledu veřejných orgánů*. Nejnižším stupněm je pouhé informování občanů, nejvyšším pak převzetí veřejné rozhodovací moci veřejností. Ke každému stupni intenzity se váže

.....
¹ International Association for Public Participation

závazek veřejného orgánu vůči občanům, jehož obsahem je způsob vzájemného rozdělení rozhodovací pravomoci.

Žebřík participace doznal do dnešní doby mnoha úprav od dalších autorů. Jedna z jeho novějších variant o 5 stupních je zpracována v tabulce 1. *Spektrum občanské participace* sestavili výzkumníci z IAP2 (2014), autoři 7 hodnot participace uvedených v předchozí kapitole. Jde o zjednodušenou variantu, která lépe odpovídá novodobé praxi, a která je považována za současný mezinárodní standard. Ve své metodice ho využívá i pražský Institut plánování a rozvoje (IPR).

Tabulka 1 – Spektrum (intenzity) občanské participace

Intenzita	Cíl participace	Slib daný veřejnosti
5. stupeň	Zmocnění	Rozhodování předáme do vašich rukou. Výsledné řešení budeme pouze implementovat.
4. stupeň	Spolupráce	Budeme vašimi partnery v rozhodovacím procesu a vaše podněty implementujeme do výsledného řešení.
3. stupeň	Zapojení	Budeme s vámi pracovat napříč celým procesem a vaše požadavky zohledníme ve výsledném řešení.
2. stupeň	Konzultace	Budeme vám naslouchat a poskytneme zpětnou vazbu, jak vaše podněty (připomínkování) ovlivnily naše rozhodnutí.
1. stupeň	Informování	Budeme vám poskytovat objektivní informace o aktuálních problémech a možných řešeních.

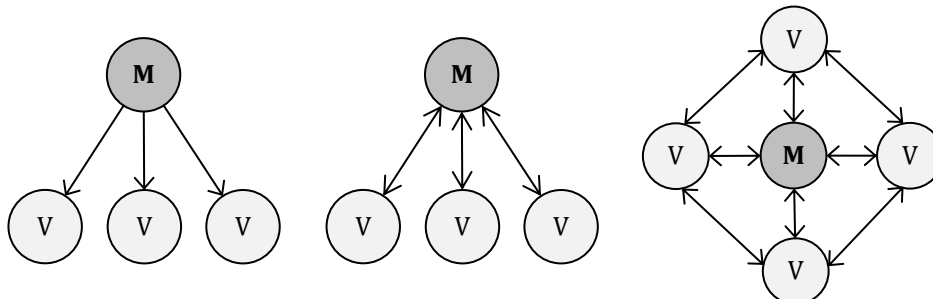
Zdroj: IAP2 (2014), přeloženo a upraveno autorem

IPR (2016a) zdůrazňuje nutný soulad intenzity zapojení s předmětem a cílem projektu. Ne vždy má totiž veřejnost zájem participovat. Avšak čím více participačních projektů v dané obci proběhne, tím je veřejnost zkušenější a tedy aktivnější. *Postupem času je možné očekávat zvyšování poptávky veřejnosti jak po zapojování do rozhodování/plánování, tak i po vyšších příčkách žebříku participace* (IPR, 2016a, s. 17). Proto by měl být nejvyšší stupeň žebříku uplatněn až tehdy, je-li místní veřejnost dostatečně zkušená, dobře informovaná a projevuje dostatek sebereflexe. Lze dodat, že nejnižší stupeň (informování) naopak žádnou aktivitu ze strany občanů nevyžaduje. Nejedná se tedy o vlastní participaci, ale o jakýsi minimální předpoklad vyšších stupňů participačního žebříku.

Jiný pohled na intenzitu participace veřejnosti nabízí Arbter (2008), která použila pouze 3 stupně. Na diagramu 1 je postupně znázorněn nejnižší stupeň informování, střední stupeň konzultování a nejvyšší stupeň spolupráce neboli partnerství. V tomto pojetí je kladen důraz zejména na směr toku informací mezi managementem obce či

města a místní veřejností. Směr toku informací zároveň vyjadřuje intenzitu zapojení do rozhodování o daném problému.

Diagram 1 – Tři stupně (intenzity) participace veřejnosti



Zdroj: Arbter (2008), upraveno autorem

Poznámka: M = management obce, V = veřejnost

Na participaci lze nahlížet jako na jednu ze strategických priorit obce. Intenzita zapojení občanů by proto měla být stanovena i ve strategickém plánu obce. V rámci konkrétních projektů by pak měla odpovídat jejich časovému harmonogramu, rozpočtu a personálním možnostem dané samosprávy. Nemělo by pak docházet ke zklamání občanů, neproběhne-li participace tak, jak jim bylo slíbeno.

1.3 Aktéři a proces participace

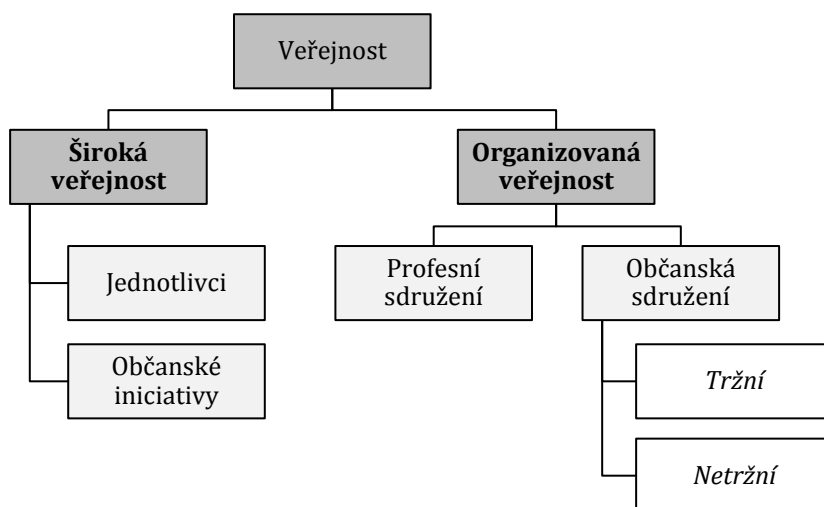
Každý proces má své aktéry a je složen z konkrétních činností. Není však vždy jednoduché určit, kdo má jaký zájem a koho je vhodné zapojit do participace. U jednotlivých činností je potřeba dodržet určitou posloupnost ověřenou praxí.

1.3.1 Aktéři a jejich mapování

V přípravné fázi participačního procesu je žádoucí identifikovat všechny aktéry daného rozvojového projektu a jejich zájmy. Zásadní otázkou je, které skupiny či subjekty jsou těmi zainteresovanými. Odpověď lze hledat v obecné teorii zúčastněných stran (angl. *Stakeholder Theory*). Existuje mnoho různých definic, jejichž význam je však víceméně podobný. Jednu z nejznámějších definic zformuloval v roce 1984 Freeman (2010, s. 46): *Stakeholder organizace je jakákoliv skupina nebo jednotlivec, který může ovlivňovat nebo je ovlivňován dosahováním cílů organizace*. V širším kontextu tak lze hovořit o participaci všech stakeholderů. V rámci konceptu občanské participace je ale hlavním aktérem bezpochyby veřejnost. Veřejnost ale nelze chápat jako jednu homogenní skupinu a je třeba ji dále členit.

Arbter (2008) člení veřejnost na širokou a organizovanou, jak je znázorněno na diagramu 2. Širokou veřejností míní všechny zainteresované jednotlivce či místní občanské iniciativy. Občanské iniciativy mají většinou krátkodobý charakter a bývají zaměřené na konkrétní druhy projektů. Organizovanou veřejnost pak Arbter (2008) rozděluje na právně regulovaná profesní sdružení, např. Komora architektů, a občanská sdružení. Občanská sdružení lze členit podle toho, zda jsou spjatá s trhem, např. odbory, nebo mají netržní charakter. Do poslední podskupiny patří především nevládní neziskové organizace (NNO).

Diagram 2 – Skladba veřejnosti

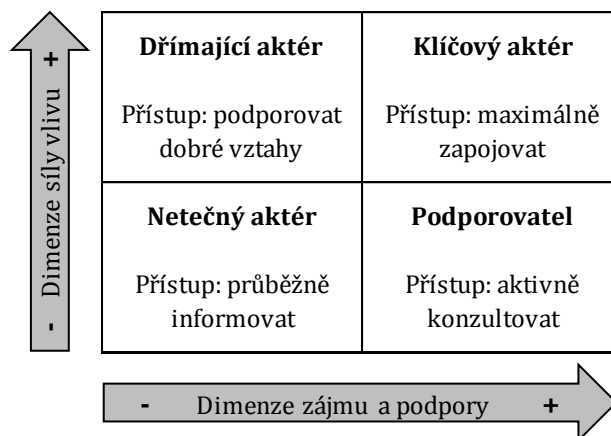


Zdroj: Arbter (2008), přeloženo autorem

IPR (2016a) vychází z Arbter (2008), ale od občanských sdružení odlišuje ještě sdružení komunitní, např. náboženská či sportovní. Dále vyčleňuje i odbornou veřejnost, která nemá na daném projektu osobní zájem (tj. nespadá do profesních sdružení nebo není jinak organizována). V praxi jsou k projektům často přizváni nezávislí odborníci na dané téma, které ale nelze považovat za zainteresované. Mezi **zainteresované aktéry** lze zařadit: *komunální politiky* (volené představitele veřejné správy); *zaměstnance a management samosprávy* (úředníky); *podniky zřízené samosprávou*; *úřady státní správy*; a *podnikatelské subjekty* (investoři, developři aj.).

Identifikace všech aktérů participace je však pouze první krok. Tím druhým je jejich analýza. Nezajímají nás přitom pouze jejich zájmy, ale také jejich síla ovlivnit ostatní stakeholdery a finální rozhodnutí. K mapování těchto dimenzí jsou využívány různé nástroje, například matice síly (vlivu) a zájmu (angl. *Power-Interest Matrix*). Matici upravenou pro účely participace znázorňuje diagram 3.

Diagram 3 – Matice síly vlivu a zájmu (podpory) aktérů participace



Zdroj: Roberts (2012), upraveno autorem

Matici lze modifikovat dalšími dimenzemi, jako jsou např. znalosti stakeholderů o daném projektu nebo množství zdrojů, které má stakeholder k dispozici pro daný projekt. Stakeholdery participačních projektů lze členit nejen podle zájmových skupin, ale i podle míry jejich zapojení. Například Creighton (2005) popsal **5 typů** aktérů zobrazených na diagramu 4 dle míry zapojení a počtu.

Diagram 4 – Typy aktérů participace dle míry zapojení a jejich počtu



Zdroj: Creighton (2005), přeloženo autorem

Pochopení chování jednotlivých aktérů ve vztahu k participaci tak může posloužit i při rozhodování o stupni intenzity participace (kap. 1.2.2).

1.3.2 Plán participačního procesu

Doposud byly v této práci řešeny základní principy participace, její požadavky na občanskou společnost, důležitost intenzity zapojení a rozdělení zúčastněných aktérů. Smyslem této podkapitoly je poskytnout ucelený pohled na posloupné kroky celého procesu participace veřejnosti. Prvně je ale třeba rozlišit dva základní přístupy k participaci veřejnosti. Pokud je iniciátorem (zadavatelem) veřejnoprávní korporace –

samospráva obce, univerzita, profesní sdružení aj. – pak jde o přístup *shora dolů* (angl. *top-down*). V druhém případě mohou participační proces zahájit sami občané prostřednictvím občanské iniciativy nebo jako jednotlivci, pak jde o přístup *zdola nahoru* (angl. *bottom-up*). Tento princip je běžný u mnoha jiných procesů.

Participativní plánování by mělo být v souladu s aktuální fází projektu. Fáze projektu přitom odpovídají fázím aktuálního rozhodovacího procesu. Rozhodovací proces nepředstavuje pouze samotné rozhodnutí, ale celý postup řešení daného problému. V jednotlivých fázích rozhodovacího procesu je možné začlenit veřejnost s jinou intenzitou. V rámci jednoho projektu mohou být uplatněny různé metody participace. Specifické parametry jednotlivých fází projektu (a rozhodovacího procesu) se pak odráží v uplatnění různých stupňů participačního žebříku (Agora CE, 2016b). Tento vztah znázorňuje tabulka 2. V průběhu celého postupu se sledují dopady participace a získává se zpětná vazba od veřejnosti.

Tabulka 2 – Rozhodovací proces a projektové fáze zahrnující participaci

Rozhodovací proces:	Identifikace problému	Analýza problému	Návrh řešení	Rozhodování	Implementace řešení	Vyhodnocení
→ <i>Průběžný monitoring a zpětná vazba od veřejnosti</i>						
Fáze projektu:	Plánovací		Realizační			Evaluační

Zdroj: Agora CE (2016b), upraveno autorem

Na základě metodik sdružení Agora CE (2016b) nebo pražského IPR (2016a) lze odvodit následující **plán participačního procesu**:

1. pochopení kontextu situace (řešeného problému);
2. určení stupně intenzity zapojení;
3. stanovení požadovaných cílů participace;
4. zmapování aktérů, které chceme zapojit;
5. stanovení základních pravidel pro všechny aktéry;
6. rozdělení rolí, odpovědností a úkolů – *organizační mix*;
7. výběr metod participace – *participační mix*;
8. návrh komunikační strategie – *komunikační mix*;
9. sestavení časového harmonogramu;
10. sestavení rozpočtu.

Některé body participačního procesu jsou v různých fázích rozhodovacího procesu opakovány. Například intenzita zapojení nebo participační mix budou zvoleny jinak ve fázi identifikace problému a jinak ve fázi rozhodování.

1.3.3 Vztah participace a plánovacích procesů

Jak vyplývá z předchozí podkapitoly, participační proces je úzce spjat s manažerskými plánovacími procesy dané organizace. Participace veřejnosti je považována za měkký nástroj regionálního rozvoje, jakožto hlavního produktu regionálního managementu, a nachází uplatnění zejména ve strategickém a územním plánování. S jeho principy se lze setkat také například v komunitním plánování sociálních služeb, na které se však tato práce nezaměřuje.

S participací je vhodné počítat již během přípravy strategie daného regionu. Krbová (2015, s. 2) definuje **strategické plánování** jako *proces identifikace a dosahování dlouhodobých cílů*. V rámci hlavního strategického dokumentu (výstupu plánování) by mělo být začleňování veřejnosti jednou z priorit. Je pozitivní, že do tvorby samotného strategického dokumentu bývá veřejnost v poslední době pravidelně zapojována. Dle Agory CE (2016b) jsme svědky nástupu komunitního přístupu k tvorbě strategií na úkor dosavadního expertního přístupu. Ideální cestou se ale jeví přístup smíšený, který je dle Krbové (2017) založen jak na zkušenostech místní veřejnosti a firem, tak i dovednostech odborníků zabývajících se přípravou strategií.

Krbová (2017) dále zdůrazňuje, že každá strategie by měla být omezena třemi dimenzemi – věcnou, časovou a finanční. Tento *troj-imperativ* je promítnut i v plánu participačního procesu. Věcnou dimenzi představuje stanovení intenzity a cílů participace, mapování aktérů, rozdělení rolí a činností a výběr metod. Časová dimenze se týká stanovení postupu realizace projektu. Finanční dimenze spočívá v alokaci potřebných zdrojů a sestavení rozpočtu. Troj-imperativ je definován v přípravné (plánovací) fázi každého projektu.

V oblasti **územního plánování** se participace uplatňuje již v procesu pořizování Zásad územního rozvoje na úrovni kraje a územního plánu na úrovni obce. V různých fázích procesu má veřejnost zákonné právo zaslat samosprávě své připomínky a podněty (kap. 3.1.1). Územní plánování je charakterizováno jako *proces distribuce veřejné infrastruktury a služeb napříč územím* (ECTP-CEU, 2016). Tento proces však v současné době prochází jistou krizí – vysídlování městských center, zastaralé územní plány, vizuální smog a jiné problémy veřejného prostoru. Koucký (2015), profesor architektury a urbanismu, však v této krizi vidí potenciál ke zlepšení. Ten spočívá například v zastavení expanze měst a v recyklaci zanedbaných území (angl. *brownfields*) a budov uvnitř města.

A právě plánování transformace původních továren či nákladových nádraží je příležitostí pro zapojení všech stakeholderů v čele s veřejností. Ve smyslu přístupu top-

down by participaci veřejnosti měla ideálně iniciovat sama radnice. A to tak, že nastaví plán participace, vybere vhodné participativní metody a sladí časový harmonogram s developerem, např. vzhledem ke stavebnímu řízení. Spolupráce těchto dvou aktérů a získání podnětů od veřejnosti je obzvláště žádoucí. Příkladem rozsáhlého zanedbaného území je původní nákladové nádraží v Praze na Smíchově.

Participativní plánování je nástrojem nejen regionálního, ale také komunitního rozvoje. V tomto smyslu je užíván pojem **komunitní plánování**, jehož výsledkem je *systém sociálních služeb na místní úrovni, který odpovídá zjištěným místním potřebám, reaguje na lokální odlišnosti a zajišťuje, že finanční prostředky na služby vynakládané jsou efektivně využívány* (MPSV, 2005). Komunitní plánování je procesem iniciovaným shora místní samosprávou s cílem stanovit rozvojové priority obce za účasti místní komunity. Stejně jako v ostatních participativních přístupech je zde základem partnerství všech zainteresovaných aktérů a jejich dialog.

Posledním bodem participačního plánu je sestavení rozpočtu, proto nelze opomenout také **finanční plánování**. Je totiž nezbytné k jednotlivým rozvojovým projektům předem přiřazovat finanční prostředky, a to z důvodu plánovaného čerpání dotací, např. z evropských fondů. Agora CE (2016a) upozorňuje, že finanční plánování v rámci začleňování veřejnosti musí zůstat v gesci veřejných orgánů, neboť jsou ze zákona odpovědné za veřejné zdroje. Přesto v posledních letech přibývá měst a obcí, které alespoň malou část veřejného rozpočtu vyčlení a umožní občanům rozhodnout o jejich využití. Jedná se o metodu *participativního rozpočtu* (kap. 1.4.3).

1.3.4 Organizační zajištění a výběr metod

Organizační zajištění participačního projektu je docíleno rozdělením rolí, odpovědností a úkolů mezi vybrané zaměstnance (např. městského úřadu). Organizační struktura se v různých státech může lišit. Agora CE (2016b, s. 32) vysvětluje, že *jasně vymezené organizační a rozhodovací struktury mají za cíl vytvořit přehledné, bezpečné, efektivní a tvůrčí prostředí pro všechny zúčastněné*. Každý participační plán by měl být prezentován voleným zástupcům města či obce (rada, starosta apod.), kteří rozhodnou o jeho případné podpoře. Role politiků tak spočívá v garantování průběhu participace (přidělení zdrojů apod.). Dle IPR (2016a) jsou také zodpovědní za vyhodnocení participace a interpretaci výstupů, např. zástupcům kraje. Další role lze přidělit profesionálnímu managementu dané samosprávy.

Zaměstnanci úřadu jsou zodpovědní za koordinaci procesu participace, zajištění transparentnosti, za samotný plán participace a komunikaci směrem k veřejnosti (např. informační kampaně či tiskové zprávy). Významný vliv na úspěch participačního projektu má však zejména moderování zvolených metod zapojení občanů. Pro

tuto činnost se vžil pojem *facilitace*. Facilitátoři mají na starosti např. moderování debat či urovnání konfliktů. Dle IPR (2016a) mohou mít zaměstnanci úřadu na starosti více rolí zároveň, zejména při malém rozsahu participace. Výjimkou je právě *facilitace*, která vyžaduje specifické odborné znalosti.

Správně nastavená organizační struktura je důležitá rovněž proto, aby fungovala spolupráce všech zúčastněných aktérů. Agora CE (2016b) upozorňuje, že je nutné brát v potaz hierarchii a všechny informační toky v rámci celé organizace participace. Některé rozhodovací subjekty jsou stálé (rada, zastupitelstvo, odbory), některé dočasné (po dobu projektu). Ve své metodice Agora CE (2016b) navrhuje po dobu trvání participace ustanovit **5 hlavních rolí**:

- *garant procesu* – volený zástupce, např. radní či starosta;
- *řídící výbor* – skupina místních politiků, ředitelů institucí atp. (u velkých projektů);
- *koordinační tým* – skupina zaměstnanců úřadu zodpovědných za řízení procesu;
- *manažer projektu* (koordinátor) – vedoucí koordinačního týmu;
- *facilitátor procesu* – odborný konzultant (i externí).

Britský think-tank Involve (2005), partner britské vlády či OECD v oblasti občanské participace, radí koordinačním týmům nepodcenit proces výběru účastníků participace (kap. 1.3.1). Výběr by měl proběhnout transparentně a důvody konkrétního výběru by měly být zaznamenány pro případné dotazy. Zásadním pro úspěch participace je však proces výběru vhodných metod.

Výběr metod se postupem času stal stejně důležitou součástí plánu participace jako stanovení stupně intenzity. Platí, že pro každý stupeň jsou vhodné jiné metody. Metody se budou lišit i v závislosti na fázi projektu. Koordinátoři participace řeší otázku, jaký *participační mix* mají zvolit, aby co nejlépe splnili cíl participativního projektu. Participativních technik je v současnosti desítky druhů. Dle Beierleho a Cayforda (2002) má dnes veřejnost mnohem více vlivu díky technikám, které se více soustředí na deliberaci tváří v tvář, efektivní řešení problémů či hledání konsensu. Mezi metody již nelze řadit jen veřejná slyšení či připomínková řízení, ale např. i občanské poroty, poradní komise stakeholderů či mediace (řešení konfliktů).

Pro výběr správného participativního mixu (a v souladu s participativním plánem) je nutné si nejprve stanovit cíle participace a pochopit situační kontext. Je třeba vycházet z lokálních specifik, stavu občanské společnosti, vlastní zkušenosti organizátora apod. Arbter (2008) upřednostňuje metody s oboustrannou komunikací v souladu s jejím chápáním intenzity participace (diagram 1, str. 29). Participativní mix by měl být navržen v závislosti na aktuální fázi rozhodovacího procesu (tabulka 2). Důležité je

pochopení vztahů a zájmů všech stakeholderů (kap. 1.3.1). Např. komentovaná prohlídka zanedbaného území ve všední den nebude vhodná pro zaměstnané občany, které je vhodnější zapojit formou e-participace. Tvůrci metodik (Involve, 2005; Roberts, 2012) se shodují, že finální podobu participačního mixu je třeba podpořit komunikační strategií, vč. interpretace výsledků. Jednotlivé metody by měly být hodnoceny z hlediska organizační a finanční náročnosti.

1.4 Participativní metody a přístupy

V této kapitole jsou uvedeny některé tradiční metody vč. jejich cílů a přiřazení ke stupňům participačního žebříku. Tradiční metody jsou charakteristické osobní účastí občanů při participaci. Dále jsou podrobněji řešeny nové přístupy k participaci, konkrétně e-participace a participativní rozpočtování. Není překvapením, že nové přístupy k občanské participaci jsou vesměs spjaté s informačními a komunikačními technologiemi, jejichž rozvoj přinesl mnoho nových možností.

1.4.1 Tradiční metody

Roberts (2012), z univerzity ve Wisconsinu, uvádí ve své metodice následující techniky seřazené dle intenzity od nejnižší po nejvyšší:

- *výstava, prezentace* – cílem je posílit povědomí, vzdělávat, získat podněty;
- *výukový program, venkovní prohlídka* – posílit povědomí, vzdělávat;
- *veřejné setkání či slyšení* – vzdělávat, získat podněty, umožnit interakci;
- *občanský poradní výbor, Focus Group* – získat podněty, umožnit interakci;
- *místní referendum* – získat podněty, získat rozhodnutí.

V kapitole 1.1.2 byl diskutován rozdíl mezi deliberativní a přímou demokracií. Referendum, často považované za nejvyšší stupeň participace, považuje autor za akt participace politické, zvláště na celostátní úrovni. Přijatelnější je referendum místní, ale jen za předpokladu předešlé důkladné deliberace, což se ve skutečnosti příliš často neděje. Vhodnější metodou může být *poradní referendum*, kde si zastupitelé ponechají právo veta.

Sdružení IAP2 (2014) popisuje i další metody. Pro jejich zobrazení je modifikováno Spektrum občanské participace (tabulka 1, str. 28). Namísto slibu daného veřejnosti jsou doplněny vhodné metody pro daný stupeň intenzity participace veřejnosti (tabulka 3).

Tabulka 3 – Vhodné metody v rámci spektra občanské participace

Intenzita	Cíl participace	Vhodné metody
5. stupeň	Zmocnění	občanská porota, tajné hlasování
4. stupeň	Spolupráce	občanský poradní výbor, dohadování konsenzu
3. stupeň	Zapojení	deliberativní hlasování, seminář, workshop
2. stupeň	Konzultace	dotazníkové šetření, Focus Group, veřejné setkání
1. stupeň	Informování	informační brožura, den otevřených dveří

Zdroj: IAP2 (2014), přeloženo a upraveno autorem

Princip většiny metod je jasný z jejich názvu. Co si ale představit pod pojmem *deliberativní hlasování* nemusí být úplně jasné. Jde o velmi zajímavý koncept poprvé představený v roce 1988 profesorem Fishkinem ze Stanfordské univerzity. Dle CDD SU (2017) je metodu vhodné uplatnit zejména v regionech, kde má o daném problému veřejnost velmi málo informací. Metoda spočívá v hlasování reprezentativního vzorku veřejnosti před a po moderované deliberaci. Mezi prvním a druhým hlasováním probíhá diskuze o daném problému mezi veřejností, odborníky a politiky. Názorové změny veřejnosti představují výsledek deliberace.

Tabulka 4 – Cíle vybraných participativních metod

Cíl / Metoda	Uliční slavnost	Konzultační stánek	Tvorba modelů	Plánovací víkend	Pracovní skupina
Podnícení diskuze	✓		✓	✓	
Informování		✓			
Sběr podnětů	✓	✓	✓	✓	
Určování priorit				✓	✓
Konzultace návrhů		✓	✓		✓
Vzdělávání veřejnosti		✓	✓	✓	
Aktivizace veřejnosti	✓			✓	
Budování konsenzu			✓	✓	✓
Spolu-rozhodování					✓

Zdroj: IPR (2016a), zjednodušeno autorem

IPR (2016a) ve svém *Manuálu participace* analyzuje metody použitelné v hl. městě Praze. Manuál je určen především radnicím městských částí a klade si za cíl zvýšit

počet participačních projektů na území Prahy. V tabulce 4 jsou znázorněny vybrané metody a příslušné cíle. I zde jsou jednotlivé cíle seřazeny dle intenzity zapojení. Metody jako deliberativní hlasování, plánovací víkend, občanská porota a další, lze považovat za metody inovativní, nikoliv však nové. Vzhledem k výhodám a omezením jednotlivých metod a v závislosti na parametrech daného projektu, je každopádně vhodné metody kombinovat. V současnosti je možné využít nových přístupů, které mají ambici tradiční metody buď zefektivnit (e-participace, crowdsourcing) nebo fungují na kontinuální bázi (participativní rozpočtování, on-line platformy) a netýkají se pouze konkrétního projektu.

1.4.2 e-Participace

Pojem *e-participace* lze chápat jako soubor participativních metod založených na on-line komunikaci mezi veřejností a veřejným orgánem (např. městským úřadem). Jde tedy o rozšíření tradičních metod participace o metody využívající prostředky ICT. Dle Finského baltského institutu (2012) je e-participace vlastně jen další formou začleňování veřejnosti do rozhodování, a proto pro ni platí stejné principy jako pro tradiční občanskou participaci. Je však potřeba zmínit, že v současnosti je pro mnoho občanů formou začleňování číslo jedna.

E-participace se řadí do širšího konceptu *e-demokracie* a představuje nový směr konceptu *e-Governmentu*. Hlavní myšlenkou e-Governmentu je správa věcí veřejných za využití moderních elektronických nástrojů, díky kterým bude veřejná správa k občanům přátelštější, dostupnější, efektivnější, rychlejší a levnější (MVČR, 2017). Za předpoklady úspěšného e-vládnutí jsou považovány dostatečná vybavenost veřejné správy technologiemi, zpřístupnění služeb on-line, dostatek zaškolených úředníků a rozvinutá informační společnost (ČSÚ, 2014).

Turner a Dunston (2017) zastávají názor, že zapojování veřejnosti by mělo probíhat po celou dobu projektu. Proto je žádoucí zřídit projektový web, který umožní nepřetržitou (a oboustrannou) komunikaci on-line. K tomu lze dodat, že jednou z charakteristik e-komunikace je nevázanost v čase, tj. uživatel si může vybrat, kdy zareaguje. Zcela chybí osobní kontakt, což může vyhovovat uživatelům, kteří chtějí zůstat v anonymitě. Není však cílem preferovat e-participaci za každou cenu.

Mezi technikami participace, které navrhuje IPR (2016a) lze nalézt i **metody e-participace**: *sběr informací on-line* (aplikace, formulář); *dotazníkové šetření on-line*; *platforma on-line*; *elektronické hlasování*. Princip sběru informací či dotazníkového šetření on-line je jasný. Jejich výhodou je možnost získání podnětů od velkého počtu občanů, což se může hodit např. v přípravné fázi některého urbanistického projektu nebo při tvorbě strategie (IPR, 2016a). Volba e-participace musí

dávat smysl ve spojitosti s povahou daného projektu a s cílovou skupinou, která má participovat. U starší generace bude vhodnější osobní rozhovor. U mladších ročníků nebo zaneprázdněných podnikatelů bude vhodnější on-line dotazník. Výzvu k účasti v e-participaci je vhodné zveřejnit na radničním webu či Facebooku.

S metodou crowdsourcingu, řešenou v kapitole 2, úzce souvisí různé on-line platformy e-participace. Podstatou je možnost interakce i mezi samotnými uživateli, kteří získávají možnost nejen projekty navrhovat, ale také je mezi sebou hodnotit. Jedná se o metodu vhodnou pro projekty vztahující se k celému regionu a nemusí být nutně ohraničená v čase. Takové platformy jsou nedílnou součástí crowdsourcingu. Naopak prosté informování občanů na webových stránkách obce nemá smysl s e-participací příliš spojovat. Jedná se sice o nejnižší stupeň intenzity zapojení, ale taková komunikace je jednostranná a občan v ní hraje pasivní roli. Problematika ze zákona povinného zveřejňování informací je spíše tématem e-Governmentu.

OSN (2013) definuje e-participaci jako *proces začleňování občanů pomocí ICT do tvorby politik, rozhodování a návrhu veřejných služeb, s cílem tyto procesy učinit více participativními, inkluzivními a deliberativními*. Pro dosažení tohoto cíle zavedla OSN (2016b) konkrétní **rámec e-participace**, který vychází z metodiky OECD (2001):

- *e-informace* – vládní webové stránky informují o všem důležitém, navíc mohou být zřízeny on-line fóra nebo rozesílány zpravodaje e-mailem apod.;
- *e-konzultace* – vládní webové stránky či platformy umožňují diskuzi nad politickými tématy v reálném čase vč. archivace audia a videa např. z veřejných projednání, navíc pak aktivně vybízí občany k participaci;
- *e-rozhodování* – veřejné orgány podporují zapojení občanů přímo do rozhodovacích procesů a poskytují zpětnou vazbu o tom, jak byly podněty veřejnosti využity.

Tento obecný rámec odpovídá principům a intenzitě tradiční občanské participace, jak byly probrány v předchozích kapitolách. OSN ale vybízí k občanské e-participaci i v konkrétních oblastech. V rámci programu *UN Habitat* navrhuje využití *metody participativního rozpočtu* jako jednoho z prostředků dosažení společenské a ekologické udržitelnosti lidských sídel (EU, 2016a). Více o metodě v následující kapitole.

V současnosti se uplatňují i různé varianty e-participace. Např. *geo-participace* spočívá v zapojení občanů pomocí prostorových nástrojů, kterými jsou např. *mentální mapování* (přenesení vyslovených preferencí na mapu), *pocitové mapování* (přenesení pocitů z určitých lokalit na mapu) nebo *GPS mapování* (Pánek et al., 2014). Participaci ve spojení chytrými telefony lze zase označit jako *m-participaci*.

1.4.3 Participativní rozpočtování

Participace nachází využití nejen u jednorázových projektů, ale také např. při každoroční tvorbě komunálních rozpočtů. Jak bylo již uvedeno v kapitole 1.3.3, jedná se o metodu *participativního rozpočtu* (PB). Agora CE (2017) na svém portálu věnovaném podpoře tohoto přístupu vysvětluje: *Radnice vymezí část peněz z ročního rozpočtu, obyvatelé pak podávají návrhy, co by se za tyto peníze mělo ve městě v následujícím roce vylepšit. ... Společné návrhy pak předkládají radnici k posouzení z hlediska realizovatelnosti. Vyvrcholením je všelidové hlasování o tom, které návrhy obyvatel má obec realizovat.* Cabannes (2014) charakterizuje participativní rozpočet jako mechanismus, který slouží městu a zároveň propojuje občany a politické vedení. Jedná se tak o komplexní participační systém soustředěný okolo vlastní on-line platformy.

Z definice lze odvodit umístění PB na participačním žebříku. Vzhledem k tomu, že o výsledné realizaci rozhoduje v závazném hlasování široká veřejnost, lze metodu zařadit na 5. stupeň žebříku/spektra – *zmocnění*. Z definice je také patrný rozdíl mezi participativním rozpočtováním a grantovým řízením, kde o výběru návrhů rozhoduje expertní komise. Zajímavé je, že při participativním rozpočtování je nejprve naplánována participace a až poté se hledají projekty/problémy k řešení, tj. co má být lokálně vylepšeno v rámci přidělených prostředků. Standardně je nejdříve identifikován problém a až poté přichází na řadu participační fáze projektu.

Pokud obec metodu PB nepodporuje, má veřejnost ze zákona právo se ke komunálnímu rozpočtu alespoň vyjádřit. Obec je povinna zveřejnit každý návrh rozpočtu a závěrečného účtu nejdéle 15 dnů před jeho projednáváním (ČR, 2000). Příslušný dokument by se měl objevit na úřední desce, ideálně na webových stránkách. Některé obce umožňují veřejnosti projednání návrhu v rámci odborných komisí či veřejných debat. Jiné zřizují e-participační kanály, např. zvláštní emailové účty, webové formuláře či on-line fóra (Císařová a Pavel, 2008).

Významný úspěch dosáhla česká společnost *Demokracie 2.1* českého matematika a mecenáše Karla Janečka, jejíž hlasovací model využila v rámci svého participativního rozpočtu jedna z městských částí New Yorku. Princip *systému D21* spočíval v možnosti hlasujících přidělit vybraným projektům kladné i záporné hlasy (Civic Hall, 2016). Cílem vícenásobného hlasování je vystihnout co největší shodu hlasujících veřejnosti, a naopak zamezit kontroverzím, např. projektům s mnoha kladnými, ale i zápornými hlasy. Pro zajímavost lze uvést, že v oblasti volebních systémů a občanské participace spolupracuje Janečkova společnost například se Stanfordskou univerzitou, která vlastní práva k *systému deliberativního hlasování* (kap. 1.4.1). V České republice využívá systém D21 v rámci svého PB například Praha 5 (MČ P5, 2017a).

Zdařilým příkladem realizace PB je brněnský projekt *Dáme na Vás*. Na portále *Damenavas.brno.cz* mohou Brňané jednou za rok navrhovat vlastní projekty a následně o nich rozhodovat. Přihlášené projekty musí splňovat předem stanovené formální náležitosti a i zde je umožněno vícenásobné hlasování. Celkem lze přidělit 5 kladných a 2 záporné hlasy, z toho jednomu projektu maximálně 2 kladné a 1 záporný (Brno, 2017). Smyslem přitom není vybrat projekt nejlepší, ale takový, na kterém se shodne největší část hlasujících. Pro rok 2017 alokovala radnice do projektu 20 mil. Kč a dá se očekávat, že částka se rok od roku bude zvyšovat. Metoda PB totiž zažívá ve světě velký boom (EU, 2016a). Pro srovnání lze uvést, že Praha 5 vyčlenila pro stejný rok 5 mil. Kč (MČ P5, 2017a).

1.5 Důvody a problémy participace

Závěrečná kapitola první části práce shrnuje a rozvádí přínosy a omezení občanské participace. Jednou z vlastností participace je její schopnost nejen podporovat naplánované projekty, ale také podněcovat projekty nové tím, že aktivizuje občany. Místní veřejnost se stává v participaci zkušenější a roste její vlastní ochota začlenit se do rozhodování o veřejných problémech. Důvodů pro začlenění veřejnosti je však více. Předpokladem úspěšné participace je pečlivé zvážení všech rizik plynoucích např. z volby cílové skupiny. Od analýzy rizik se odvíjí i kvalita participačního procesu.

1.5.1 Přínosy

Dle americké studie zkoumající 60 lokálních veřejných projektů mají větší váhu ty projekty, při jejichž plánování byla zapojena veřejnost a rovněž i míra jejich implementace je vyšší, než je tomu u ostatních projektů (Burby, 2003). Tento závěr není až tak překvapivý, neboť zapojením široké veřejnosti získávají projektoví specialisté (koordináční tým) podněty a nápady, které by jinak sami nezohlednili. Podněty veřejnosti jsou navíc podloženy velmi dobrou znalostí dané lokality.

Výčet všech výhod a žádoucích výsledků je obsáhlý. Autoři a sdružení působící v oblasti občanské participace (např. Involve, 2005; Roberts, 2012; Agora CE, 2016b) se shodují, že přínosem zapojení veřejnosti je hlavně:

- posílení důvěry občanů v místní veřejnou správu (vedení obce);
- zvýšení zájmu občanů o veřejné záležitosti (angažovanost v rozvoji obce);
- vyvolání pocitu vlastní odpovědnosti u občanů (role spolu-rozhodovatele).

Za další přínosy jsou považovány: zvýšení povědomí o místních problémech a identifikace problémů nových; lepší využití místního talentu a zdrojů; poznání hodnot

místní komunity a využití jejích znalostí; posílení legitimacy a kvality veřejného plánování a rozhodování; generování nových nápadů ke zlepšení; vytváření nových politik a partnerství (*Community Building*) aj.

Z předchozího textu však vyplývají i další pozitivní aspekty. Principy deliberativní demokracie naplňuje participace tím, že zvyšuje transparentnost v komunikaci mezi zúčastněnými aktéry, vytváří půdu pro společnou otevřenou diskuzi a v konečném důsledku tak posiluje občanskou společnost jako takovou. Tyto projevy participace jsou realizací konceptu dobrého vládnutí (*Good Governance*) a je možné je dále podpořit (zefektivnit) nástroji e-participace. Kromě zmíněných přínosů má participace také významný, určující vliv na finální podobu celkového projektu, kterého je součástí. V kapitole 1.2.1 bylo uvedeno, že na participaci a spolupráci je v plánovacích procesech pohlíženo jak z technického hlediska, tj. hledání řešení problému, tak i z hlediska společenského, tj. vzájemné pochopení stakeholderů (Innes a Booher, 2000). Nutno poznamenat, že různé zainteresované subjekty mohou přínos participace vnímat rozdílně.

Veřejný sektor se může spolehnout na partnerství s občanskou společností, které bude přispívat k řešení soudobých problémů – sociálních, rozvojových, environmentálních aj. Soukromý sektor může umožněním participace významně posílit svou společenskou odpovědnost, která se v dnešní době stává nezbytnou podmínkou pro získání nových zakázek a zákazníků. Místní komunity získají lepší vhled do problematiky vládnutí a mohou se přímo podílet na rozhodování. A konečně jednotliví účastníci participace získají nové informace a příležitost k interakci mezi sebou i s místními politiky, a tak i možnost zdokonalovat se v komunikaci s veřejnou mocí.

1.5.2 Omezení a rizika

Tak jako v jiných procesech, i v občanské participaci je (v plánovací fázi) důležité zvážit limity procesu a analyzovat konkrétní rizika. Bez tohoto kroku by se pravděpodobnost úspěšné participace rapidně snížila. Neúspěšná participace může ohrozit reputaci managementu příslušné obce a zhoršit dobré vztahy v komunitě. V tomto smyslu je lepší žádná participace než špatná participace. Samozřejmě existují projekty, kdy participaci není vhodné využít vůbec – např. v krizové a bezpečnostní oblasti. Mnoho rizik vychází ze špatného návrhu participačního plánu (kap. 1.3.2).

Chybně nastavený komunikační mix či nevhodné zacílení a výběr metod může mít za následek nízkou účast veřejnosti. Špatný participační mix může vést ke zbytečným nákladům a nerelevantním vstupům od cílových skupin. Stanovení příliš krátkého časového úseku pro podání návrhů bude veřejností vnímáno negativně. Časový harmonogram by měl obsahovat konkrétní realistické termíny (možné využít *Ganttův*

diagram). Participace by např. neměla zasahovat do stavebního řízení. Doporučuje se využít projektové nástroje (*logický rámec* apod.).

Asi největší chybou by bylo nedodržení slibu daného veřejnosti, vyplývajícího ze zvolené intenzity participace, obzvlášť pokud se jedná o nejvyšší stupeň participačního žebříku/spektra (kap. 1.2.2). Zásadním problémem je pak samozřejmě zahájení projektu (např. dopravním podnikem) bez zapojení ostatních zainteresovaných aktérů (městské části, široká veřejnost). Participativní přístup by ostatní stakeholdery zapojil již ve fázi projektového záměru. Na druhou stranu je třeba se vyvarovat zapojení těch aktérů, kteří mohou zastávat cizí (nepřiznané) zájmy.

Z praxe vyplývá, že ne všechny skupiny veřejnosti mají stejné možnosti nebo stejný zájem zapojit se do participačního procesu, přičemž záleží na jejich příjmu, vzdělání či věku (IPR, 2016a). Bohatší a vzdělanější občané se zapojují častěji, a tak nemusí být snadné zajistit reprezentativnost, tj. zapojit i ostatní vrstvy obyvatel. S tím souvisí i otázka relevantnosti cílové skupiny. V celkovém dojmu veřejnosti z provedení konkrétní participace mohou hrát roli i zdánlivé maličkosti. Např. Roberts (2012) vyzývá k odstranění příliš technického jazyka, který může účastníky participace odradit. Tuto radu lze uplatnit napříč všemi zvolenými komunikačními kanály a např. i ve stanovení základních pravidel participace (jeden z kroků participačního plánu). Roberts (2012) považuje za bariéry začleňování i špatně zvolený čas, místo a dostupnost konkrétní participační aktivity nebo nezohlednění kulturních a etnických rozdílů. Involve (2005) nabádá k omezení *obvyklých účastníků* (angl. *usual suspects*), kteří se zapojují příliš často a na úkor ostatních občanů či institucí.

Obce a městské části, jakožto nejčastější iniciátoři participace, by se měly vyvarovat jejího zneužívání jako populistického gesta, kdy získané podněty nemají na výsledné rozhodování žádný vliv. V tomto smyslu lze hovořit o *prázdné participaci*. Dle Agory CE (2016a) je třeba omezit případy, kdy jsou participační procesy zaměřeny na nepodstatná témata, zatímco ta důležitá jsou projednávána za zavřenými dveřmi. Společným problémem pro veřejný sektor je délka funkčního období volebních zástupců. Důležité je proto participaci zakotvit do strategického plánu obce, jehož platnost pokrývá více volebních období.

2 Moudrost davu a crowdsourcing

Model crowdsourcingu je založen na získávání kreativních nápadů a dosud skrytých (tacitních) znalostí. Na rozdíl od konceptu začleňování veřejnosti není jeho primárním cílem zapojit místní veřejnost do rozhodovacího procesu. Jde o manažerský model využívající kolektivních znalostí široké veřejnosti k získání řešení konkrétního problému. Kolektivní znalosti jsou trefně nazývány jako *moudrost davu* za předpokladu, že vycházejí z velké a různorodé skupiny řešitelů. Moudrost davu lze považovat za hlavní zdroj ekonomiky a hnací sílu prosperity. V této druhé části práce jsou představeny východiska, definice, proces a typologie crowdsourcingu. Dále jsou diskutovány důvody a problémy crowdsourcingu a jeho vztah se *znalostním a kreativním managementem* či rozvojovými koncepty *otevřených inovací* a *Smart City*.

2.1 Teorie moudrosti davu

Davy sice jisté činnosti vykonávají již po velmi dlouhou dobu, např. hlasují ve volbách, ale tak rozsáhlé možnosti, jakých se jim dostává nyní, získali až díky levné internetové komunikaci (Malone et al., 2010). A tak moudrost davu v dnešní podobě nejlépe vystihuje slovo *internet*, jakožto báze dat obsahující ohromné množství kolektivních znalostí pocházející ať už zdola od uživatelů nebo shora od institucí a korporací. Internet je médium, které umožňuje propojit kreativní myšlení jeho uživatelů, poskytuje jim anonymitu a dodává jim odvahu rozvíjet své mentální schopnosti (Brabham, 2010). Formou diskuzních fór internet podporuje nekonečný dialog mezi členy komunit, aniž by museli být přítomni ve stejný čas (Ostwald, 1997). Internet tak představuje ideální prostředí pro deliberaci a participaci veřejnosti.

2.1.1 Základní východiska

Koncept *kolektivní inteligence* představil v devadesátých letech 20. století Pierre Lévy, francouzský antropolog, filozof a odborník v oblasti médií. Lévy (1997) tvrdí, že je téměř nemožné omezit znalosti a jejich pohyb jen na určitý okruh specialistů. Poukazuje na to, že znalosti, dovednosti a schopnosti lidí jsou primárním zdrojem všeho ostatního bohatství. A že hlavním společenským cílem by mělo být sdílení společných mentálních schopností pomocí vhodných prostředků, tj. vybudování jakési *konstrukce kolektivního intelektu*. Kolektivní inteligence v podání Lévyho (1997, s. 13–14) je univerzální, neustále se rozvíjející inteligence: *Nikdo neví všechno, všichni vědí něco, veškeré vědomosti tkví v lidskosti, a proto musíme vědomě adoptovat technologie a metodiku, které tento talent dokáží využít*. Koordinace kolektivní inteligence

probíhá v reálném čase a rezultuje v mobilizaci našich dovedností. Za prostředek využití společného intelektu lze považovat právě internet, resp. ICT.

James Surowiecki (2005), americký historik a ekonomický žurnalista, formuloval myšlenku, že velký dav má lepší znalosti než úzká elita. Na základě několika případových studií, popsaných v jeho díle *The Wisdom of Crowds*, Surowiecki (2005) zjišťuje, že za určitých okolností prokazují skupiny lidí vyšší inteligenci, než ti nejchytřejší lidé uvnitř těchto skupin. To odpovídá názoru Lévyho (1997) o nemožnosti omezit pohyb znalostí jen na určitý okruh specialistů. Tato moudrost davů však není odvozena od průměru, ale agregace informací a řešení uvnitř skupin lidí (Surowiecki, 2005), tj. součtu jejich úsudků. Výsledkem je lepší rozhodnutí, než jaké by mohl přijmout jakýkoli jednotlivec z této skupiny. V rozhodovacím procesu tak, na rozdíl od jiných oblastí, neznamená sloučení výsledků méně přesný výsledek, ale naopak získání nejlepšího řešení. Existují však jisté podmínky.

Surowiecki (2005) definoval tři základní podmínky fungování moudrosti davu. Zaprvé, jednotlivci se nesmí ve svém úsudku ovlivňovat – *názorová nezávislost*. Zadruhé, žádní jednotlivci nesmí spolupracovat – *decentralizace zkušeností*. A zatřetí, musí existovat *mechanismus agregace* jednotlivých úsudků. Právě díky agregaci často nedokonalých úsudků lze dosáhnout nejlepšího výsledku. Nesplnění některé z podmínek může vést k opačnému efektu, tedy horšímu výsledku. Scott Page (2008) doplnil podmínku čtvrtou – *názorovou různorodost*. Čím méně je dav homogenní, tím menší je chyba davu (angl. *error of the crowd*). Fungování moudrosti davu naopak není podmíněno počtem inteligentních či lépe informovaných jednotlivců.

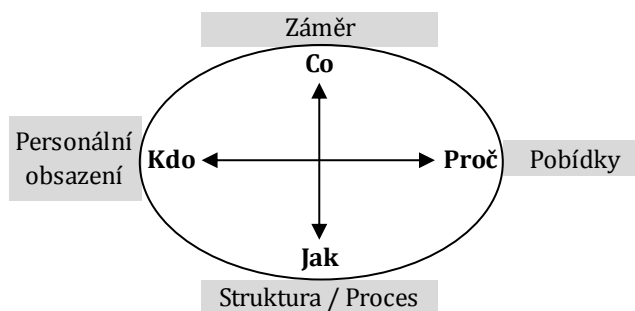
2.1.2 Genom kolektivní inteligence

S rozvojem internetu se objevilo mnoho nových možností, jak využít moudrost davu v komerční i nekomerční sféře. Vznikla tak i potřeba novým systémům kolektivní inteligence lépe porozumět. Pro lepší orientaci v této problematice vytvořili Melone et al. (2010), z Massachusettského technologického institutu, koncepční rámec – *genom kolektivní inteligence*. Identifikováno bylo 9 základních a 7 variantních genů, které můžou systémy kolektivní inteligence obsahovat. Pro klasifikaci jednotlivých genů a sestavení celkového genomu daného systému slouží dva páry otázek:

- Kdo vykoná zadaný úkol a proč to dělá?
- Co je záměrem úkolu a jak se k němu dopracovat?

Jednotlivé geny pak představují odpovědi na tyto otázky. Kombinace genů tvoří *genom* celého systému. Otázky a oblasti zkoumání jsou znázorněny v diagramu 5.

Diagram 5 – Základní otázky pro identifikaci genů kolektivní inteligence



Zdroj: Malone et al. (2010), přeloženo autorem

Odpovědí na otázku *Kdo* (by měl zadaný úkol vykonat) je **hierarchie** nebo **dav**. Gen hierarchie spočívá v přidělení úkolu autoritou konkrétní osobě či skupině v rámci liniové organizační struktury, včetně možnosti outsourcingu úkolu třetí straně. V případě davového genu se úkolu dobrovolně a bez vyzvání ujímá kdokoli z velké skupiny lidí. Odpovědí na otázku *Proč* (by měl někdo zadaný úkol vykonat) jsou **peníze**, **dobrá pocit** nebo **uznání**. Jde o další tři geny systému, které odkazují na způsob pobídky, resp. motivace. Odpovědí na otázky *Co* (je záměrem úkolu) a *Jak* (záměr splnit) je několik a úzce spolu souvisí, proto jsou znázorněné v tabulce 5.

Tabulka 5 – Geny kolektivní inteligence vyplývající z otázek *Co* a *Jak*

Co?	Jak?	
	<i>Závislé příspěvky</i>	<i>Nezávislé příspěvky</i>
<i>Tvorba</i>	Kolekce (soutěž)	Spolupráce
<i>Rozhodnutí</i>	Skupinové (hlasování, konsenzus, průměrování, predikční trhy)	Individuální (trhy, sociální sítě)

Zdroj: Malone et al. (2010), přeloženo a upraveno autorem

Záměrem úkolu je buď tvorba nové hodnoty (např. loga firmy) nebo rozhodnutí (např. o variantě výrobku). K tvorbě slouží **kolekce** (např. *YouTube*) nebo **spolupráce** (např. *Wikipedie*). Gen kolekce může mít i podobu **soutěže**, hledáme-li pouze jedno řešení². Rozhodování je **skupinové** nebo **individuální**. Malone et al. (2010) zdůrazňují také vzájemnou závislost přispěvatelů (tj. členů davu) při navrhování řešení zadaného problému. Závislé příspěvky vedou k tvorbě kolekcí a skupinovým rozhodnutím, zatímco nezávislé ke spolupráci a individuálním rozhodnutím.

² Společnost *Netflix* (on-line filmy a seriály) nabídla 1 mil. dolarů tomu, kdo vylepší algoritmus pro automatické navrhování titulů na základě preferencí uživatelů.

V tabulce 5 jsou dále uvedeny varianty genů rozhodování (v závorkách). Skupinové rozhodnutí má čtyři varianty. **Hlasování** je typické např. pro *YouTube* a nemusí jít jen o lajkování videí, ale také o skryté statistiky zhlédnutí. V menších skupinách je vhodná varianta **konsensu**, tedy souhlasu všech zúčastněných. **Průměrování** lze využít v systémech, kde jsou příspěvky hodnoceny určitou škálou, např. u filmových databází. Varianta **predikčních trhů** spočívá v obchodování s predikcemi možného budoucího vývoje. Nejlépe obchodovatelné scénáře dávají vedení firmy představu o pravděpodobném vývoji daného problému. Individuální rozhodnutí členů davu jsou přijímána pouze na základě jejich vlastního posouzení, i když takové rozhodnutí může být davem ovlivněno (Malone et al., 2010). Varianta **trhu** spočívá jednoduše v rozhodnutí o nákupu či prodeji v rámci jakéhokoli kolektivního on-line systému (u nás např. portál *Aukro*). Varianta **sociálních sítí** je založena na rozhodnutí následovat něčí názor či se zařadit do podobně smýšlející skupiny lidí (netýká se tak žádných peněžních transakcí).

2.2 Vymezení a oblasti crowdsourcingu

V úvodu diplomové práce je crowdsourcing popsán jako on-line model získávání vědomostí veřejnosti. Je totiž neoddelitelně spjat s internetovým prostředím, které využívá k efektivnějšímu zapojení moudrosti davu do řešení problémů. Využití ICT je jedním z aspektů, které odlišují crowdsourcing od tradiční participace. Crowdsourcing lze považovat za jeden z nástrojů začleňování veřejnosti, jeho primárním úkolem ale není samotná participace veřejnosti, avšak nalezení řešení konkrétního problému. V soukromé sféře mají některé společnosti na metodě crowdsourcingu založen celý svůj business model. Přínými aktéry jsou provozovatel platformy, zadavatel (*crowdsourcer*) a velká skupina řešitelů (*crowd*). Zadavatelem je obchodní firma, veřejná korporace, NNO nebo jednotlivec.

2.2.1 Definice a proces

Otcem pojmu *crowdsourcing* je Jeff Howe, editor amerického magazínu *Wired* zaměřeného na ekonomii, politiku a nové technologie. V roce 2006 vydal článek *The Rise of Crowdsourcing*, kde popisuje vzestup crowdsourcingu v komerční sféře, jakožto manažerského přístupu a business modelu. Osm let před vydáním přelomového článku byla založena společnost *InnoCentive*, která umožnila podnikatelům poptávat inovace u široké veřejnosti, tj. davu. Stala se tak první ryze crowdsourcingovou platformou pro zprostředkování inovací a nízko-nákladových řešení on-line (Howe, 2006). Platforma registruje přes 380 tis. řešitelů z celého světa (InnoCentive, 2017). Projekty založené na moudrosti davu lze dohledat i ve vzdálenější minulosti, ale

nelze je označit za crowdsourcing, neboť ten vznikl až ve spojitosti s internetem a dalšími specifiky uvedenými v této kapitole.

Pojem vznikl spřažením slov *crowd* (česky *dav*) a *outsourcing* a píše se jednoslovně. Outsourcing je zajištění podpůrných nebo naopak vysoce specializovaných firemních činností externími zdroji (Dvořáček, 2010). Procesy jako fakturace, zákaznický servis, ale i testování léků, bývají často svěřeny jiné specializované firmě (subdodavateli). Podniky využívají outsourcing k uvolnění prostředků pro své klíčové činnosti, které firmě přináší konkurenční výhody. Z toho lze odvodit, že crowdsourcing je zajištění některé firemní činnosti davem, resp. širokou veřejností, laickou i odbornou. V realitě jde ale spíše o konkrétní úkol či řešení konkrétního problému, které zadavatel poptává u veřejnosti skrze prostředky ICT.

V odborných textech existuje mnoho definic. Sám Howe (2008) chápe crowdsourcing jako *uchopení činnosti, dosud prováděné určeným specialistou (zaměstnancem), a její předání nedefinované velké skupině lidí*. Tento dav je osloven otevřenou výzvou zadavatele k poskytnutí návrhů řešení, resp. nápadů. V komerční sféře půjde o firmu, ve veřejné pak o samosprávu, místní univerzitu nebo neziskovou organizaci. Pro crowdsourcing je kromě otevřené výzvy charakteristický i on-line režim. Jde tak vlastně o *nové paradigma získávání kreativních řešení on-line* (Howe, 2006). Nutno poznamenat, že nejde o pouhé dolování znalostí.

Od roku 2006 se crowdsourcing stal velmi diskutovaným tématem i v akademických kruzích. Často citovaným autorem je Brabham (2008), který proces chápe jako *strategický model oslovení zainteresované a motivované skupiny jednotlivců schopných poskytnout řešení lepší, než jaké by přinesla tradiční podnikatelská činnost*. Stejný autor dále proces definuje jako *distribuívaný výrobní model a model řešení problémů, pomocí kterého organizace využívají kolektivní inteligenci on-line komunit k dosahování svých organizačních cílů* (Brabham, 2008; 2010). Estellés a González (2012) analyzovali 36 původních definic crowdsourcingu a integrovali je do jedné společné. Vzhledem k její komplexnosti jsou zjištěné charakteristiky znázorněny v tabulce 6.

Každá platforma, chce-li být označena za crowdsourcingovou, by měla tyto charakteristiky splňovat. Někdy je však crowdsourcing chybně chápán v širším pojetí jako jakékoli shromáždění podnětů od velké skupiny lidí. Na základě integrované definice nelze za případ crowdsourcingu považovat např. Wikipedii (Estellés a González, 2012). Není totiž jasné, kdo je zadavatelem, jaký z toho má prospěch a zcela chybí konkrétní otevřená výzva. Je také zajímavé, že většina definic zmiňuje vymezený dav, kdežto Howe (2008) hovoří o nedefinovaném davu.

Tabulka 6 – Osm charakteristik integrované definice crowdsourcingu

#	Charakteristika	Příklad
1	Vymezený různorodý dav	obyvatelé regionu, zákazníci, zaměstnanci, členové on-line komunity
2	Jasně formulovaný úkol (problém)	nový design veřejného prostoru, zvýšení atraktivity regionu, nový produkt
3	Předem určená odměna pro vítěze	peníze, věcná cena, uznání, zábava
4	Identifikovatelný zadavatel (iniciátor)	firma, samospráva, univerzita, NNO, státní agentura, EU, jednotlivec
5	Zřejmý benefit pro zadavatele	splněný úkol, vyřešený problém (viz bod 2), kreativní řešení, nová znalost
6	Proces využívající moudrost davu (oblast aplikace)	výroba, otevřená inovace, územní plánování, tvorba politik
7	Otevřená výzva (zveřejněná zadavatelem)	výzva neomezená, výzva určité komunitě
8	Komunikační kanál (médiu)	internetová platforma (jediná možnost)

Zdroj: Estellés a González (2012), upraveno autorem

Z uvedených osmi charakteristik lze nyní odvodit **5 základních fází procesu**:

1. identifikace problému a rozhodnutí o crowdsourcingu;
2. vymezení skupiny řešitelů;
3. stanovení úkolu a odměny za nejlepší návrh řešení;
4. zveřejnění otevřené výzvy k podání návrhů (vč. pravidel hry a popisu úkolu);
5. hodnocení přijatých návrhů a volba nejlepšího řešení.

Kromě toho považují někteří autoři (Seltzer a Mahmoudi, 2012; Brabham, 2009 aj.) za nutnou součást procesu i *zveřejňování všech přijatých návrhů a stanovení způsobu výběru vítězného návrhu*. V oblasti regionálního rozvoje může být pro tento účel ustanovena občanská porota nebo expertní komise za účasti představitelů vedení obce. Zajímavou možností je ponechat výběr v kompetenci davu formou *crowdvotingu*, tj. on-line hlasování (Brabham, 2009). Jeho přínosem je, že kdyby neprobíhalo v režimu on-line, nebylo by možné tak rozsáhlé hlasování vůbec uskutečnit. Jako dobrý příklad crowdsourcingu je v odborné literatuře často uváděna společnost *Threadless* (Brabham, 2008; 2013; Howe, 2008; Silva, 2013 aj.), která svůj business model založila na crowdsourcingu designu triček a později dalších výrobků. Kdokoli (on-line) může navrhnout svůj design, ostatní uživatelé platformy o něm hlasují a vítězný návrh se následně dostane do celosvětové produkce.

V procesu crowdsourcingu je (ideálně) generováno mnoho nových kreativních nápadů, které je třeba systematicky roztrždit (Roth et al., 2013). Jak již bylo uvedeno, výzva k podání návrhů by měla být co možná nejvíc otevřená, což souvisí s hlavním principem všech otevřených inovací. Výzva však také musí mít svou vážnost a vybízet k řešení důležitého problému. Nemělo by existovat předem jasné řešení. Způsob manažerského uchopení procesu nabízí Prather (2009), podle kterého je nutné:

1. jasně definovat výzvu a pravidla crowdsourcingu;
2. pomocí myšlenkových map a brainstormingu roztrždit přijaté návrhy;
3. a nakonec aplikovat nejlepší řešení.

Myšlenkové mapy (angl. *Mind Mapping*) a *brainstorming* jsou kreativní manažerské nástroje, využívané ale interně bez zapojení moudrosti davu. Jejich kombinace s crowdsourcingem se tedy jeví jako vhodná kombinace moudrosti davu a expertních zkušeností. Dle Krbové (2017) je smyslem brainstormingu rozpoznání nových tvořivých nápadů, přičemž žádný nápad nesmí být podceněn. Předpokladem je však důkladná analýza řešeného problému a pochopení všech možných příčin a následků. Myšlenková mapa spočívá v jednoduchém grafickém znázornění toku myšlenek směřujícímu k řešení daného problému (Krbová, 2017). V případě crowdsourcingu nejde o myšlenky managementu, ale davu, nicméně management s nimi dále pracuje. Záleží na povaze daného crowdsourcingového projektu, zda je dav vyzván k poskytnutí jakýchkoli nápadů, či konkrétních propracovaných návrhů.

2.2.2 Komplement občanské participace

Crowdsourcing nachází v dnešní době uplatnění především v soukromé sféře jako otevřený podnikový proces nebo byznys model – např. v oblasti prodeje spotřebního zboží, tvorby mediálního obsahu, ale i řešení vědeckých problémů. Ukazuje se však, že jde o efektivní nástroj využitelný i v oblastech tvorby veřejných politik nebo územního plánování. Opodstatnění procesu crowdsourcingu pro veřejný sektor se snaží prokázat i tato diplomová práce, a to v kontextu plánování regionálního rozvoje. S rostoucí územní vybaveností infrastrukturou ICT a rostoucí počítačovou gramotností populace se význam e-participace a crowdsourcingu významně posiluje. O to víc je s podivem, že paradigma moudrosti davu je zatím ve veřejném sektoru málo diskutované téma.

V regionálním managementu je proces běžně iniciován shora místní samosprávou, jedná se o přístup *top-down* (Roth et al., 2013). Zde je princip totožný jako u tradiční participace (kap. 1.3.2). Brabham (2013) ale považuje crowdsourcing za *deliberativní, otevřený a kreativní proces zaměřený zejména zdola nahoru* (tj. od davu k

zadavateli). Jsou to pouze organizační cíle, které jsou stanoveny shora dolů (tj. zadavatelem). Jinak řečeno, *v procesu crowdsourcingu se snoubí top-down management a bottom-up inovace*, ať už je iniciován kýmkoli. Brabham (2009; 2010) byl prvním, kdo se rozsáhleji zabýval aplikací crowdsourcingu ve veřejném sektoru. Metodu považuje za vhodnou pro řešení veřejných problémů (ve veřejném zájmu), což podkládá vlastní studií. Roth et al. (2013) jsou zase přesvědčeni, že *crowdsourcing má potenciál navyšovat inovativní kapacity a zesilovat vazby a znalosti v rámci regionálních ekosystémů*. Jejich výzkum navíc dokázal, že crowdsourcingem lze navýšit *chytrost* regionů, pokud jsou projekty otevřené navenek.

Do komerčních crowdsourcingových platform se mohou zapojit všichni bez omezení. Je to logické, protože tito uživatelé jsou často i potenciálními zákazníky a firma nebude dobrovolně zákazníky omezovat. Naopak v tradiční občanské participaci se cílí převážně jen na rezidenty daného regionu. Důvod je ten, že primárním cílem není jen technická stránka věci, tj. získání nápadu, potažmo zisk, ale také stránka společenská, týkající se rozvoje komunity (kap. 1.2.1). Místní občané mají lepší informace o dané lokalitě než ti, kdo v ní nebydlí. To ale neznamená, že je nutné omezovat výzvu k účasti v crowdsourcingovém projektu pouze na ně. Zadavatel by se tím ochudil o nápady nerezidentů, zvláště pokud se předpokládá účast expertů na dané téma, např. v případě crowdsourcingu designu veřejného prostoru. Na druhou stranu není vhodné cílit jen na experty. Podávané návrhy nemusí mít nutně podobu profesionálně zpracovaných vizualizací.

Crowdsourcing lze považovat za mechanismus občanské e-participace. Využití může nalézt ve vyšších stupních participačního žebříku. Pokud dostane veřejnost možnost v rámci on-line platformy o návrzích i hlasovat a veřejný orgán se předem zaváže vítězný návrh implementovat, pak jde o nejvyšší stupeň intenzity zapojení. V tom případě lze hovořit o crowdsourcingu jako o metodě začleňování veřejnosti do veřejného rozhodování. Je však nutné si uvědomit, že *zatímco obecným cílem participace je konsenzus, cílem crowdsourcingu je výběr nejlepšího řešení vzešlého z agregace nápadů*. Jedná se tedy o dva protiklady.

Crowdsourcing tak nemůže tradiční začleňování veřejnosti zcela nahradit, může ho však významně doplňovat. Záleží na veřejném orgánu, jak moc chce být otevřený a inovativní. Bohužel ani současné metodiky začleňování veřejnosti fenomén moudrosti davu téměř neřeší. IPR (2016a) zmiňuje crowdsourcing jen v rámci jednoho z příkladů zahraničního projektu e-participace, ale dále ho nerozvádí. Přitom některé státy moudrost davu využívají i při navrhování zákonů na národní úrovni. Například

Finsko, v mnoha ohledech srovnatelná země s ČR, přijalo v roce 2013 *Zákon o provozu mimo pozemní komunikace*, který byl sestaven na základě návrhů získaných online v rámci celonárodní crowdsourcingové platformy (Aitamurto et al., 2014).

2.3 Formy a přesah crowdsourcingu

V následujících podkapitolách jsou představeny různé typologie crowdsourcingu a rovněž i principy souvisejících konceptů – otevřených inovací, znalostního a kreativního managementu, Smart City a sdílené ekonomiky. Podobně jako definic existuje i typologií crowdsourcingu celá řada a není snadné určit co je a co už není crowdsourcing. V praxi bohužel mnohé organizace považují za crowdsourcing jakoukoli aktivitu obsahující davový prvek.

2.3.1 Typologie

Typologie se vzájemně liší v zásadě tím, co jejich autor považuje na crowdsourcingu za důležité, co chce akcentovat – charakter davu, způsob aplikace, povahu úkolu apod. Nejčastěji citovaní autoři svou typologii zakládají na povaze problému, který se organizace snaží zapojením davu vyřešit.

Howe (2008) svou typologii zakládá na hodnotě, kterou dav poskytuje zadavateli. Přitom pouze první dva typy vychází ze Surowieckiho moudrosti davu. Druhé dva pak ze schopnosti davu rozlišit co je a není dobré, pěkné, potenciálně úspěšné apod., ať už formou hlasování či financování:

- *crowd wisdom* – dav poskytne nápady, znalosti, které pomohou nalézt řešení problému zadavatele;
- *crowd creation* – dav poskytne nový návrh, produkt, např. design značky, překlad textu, ale i řešení vědeckého problému;
- *crowd voting* – dav hlasuje o předložených návrzích, hodnotách;
- *crowd funding*³ – dav zafinancuje záměr zadavatele.

Estellés (2016) postupoval podobně jako u definice crowdsourcingu a vytvořil integrovanou typologii:

- *crowdcasting* – ekvivalent *crowd creation* – probíhá formou soutěže, řešitelé pracují individuálně a odměněn je ten, kdo problém vyřeší jako první nebo nejlépe;
- *crowdcollaboration* – zadavatel má pouze roli iniciátora, řešitelé vzájemně spolupracují na více problémech za nefinanční odměnu (uznání, zábava apod.);

.....
³ Howe (2008) ještě použil dvouslovné výrazy, dnes se již používají jednoslovné, tj. např. crowdfunding.

- *crowdcontent* – řešitelé se individuálně podílejí na společném vytváření určitého obsahu, na rozdíl od *crowdcastingu* nejde o soutěž;
- *crowdfunding* – dav není skupinou řešitelů, ale investorů;
- *crowdopinion* – dav není skupinou řešitelů, ale hodnotitelů, kteří vyjadřují svůj názor, např. ohledně plánovaného produktu, názor davu ovlivní případnou produkci.

Brabham (2013) se striktně drží principu moudrosti davu a nabízí zřejmě nejpřesnější (a nejužší) typologii, se kterou se ztotožňuje i autor diplomové práce:

- *knowledge discovery and management* – úkolem davu je nalézt a shromáždit informace do společného umístění ve stejném formátu (např. *ZmapujTo.cz*);
- *broadcast search* – úkolem je vyřešit empirický problém, řešení musí být vědecky doložitelné (např. *InnoCentive.com*);
- *peer-vetted creative production* – úkolem je vytvořit a vybrat kreativní návrhy, záleží na umu, vkusu, estetice apod. (např. *Threadless.com*);
- *distributed human intelligence tasking* – úkolem davu je analyzovat nebo zpracovat velký objem dat, který zatím nelze přenechat umělé inteligenci (např. překladatelská platforma *LingoHub.com*), řešitelé plní drobné úkoly (angl. *micro-tasks*).

Na základě této poslední typologie a pro zjednodušení v českém jazyce navrhuje autor **4 základní typy**: *znalostní*; *vědecký*; *kreativní*; a *analytický*.

Je-li kladen důraz na přesný význam paradigmatu moudrosti davu, pak nelze za crowdsourcing považovat např. *crowdfunding*. Komunitní financování, jehož princip je již všeobecně známý, totiž nevyužívá moudrost davu pro získání nápadu či řešení problému. S nápadem přichází sám zadavatel a dav (nemusí být ani velký) má roli finančního přispěvatele, případně propagátora prezentovaného záměru. To nic nemění na pozitivním vlivu crowdfundingu v oblasti otevřených inovací a lze ho považovat za sesterský koncept crowdsourcingu. Populární platformy crowdfundingu jsou zahraniční *Kickstarter.com* nebo český *HitHit.cz*.

Za crowdsourcing nelze považovat s marketingem spjatý pojem *spolutvorba* (angl. *co-creation*). Koncept spolutvorby spočívá ve spolupráci firmy a jejích spotřebitelů na tvorbě nové hodnoty, produktu (MediaGuru, 2017). Dav totiž nemusí být velký ani různorodý a diskutabilní je nezávislost jeho úsudku. Brabham (2008; 2013) upozorňuje, že definici crowdsourcingu nesplňují ani kolaborativní systémy *open-source* a *peer-to-peer* (P2P). Open-source bývá nejčastěji spojován s vývojem počítačového softwaru, který je otevřen všem jeho uživatelům. Spolupráce nezávislých jednotlivců je typická i pro P2P koncept, jehož představitelem je *Wikipedie*. Brabham (2013) od crowdsourcingu odlišuje i marketingové kampaně a výzkumy, např. hlasování o nové variantě produktu, tzn. Estellésův typ *crowdopinion*.

2.3.2 Související koncepty

Výchozími koncepty crowdsourcingu ve veřejném sektoru jsou *občanská deliberace a participace*, kde základním pojítkem je veřejný zájem, a *moudrost davu*. Je ale důležité znát i širší souvislosti a manažerské koncepty, které jsou s crowdsourcingem vzájemně provázány. Prvním je *znalostní management*, ve kterém hrají hlavní úlohu poznatky. V kontextu crowdsourcingu je stěžejní jejich získávání, respektive tvorba.

Jak zdůrazňuje Henry (2006), znalost je tvořena jednotlivci, nikoli organizacemi, nicméně jsou to organizace, které tyto *znalostní pracovníky* podporují a organizují. Mohou tak činit formou crowdsourcingu, protože jak známo, dav nabízí lepší znalosti než specialisté uvnitř organizace (Surowiecki, 2005). Poznatky lze rozdělit na explicitní a tacitní (Polanyi in Henry, 2006). *Explicitní poznatky* jsou formální a kodifikované (např. odborný text), ale tvoří jen špičku ledovce. *Tacitní (skryté) poznatky* mají osobní charakter a specifický kontext, proto není snadné je formalizovat (např. nápad). Organizace tedy mohou využít crowdsourcing jako nástroj získávání tacitních poznatků od externích znalostních pracovníků.

Se znalostním managementem souvisí *kreativní management*. Aby bylo možné využít nabytých znalostí a převést je na požadovanou hodnotu, je zapotřebí kreativita (Gurteen, 1998). Kreativita je procesem generování kreativních nápadů na základě znalostí. Znalostní pracovníky, kteří jsou schopni svou kreativitu rozvíjet a sdílet nazývá Florida (2009) *kreativní třídou*. Howe (2006) definuje crowdsourcing jako získávání kreativních nápadů z davu prostřednictvím internetu. Lze jej proto považovat za nástroj vyhledání a zapojení kreativní třídy. Na základě dosavadní rešerše literatury lze konstatovat, že *znalosti, schopnosti a moudrost davu jsou hlavním zdrojem ekonomiky*. Jak známo, za motor ekonomiky jsou považovány inovace, které se znalostmi a kreativním řešením problémů úzce souvisí. Představují totiž jejich implementaci do ekonomické praxe. Z uvedeného lze odvodit, že zdrojem inovací je kreativní třída, a že *crowdsourcing je nástrojem získávání tacitních poznatků od externích znalostních pracovníků*. Právem je proto považován za inovativní metodu.

Tradiční inovace vznikají uvnitř organizace v rámci klasické hierarchie. Uživatelské pak ve spolupráci se spotřebiteli. *Model crowdsourcingu naplňuje paradigma uživatelských, ale hlavně otevřených inovací*. Otevřené inovace se ukazují jako neefektivnější i díky zapojení všech relevantních stakeholderů do vývoje produktu (Chesbrough, 2003). Efektivita se ještě zvyšuje využitím ICT. U otevřených inovací jde o oboustranný a často dlouhodobý proces zahrnující organizaci a externí řešitele, kde kromě všech výhod existují i některá rizika, např. potenciální spor o vlastnictví inovace (Holec, 2012).

Nedostatek inovací může v konečném důsledku vést ke vzniku socioekonomické krize, např. zmiňované krize územního plánování města (kap. 1.3.3). Potřebnou součástí inovačního procesu, která nasměruje rozvoj regionu správným směrem, může být právě crowdsourcing. Význam inovací na regionální úrovni potvrzuje Krbová (2017), podle které se v současnosti prosazují *měkké nástroje regionálního rozvoje*. Mezi ně patří i občanská participace a crowdsourcing. Za účelem zvyšování inovativní výkonnosti regionů vznikají (formálně i neformálně) *regionální inovační sítě*. Podstatou je spolupráce veřejné, soukromé a vědecké sféry a podpora inovační infrastruktury (univerzitní inkubátory, inovační laboratoře, vědeckotechnické parky, start-upy apod.). Inovační systémy mimo jiné souvisí s ekonomickou teorií klastrů.

Sjednocení otevřených inovací, regionálního plánování a aplikace ICT má podobu konceptu *Smart City*⁴, resp. *Smart Region*. Jedná se tedy o syntetický koncept reflektující navíc i znalostní a kreativní management. Hlavním přínosem Smart City podle OSN (2016b) je jeho schopnost využít nových technologií ke shromažďování, analyzování a usměrňování dat. Díky této schopnosti jsou přijímána lepší rozhodnutí na obecní úrovni, obvykle v reálném čase. Plánování a zavádění Smart City již dnes běžně využívá technik e-participace pro sběr podnětů od veřejnosti. Akcelarovat Smart City může právě i zavedení modelu crowdsourcingu, který je sám o sobě chytrým řešením. Nevyužití potenciálu tohoto spojení vede k nižší efektivitě regionu a tedy ztrátám v jeho ekonomice (Roth et al., 2013).

Koncept Smart City a model crowdsourcingu však v současnosti dostávají ještě další rozměr, a tím je *sdílená ekonomika*. Sdílená ekonomika je *transformativním ekonomickým modelem založeným na spotřebě zboží a služeb skrze pronájem, sdílení a výměnu zdrojů, aniž by docházelo k přechodu vlastnictví* (Taeihagh, 2017 aj.). Platformy sdílené ekonomiky se v mnoha ohledech podobají modelu crowdsourcingu – využívají ICT, umožňují výměnu informací, spoléhají na velkou skupinu uživatelů (dav). Avšak o crowdsourcing se nejedná, neboť předmětem jsou fyzické statky a většina platform má povahu P2P (Taeihagh, 2017), tj. interakce mezi jednotlivci, nikoli mezi organizací a davem, jak je tomu u crowdsourcingu.

2.4 Důvody a problémy crowdsourcingu

Závěrečná kapitola druhé části práce shrnuje a rozvádí přínosy a omezení crowdsourcingu v kontextu plánování regionálního, resp. místního rozvoje. Prvně je třeba zdůraznit, že crowdsourcing nelze vnímat jen jako levnou náhradu klasického modelu vnitropodnikové hierarchie. I crowdsourcing totiž vyžaduje dostatek

.....
⁴ Používá se anglický pojem, někdy v množném čísle jako Smart Cities.

prostředků a úsilí, aby byl úspěšný (Howe, 2008; Evans-Cowley, 2010; Seltzer a Mahmoudi, 2012). Faktorem úspěchu je mimo jiné atraktivita úkolu – zapojit dostatečný počet řešitelů bude v případě nezajímavého tématu velmi složité (Howe, 2008).

2.4.1 Přínosy

Crowdsourcing vychází z paradigmatu moudrosti davu, který spočívá v agregování nejlepších řešení namísto jejich průměrování. Dle Surowieckiho teorie je výhodou davu jeho organizační decentralizace, různorodost a nezávislost. Opakem je tradiční model centralizovaného a liniového managementu. Crowdsourcing je on-line model, jehož prostřednictvím mohou organizace získávat rychlá, nenákladná, kvalitní a kreativní řešení (Brabham, 2009; 2013; Roth et al., 2013 aj.). Je procesem zesilujícím vazby a znalosti v rámci regionálních ekosystémů (Roth et al., 2013). V konečném důsledku má potenciál zlepšovat kvalitu života místních obyvatel. A jako otevřený inovativní nástroj přispívá k transparentní a celkově otevřenější společnosti, což je jeho hlavní společenský význam.

Crowdsourcing navyšuje inovační kapacitu organizací a je vhodný též jako efektivní nástroj spotřebitelských (uživatelských) inovací (Roth et al., 2013). Motivuje aktivní, kreativní a inovativní jednotlivce a zapojuje i jindy opomíjené skupiny řešitelů. Model lze aplikovat v tržním i neziskovém kontextu a jeho přínos roste, pokud je součástí systematického inovativního procesu (Roth et al., 2013). Dle Brabhama (2013) nabízí crowdsourcing prostor laikům i profesionálům k seberealizaci, přičemž jako hlavní motivace uvádí: výdělek; zdokonalení se v kreativní činnosti; propojení se s ostatními řešiteli; společenské vyžití; naplnění veřejného zájmu aj.

Další přínosy souvisí s občanskou e-participací. Crowdsourcing poskytuje anonymitu, která může dodat odvahu dosud pasivním občanům. On-line režim je časově efektivní variantou zapojení. Oproti tradiční participaci není crowdsourcing omezen geograficky a skupina řešitelů je (ideálně) větší a různorodější. Mnozí autoři (Seltzer a Mahmoudi, 2012; Brabham, 2013; ECAS, 2016) jsou přesvědčeni, že crowdsourcing je vhodným doplňkem tradičních forem participace (nikoli jejich náhražkou). Pohledem znalostního managementu je nástrojem získávání tacitních poznatků.

Organizace ECAS (2016) analyzovala 27 případů evropských projektů crowdsourcingu⁵ a zjistila, že ve všech případech byla navýšena participace veřejnosti, což vedlo k získání inovativních nápadů. Zkoumané projekty posílily politickou legitimitu a byly samotnými občany hodnoceny jako vhodný nástroj snižování demokratického

.....

⁵ Ne všechny odpovídají definici uvedené v kapitole 2.2.1, někde se jedná o standardní e-participaci.

deficitu. Zapojení občané ocenili také vzdělávací efekt crowdsourcingu v daných oblastech, nejčastěji v procesech plánování a tvorby politik. ECAS (2016) vyzdvihuje i moudrost davu, pro kterou použila pojem *smart crowd*.

2.4.2 Omezení a rizika

Crowdsourcing je stále ještě nový model, a tak je pochopitelné, že se k němu váží různá omezení a kontroverze. Nejdůkladněji se crowdsourcingu v kontextu regionálního rozvoje věnuje Brabham (2009; 2010; 2013), který řeší tyto problémy:

- *různorodost davu* – crowdsourcing podporuje demokratizaci, ale jen za předpokladu různorodého davu. Pokud tomu tak není, pak bude výsledek opomíjet menšinové skupiny a nebude ani tak kvalitní (*error of the crowd*, kap. 2.1.1);
- *odpor davu (crowdslapping⁶)* – v případě crowdsourcingu provozovaného veřejným orgánem může být obtížné regulovat nesouvisející protestní podněty a zároveň neomezit svobodu slova, resp. disentu;
- *laikové vs. profesionálové* – v počátku byl dav spojován s laickou veřejností, ve skutečnosti jsou však zapojováni i profesionálové, což může způsobovat některé legislativní problémy, podobně jako u platform sdílené ekonomiky (viz dále);
- *ochrana autorských práv* – je žádoucí stanovit a zveřejnit podmínky užívání platformy (a vyvarovat se technického jazyka), např. dočasný přechod vlastnictví na zadavatele u všech podaných návrhů a plný přechod až u návrhu vybraného (poté, co je daný řešitel odměněn), nebo zákaz předkládání cizích návrhů;
- *obchodní férovost* – crowdsourcing může být kritiky považován za neférovou obchodní praxi, obzvláště u analytického typu založeného na plnění mikro-úkolů (např. problematika daně z příjmů);
- *etické otázky* – nedochází ke zneužívání levné pracovní síly davu a podrývání profesionální třídy? Účast je však dobrovolná, a ne vždy je motivací řešitelů obohacení.

Projevy crowdslappingu lze chápat jako negativní stránku svobody slova a anonymity davu, které jsou za jiných okolností žádoucí. V crowdsourcingových projektech (řízených veřejným orgánem) se nemusí odpor davu nikdy objevit, je-li tomu naopak, stává se velkým rizikem neúspěchu. Brabham (2009; 2013) popisuje **4 druhy crowdslappingu**: *rušení* (nemá vliv na výsledek, např. virtuální stížnosti); *ničení* (má vliv na výsledek, může odradit řešitele, např. inzultace a nevyžádaný text); *nabourávání* (do IT systému, angl. *hacking*); a *ignorování*. Poslední druh odporu může být závažným problémem, neboť crowdsourcing bez velké skupiny řešitelů nefunguje.

.....
⁶ V doslovném překladu fackování davem.

Crowdslapping je problém spjatý s používáním ICT, ale paralely lze nalézt i u tradiční občanské participace (např. přerušování veřejného projednávání).

Někdy je zmiňována česká vlastnost nadměrné nespokojenosti, ať už se týká politického či ekonomického vývoje. Existuje tak riziko, že bude crowdsourcingová platforma zneužita pro nesouhlasná vyjádření s aktuální situací daného regionu. V českých médiích se ujal termín *troll* pro účastníka on-line diskuzí, který diskuze záměrně rozvrací nesouvisejícími příspěvky nebo dezinformacemi. V současnosti u nás bohužel kultura dezinformací posiluje. Brabham (2013) navrhuje řešit crowdslapping jednak pomocí hodnot a norem dané (on-line) komunity, a za druhé použitím vhodného zdrojového kódu příslušného software. Naopak varuje před nebezpečím otevřené cenzury a přílišného omezování uživatelů, což může snižovat motivaci davu a ohrožovat tak kvalitu celého procesu.

Seltzer a Mahmoudi (2012) upozorňují, že primárním cílem crowdsourcingu, na rozdíl od občanské participace, není začleňování místní veřejnosti do rozhodovacího procesu. I proto lze tvrdit, že *crowdsourcing participaci nenahrazuje, ale doplňuje*. Může například pomoci nalézt konkrétní řešení problému, který byl identifikován v rámci tradiční participace. Rozhodnutí o nejlepším postupu musí přijmout samospráva, resp. specialisté regionálního rozvoje. Právě z jejich pohledu se na věc dívá Evans-Cowley (2010). Kromě již uvedených rizik zmiňuje např. nedostatečné pokrytí internetovým připojením, případně jen pomalým. V dnešní době lze však toto riziko brát za marginální. Dále upozorňuje, že crowdsourcing může vygenerovat více návrhů, než organizátoři očekávali, a může pak být obtížné všechny vypořádat. Dalším problémům je třeba předcházet zřízením technické podpory pro zadavatele i řešitele a průběžným poskytováním zpětné vazby.

Vzhledem k vysokým nárokům on-line platformy na znalosti ICT se předpokládá spolupráce s třetí stranou. Provozovatel platformy by měl poskytnout potřebné know-how. Platforma může být vytvořena na zakázku nebo jde o stávající platformy, např. i sociální sítě. Pak je však třeba dát si pozor na pravidla třetí strany, např. co se týká mazání příspěvků. Za pomoci třetí strany lze předcházet např. i špatné komunikační strategii (spolupráce s agenturou).

3 Současný stav občanské participace a crowdsourcingu v hl. m. Praze

Cílem třetí části práce je nalézt odpovědi na otázky formulované v metodice práce. Prostředkem je zde on-line kvalitativní analýza současného stavu začleňování veřejnosti ve vybraném regionu – hl. m. Praze. Zkoumány jsou tradiční metody i nové přístupy vč. modelu crowdsourcingu. Postupné úkoly byly stanoveny následovně:

1. zjistit aktuální kontext, širší souvislosti a politické iniciativy (ČR, EU, OSN);
2. stručně představit zkoumaný region z hlediska rozvoje a veřejné správy;
3. zjistit, jaký je přístup územní samosprávy (zaměření top-down);
4. zanalyzovat současné participativní aktivity (z hlediska intenzity) na celoměstské úrovni (zaměření na druhý a vyšší stupeň participace);
5. zanalyzovat nalezené případy crowdsourcingu;
6. zhodnotit situaci na druhé úrovni samosprávy a vybraný vzorek městských částí porovnat z hlediska intenzity a četnosti aktivit participace.

3.1 Zjištění aktuálního kontextu

V České republice se občanská participace osvědčila v mnoha projektech, z nichž některé probere tato část práce. Tradiční participace českých občanů je na poměrně vysoké úrovni i ve srovnání s ostatními zeměmi střední a východní Evropy, což potvrzuje mezinárodní výzkum *ISSP 2014 – Citizenship II* (2016). Dosavadní praxe v ČR ukazuje, že participace pomáhá překonávat nedorozumění mezi politickými zastupiteli či managementem radnic a místními občany (Zavadil in Agora CE, 2006). Dochází tak k efektivnějšímu rozhodování obecních orgánů vedoucímu ke zlepšení života v dané komunitě. Začleňování občanů by měly samosprávy měst a obcí podporovat už jen z praktického hlediska. Partnerství samospráv a občanů totiž pomáhá obcím získat evropské prostředky. Díky přístupu k evropským fondům lze na lokální úrovni realizovat zajímavé projekty, které by jinak nebyly možné.

Podporou a facilitací projektů zahrnujících občanskou participaci se u nás zabývá několik organizací, např. *Agora Central Europe*, *Nadace Proměny* či *Demokracie 2.1*. Poslední jmenovaná společnost byla zmíněna v kapitole 1.4.3 v souvislosti s participativním rozpočtováním, na které se zaměřuje. Kromě toho zveřejňuje také *Index participace*, který hodnotí municipality (obce, města a městské části) dle 3 skupin kritérií: *otevřenost*, *deliberace*, *realizace participace* (D21, 2017). Aktivní jsou rovněž i veřejné instituce, typicky v rámci samospráv. Např. podle *Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy* (IPR, 2016a) je zapojení občanů do plánování projektů prostě a

jednoduše velmi efektivní a usnadňuje jejich implementaci. Publikace těchto institucí mohou sloužit jako manuál pro představitele obcí i ostatní zainteresované aktéry.

3.1.1 Právní a politické aspekty v ČR

Pokud je zákonem participace vyžadována, pak pouze v základním stupni intenzity, který se týká jednostranného informování občanů (kap. 1.2.2). V souladu se *Zákonem o svobodném přístupu k informacím*⁷ má proto většina obcí zpracovanou směrnici, dle které vyřizuje žádosti svých obyvatel (Císařová a Pavel, 2008). Například od roku 2009 platný *Zákon o e-Governmentu*⁸ se překvapivě téměř nezmiňuje o občanské e-participaci. Nicméně ji ani nijak neomezuje a zapojení veřejnosti do rozhodování spíše očekává, stejně jako některé další zákony. *Zákon o obcích*⁹ nebo *Zákon o hl. městě*¹⁰ dává veřejnosti právo podávat orgánům obce či městské části své podněty (připomínky), vyjádřit se ke komunálnímu rozpočtu nebo se zúčastnit referenda.

Místní referendum je příkladem nejvyššího stupně intenzity zapojování veřejnosti, tj. zmocnění, kdy vedení obce předá rozhodnutí plně do rukou občanů (kap. 1.4.1). Tato možnost je upravena *Zákonem o místním referendu*¹¹. Hlasuje se tajně a formou odpovědi ano či ne na konkrétní otázku týkající se pouze samostatné působnosti obce. Typickým tématem je nakládání obce s majetkem, naopak o rozpočtu takto hlasovat nelze. V hl. městě Praze proběhla v některých městských částech referenda naposledy v roce 2014, kdy se rozhodovalo o zákazu výherních automatů.

Pravidla pro vznášení připomínek upravuje konkrétněji například *Stavební zákon*¹² v souvislosti s procesem pořizování návrhu *zásad územního rozvoje kraje* (ZÚR) nebo *územního plánu obce* (ÚP). Navrhované znění těchto dokumentů je doručeno veřejnou vyhláškou, načež má veřejnost možnost se k nim písemně vyjádřit. Po společném jednání příslušné obce a dotčených orgánů dochází k modifikaci návrhu a jeho doručení novou vyhláškou. Následuje veřejné projednání a druhé kolo připomínkování veřejnosti. Konání veřejného projednání je upraveno i *Zákonem o posuzování vlivů na životní prostředí*¹³. Pro krajský či obecní úřad však připomínky veřejnosti nejsou de jure závazné. Přesto je zpravidla vypracován návrh vyhodnocení

.....
⁷ Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

⁸ Zákon č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů

⁹ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

¹⁰ Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze

¹¹ Zákon č. 22/2004 Sb., o místním referendu a o změně některých zákonů

¹² Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu

¹³ Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí

podnětů. Sběr podnětů lze zařadit na druhý stupeň participačního žebříku. Zapojování veřejnosti na strategickém plánování nemá oporu v zákoně žádnou.

Sdružení Agora CE (2016a) navrhuje do budoucna prosadit takové právní úpravy, které by politické zastupitele k zapojování ostatních aktérů přímo vybízely, zejména na úrovni krajů a obcí. I přes malou oporu v zákoně je ale občanská participace podporována Vládou ČR, která usnesením č. 1146 schválila a doporučila *Metodiku a Manuál pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů* (MVČR, 2015). Metodika definuje základní proces zapojování veřejnosti do přípravy vládních materiálů a manuál nabízí soubor možných participačních technik. Např. veřejná setkání rozlišuje na veřejná projednání (aktivní participace), slyšení (pasivní) či debaty (zapojení specifické skupiny veřejnosti).

Vláda dále schválila program *Místní agenda 21* (MA21), který je iniciativou OSN. Jde o *nástroj zavádění udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni a proces zkvalitňování veřejné správy, strategického plánování a řízení a zapojování veřejnosti* (MŽP, 2015). Smyslem programu je zejména zvýšení kvality života, ale např. i propojení strategického a územního plánování obce. Každá obec se do programu může dobrovolně zapojit a dle intenzity zapojování je zařazena do určité kategorie. Velká část obcí v ČR nebo městských částí v Praze spojuje své participativní aktivity právě s programem MA21. Nebýt programu MA21 veřejnost by byla v těchto municipali-
tách zapojována v mnohem menší míře.

Na regionální úrovni (nejen) má tedy občan zákonné právo podávat své podněty a připomínky, a to i přímo na jednání zastupitelstva obce. Jak ale uvádí Císařová a Pavel (2008), účast na jednání zastupitelstva nezaručuje občanovi možnost zapojit se ústně. Garantována je pouze možnost písemného vyjádření, typicky na vývěsní desce obce. Dalším aspektem ovlivňujícím participaci je politický cyklus (Agora CE, 2016a). Někdy dokonce v negativním smyslu, když je participační aktivita předčasně ukončena nebo jen využita v předvolební kampani. Při povolebních jednáních koalice bývají také zřizovány nebo naopak rušeny komise rady obcí zabývající se participací.

3.1.2 Iniciativa EU a OSN v občanské (e-)participaci

Evropská unie je iniciátorem řady participačních procesů v členských zemích. Kromě známého principu subsidiarity lze s občanskou participací spojovat i princip partnerství, který ve své politice EU propaguje, vč. regionální politiky. Nejedná se jen o partnerství Unie a orgánů členských států, ale také partnerství ve smyslu zapojování místních občanských iniciativ do vytváření evropské politiky (např. níže uvedený projekt *eCitizen II*). Formou finanční podpory (z programu *Horizont 2020*) byl podpořen např. projekt EMPATIA, jehož úkolem je zkoumat současné výzvy občanské

participace a vytvořit sadu participačních nástrojů (Empatia, 2018). Jednou z pilotních akcí v jeho rámci byl participativní rozpočet v Říčanech. V konsorciu evropských organizací zodpovědných za projekt je i česká společnost Demokracie 2.1.

V rámci omezování demokratického deficitu byl zřízen institut *Evropské občanské iniciativy*, který umožňuje skupině nejméně 1 milionu občanů EU z alespoň 7 členských států vyzvat Evropskou komisi k návrhu právního aktu (EU, 2015a). Evropská komise (2017a) navíc umožňuje občanům osobně diskutovat s politiky EU v rámci *Dialogů s občany*, které mají charakter veřejných debat v různých členských státech. EU je aktivní také v začleňování a propojování aktérů regionálního rozvoje. Známý je koncept *LEADER*, jehož cílem je podporovat partnerství na lokální úrovni mezi veřejným a soukromým sektorem, vč. neziskových organizací a místních občanských sdružení. Tato partnerství v České republice představují *Místní akční skupiny* (MAS).

Z přístupu LEADER vychází i nástroj označovaný jako *Komunitně vedený místní rozvoj* (angl. CLLD), jehož cílem je rozvoj daného (venkovského) území na základě společné strategie (vytvoří MAS) a za využití inovačních a kreativních postupů (NS MAS, 2015). Ukazuje se, že metoda CLLD pomáhá lépe reflektovat místní potřeby a zhodnocovat finanční prostředky z Evropských strukturálních a investičních fondů. Dle Krbové (2017) tento přístup posiluje i samotnou spolupráci aktérů a jejich vzájemnou důvěru, kde výsledkem jsou projekty s vyšší přidanou hodnotou.

Zavádění principů e-Governmentu (kap. 1.4.2) v ČR bylo financováno z evropských fondů v programovém období 2007–2013. V této souvislosti byla představena vládní strategie *Smart Administration*, která poskytla již konkrétní návody k zefektivnění veřejné správy. V minulosti byly realizovány např. registr smluv či datové schránky, nicméně ve srovnání s jinými zeměmi, např. Velkou Británií nebo Estonskem, je ČR v e-vládnutí velmi pozadu. Rozvoj e-participace jako samostatného konceptu byl podpořen v rámci projektu *eCitizen II* financovaného z programu *Inter-reg IVC*. Projekt se snažil o přiblížení e-Governmentu směrem k občanům EU. E-participace, na rozdíl od e-Governmentu, není ukotvena v zákoně (kap. 3.1.1).

E-participací se zabývá i OSN, která jednou za dva roky zveřejňuje výsledky svého výzkumu v oblasti e-Governmentu. Tento *E-Government Survey* mapuje a srovnává kvalitu a rozsah zavádění principů e-vládnutí ve všech zemích světa. Snahou OSN je především podpořit udržitelný rozvoj. Ve své metodice využívá OSN (2016b) sadu indexů. Těmi hlavními jsou *E-Government Development Index* (EGDI) a *E-Participation Index* (EPI). Česká republika z celosvětového srovnání nevychází zrovna nejlépe. V posledním vydání se umístila na 50. místě indexu EGDI a dokonce na 76.-81. místě indexu EPI (OSN, 2016a). Jak bylo uvedeno úvodem kapitoly, ve srovnání tradiční občanské participace se ČR umísťuje naopak na předních příčkách.

Na špatné výsledky výzkumu OSN reaguje tak zvaná *Iniciativa 202020*, která usiluje o to, aby se do konce roku 2020 ČR umístila mezi prvními 20 státy (Vláda ČR, 2016). Iniciativa 202020 je zmíněna i v aktuálním znění vládního *Akčního plánu rozvoje digitálního trhu*, který je v souladu se strategií EU pro jednotný digitální trh (Vláda ČR, 2017). V tomto vládním dokumentu se však pojem e-participace vůbec neobjevuje, a to i přesto, že OSN se tématu e-participace věnuje podrobně.

3.1.3 Iniciativa EU v crowdsourcingu

V rámci snižování demokratického deficitu podporuje EU nejen občanskou participaci, ale rovněž i (veřejný) crowdsourcing. Podpora spočívá zejména ve spolufinancování projektů evropských nevládních organizací (z programu *Europe for Citizens*) a výzkumných či univerzitních pracovišť (z programu *Horizont 2020*). K tomu od roku 2015 spolupořádá Evropská komise každoročně konferenci *Crowd Dialog* za účasti představitelů všech členských států (ECN, 2017). Konference se však zaměřuje primárně na crowdfunding, což je sesterský koncept (financování), nikoli součást crowdsourcingu, jak bylo vysvětleno v kapitole 2.3.1.

Evropský parlament (EP) řeší fenomén moudrosti davu ve své studii kolaborativní (sdílené) ekonomiky (EU, 2015b). Crowdsourcing zde chápe jako kolaborativní on-line nástroj k propojení lidí podobně jako crowdfunding nebo sociální média. To je bohužel velmi zjednodušená definice. Je však pozitivní, že EP doporučuje zvýšit financování všech iniciativ založených na sdílených zdrojích občanů EU – *doporučení 1.3*. Zároveň ale vybízí k obezřetnosti při nakládání s osobními daty v rámci crowdsourcingových platforem – *doporučení 1.4*. V jiném dokumentu EP zdůrazňuje roli on-line platforem, jako základního prvku nových směrů ekonomiky – sdílené, peer-to-peer, datové apod. (EU, 2017b). On-line platformy jsou místa organizace digitálního trhu, která umožňují interakci více stran (např. dodavatelů a zákazníků). Zároveň jsou jedním ze základních pilířů *Jednotného digitálního trhu*.

Z programu *Europe for Citizens* byl spolufinancován projekt EUCROWD (*European Citizens Crowdsourcing*) vedený nevládním *Institutem elektronické participace* (INePA). Cílem projektu je zvýšit povědomí o možnostech crowdsourcingu jakožto inovativního kanálu e-participace a pomoci členským státům získat dovednosti v jeho aplikaci při tvorbě politik (INePA, 2017). Jedním z výstupů projektu je studie zpracovaná ve spolupráci s *Evropskou občanskou akční službou* (ECAS), která se zabývá ochranou práv občanů EU, propagací e-demokracie a transparentního rozhodování, přípravou metodik aj. Dle ECAS (2016) je crowdsourcing *deliberativní nástroj, kde jsou podněty sdíleny všemi přispěvateli v reálném čase, a který slouží k odhalování skrytých znalostí*. To je mnohem výstižnější definice, než kterou uvádí EP.

Z programu Horizont 2020, určeného pro výzkum a inovace, je zase spolufinancována současná crowdsourcingová platforma nazvaná CIPTEC (*europe.ciptec.eu*) – podrobnosti v kapitole 4.4.1.

3.2 Zapojování veřejnosti do plánování rozvoje na celopražské úrovni

Prahu netřeba dlouze představovat, ale je dobré uvést několik základních charakteristik z pohledu veřejné správy a regionálního rozvoje. S počtem obyvatel 1,3 mil. se Praha pohybuje okolo 15. místa v celé EU, z toho 15 % připadá na cizince, kteří v Praze dlouhodobě žijí (EU, 2016b). Metropolitní oblast Prahy má populaci 2,5 mil., což představuje čtvrtinu obyvatel ČR. Praha je jedním z ekonomicky nejvyspělejších regionů celé EU s vysokým inovačním potenciálem a turistickou atraktivitou. Ukazatel HDP je až o polovinu vyšší než průměr ČR (EU, 2016b). V Praze pracuje mnoho mimopražských obyvatel a jsou zde lokalizovány pobočky mnoha mezinárodních korporací. Praha je centrem nejen hospodářským, ale i kulturním, politickým, vzdělávacím nebo dopravním, a to na úrovni celé střední Evropy. Praha má však i své problémy. Na území celé Prahy se například nacházejí rozsáhlá zanedbaná území (brownfieldy) či staré opuštěné budovy. Po revoluci byly brownfieldy v hojném počtu rozprodány soukromému sektoru a vedení Prahy tak nyní bohužel nemá velký vliv na jejich rozvoj. Všechny uvedené aspekty jsou nejen důvodem specifického a často výsadního postavení Prahy jako hlavního města ČR, ale také vytváří mnoho příležitostí k participaci veřejnosti na plánování rozvoje města.

Podle *Zákona o hlavním městě*¹⁴ má Praha postavení statutárního města, obce i kraje zároveň. Neplatí zde tedy zákon o obcích nebo krajích, nicméně v mnoha ohledech je znění těchto třech zákonných úprav podobné. Ve svém statusu Praha upravuje svou strukturu a způsob hospodaření, zejména ve vztahu k městským částem (HMP, 2000). Nejvyššími orgány samosprávy města jsou Zastupitelstvo, Rada, primátor a Magistrát hl. m. Prahy (MHMP). Druhou úroveň pražské územní samosprávy tvoří 57 městských částí (obrázek 1) s vlastními správními orgány a volenými představiteli. Existují ale i další způsoby členění Prahy. Pro výkon státní správy bylo vytvořeno 22 správních obvodů (ČSÚ, 2017), kde některé MČ vykonávají správu v přenesené působnosti za okolní menší MČ. Praha je dále rozdělena na 10 městských obvodů, které se uplatňují v nesprávních oblastech, např. v soudnictví.

Předmětem kapitoly 3.2 je analýza současných aktivit participace první úrovně samosprávy. Řešeny jsou tedy nadmístní, celopražské projekty iniciované MHMP. Jejich organizací je nejčastěji pověřen Institut plánování a rozvoje HMP. Sběr dat byl

.....
¹⁴ Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze

prováděn formou on-line kvalitativní analýzy oficiálních dokumentů a elektronických zdrojů veřejně dostupných na webových stránkách Magistrátu, IPR nebo příslušných projektů. V duchu této práce je tak využit nástroj kolektivní inteligence – internet. Mnoho participativních aktivit ale probíhá i na druhé úrovni samosprávy. V následující kapitole (3.3) jsou proto zkoumány metody a aktivity participace organizované radnicemi vybraných městských částí.

Obrázek 1 – Mapa městských částí hl. m. Prahy



Zdroj: <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=1517312>

3.2.1 Iniciativa Magistrátu a role Institutu plánování a rozvoje

Participativní plánování lze sledovat na obou úrovních samosprávy. Participace organizovaná MHMP má logicky výrazně větší dosah než zapojování občanů na úrovni jednotlivých MČ. Vzhledem k důležitosti celopražské úrovně je cílem této kapitoly zjistit jaký je přístup vedení města a zda participaci vůbec podporuje. Zohledňuje vůbec Praha participaci ve své strategii? Odpověď lze nalézt v návrhové části *Strategického plánu hl. města Prahy* (SP). Již při jeho sestavování (v analytické fázi) byl SP připomínkován širokou i odbornou veřejností. Z těchto připomínek a z podnětů několika expertních skupin pak byly odvozeny rámcové silné stránky, potenciály a problémy HMP, jak je zobrazeno v tabulce 7.

Tabulka 7 – Silné stránky, potenciály a problémy hl. m. Prahy

Silné stránky	Potenciály
silná značka Prahy	rozvoj pracovního trhu a inovačního podnikání
hodnotná městská krajina	využití kvalitní dopravní a tech. infrastruktury
sociální bezbariérovost a propustnost města	rozvoj aktivní občanské společnosti
vhodná a atraktivní poloha	
Problémy	
snižující se ekonomická konkurenceschopnost a pozice Prahy v Evropě	
degradace urbánního prostředí města	
nedostatečná participace obyvatel i institucí na rozvoji města	
nepřipravenost Prahy na probíhající demografické změny	
zanedbaný kulturní kapitál města	
nedostatečné odstraňování prvků snižujících kvalitu života	
klesající výkonnost vzdělávacího systému	
nedostatečně koordinovaný systém řízení a plánování v Praze	

Zdroj: IPR (2016b), upraveno autorem

Jak je z analytických výstupů patrné, Praha si uvědomuje nevyužitý potenciál v rozvoji občanské společnosti a za jeden z hlavních problémů považuje nedostatečnou participaci obyvatel a institucí na rozvoji města. Uvědomění si problému je prvním krokem k nápravě a Magistrát skutečně aktivně začal participaci na celoměstské úrovni propagovat a praktikovat. MHMP je tak kromě radnic městských částí významným stakeholderem v zapojování občanů do veřejného rozhodování a plánování. Vzhledem k uplatnění participace hlavně v územním rozvoji je v této oblasti nejvíce angažován radní pro územní rozvoj (náměstek primátora). Ve výčtu působnosti jednotlivých členů Rady však oblast participace chybí (HMP, 2016b).

Obsahem pražského Strategického plánu je kromě uvedených výstupů hlavně vize Prahy v roce 2030 a 5 stěžejních priorit rozvoje: *prosperující město, občanská společnost, autentické město, sociální soudržnost, krásné/chytré město* (IPR, 2016b). Druhá priorita, tj. silná občanská společnost, je hlavním předpokladem občanské participace, jak vyplývá z poznatků první kapitoly diplomové práce. Ve svém strategickém dokumentu Praha spojuje participaci s komunikací, informovaností a společnou správou věcí veřejných. Zdůrazňuje však i potřebu dostatečné prostorové a personální kapacity veřejné správy a potřebu vzdělávání občanské společnosti na školách.

První kapitola diplomové práce čerpá i z několika dokumentů amerických univerzitních institutů zaměřených výhradně na občanskou participaci a deliberaci, tj. rozvoji schopnosti občanů veřejně vystupovat a diskutovat. Takové obory v ČR zatím chybí. Ve strategickém plánu se rovněž objevuje termín aktivní participace, který je zde chápán jako zapojování občanů do každodenních činností, jakou je např. údržba veřejných prostranství. Participace se nicméně ve SP rozebírá spíše povrchně a je spojována s nižšími stupni participačního žebříku (informování, konzultace).

Přímo implementací a podporou participace se zabývá městem zřízená příspěvková organizace – *Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy* (IPR). Institut vznikl v roce 2013 přeměnou z Útvaru rozvoje hl. města, aby byl lépe využit jeho koncepční význam v oblastech urbanismu a městského rozvoje (IPR, 2014a). Vznikla rovněž sekce komunikace a participace pořádající akce pro širokou i odbornou veřejnost a workshopy pro MČ. Právě experti IPR jsou autory Strategického plánu, ale i další řady koncepčních materiálů včetně *Manuálu participace*. Manuál je určen zejména městským částem, kterým touto formou nabízí metodiku participace, doporučení a případové studie různých participativních aktivit realizovaných na území vybraných MČ (IPR, 2016a). Manuál vhodně navazuje na SP a problematiku řeší více do hloubky. Výhradně se však věnuje participaci a model crowdsourcingu neřeší vůbec.

Kromě zapojování veřejnosti do samotného strategického plánování by obce měly pro potřeby participace vybudovat i vhodnou infrastrukturu – tj. vytvořit dedikovanou pracovní pozici či oddělení a zajistit prostory pro setkávání občanů se zástupci samosprávy a ostatními stakeholdery (investory, developery apod.). V rámci IPR funguje zmiňovaná kancelář komunikace a participace, která má 2 stálé členy. Jedním z projektů prvního realizačního programu Strategického plánu je vytvoření funkce participačního koordinátora v organizacích všech MČ (IPR, 2017b). Zásadním krokem Prahy z poslední doby však bylo vytvoření přednáškového a výstavního prostoru – *Centra architektury a městského plánování* (CAMP).

Posláním CAMPu je posilovat veřejnou deliberaci týkající se rozvoje Prahy, poskytovat veřejnosti přehledné a pokud možno nezávislé informace a být prostorem pro všechny občany, kteří mají zájem participovat (IPR, 2018a). Na obrázku 2 je zachyceno veřejné setkání v CAMPu v rámci celoměstské participativní aktivity – hledání nového sjednoceného mobiliáře (kap. 3.2.2). Dalším veřejně dostupným prostorem je nedávno otevřené Pražské kreativní centrum (PKC), které je zaměřeno více na kulturní a kreativní odvětví. I jeho posláním je propojovat aktivní obyvatele, zástupce samosprávy, NNO a privátního sektoru (HMP, 2018a). Zřizovatelem PKC je přímo Magistrát, ale hlavním partnerem je také IPR.

Obrázek 2 – Centrum architektury a městského plánování v Praze



Zdroj: www.facebook.com/camppraha/photos/a.314692388937395.1073741837.258023711270930/314692482270719

V této práci jsou zkoumány hlavně aktivity top-down, tj. aktivity koordinované samosprávou a zaměřené na občany. IPR si však uvědomuje i sílu aktivit bottom-up, a proto podporuje koncept *City Makers*. Základní princip konceptu spočívá v zapojení občanů do vytváření lokality z jejich vlastní iniciativy, a hlavně pomocí vlastních nápadů a prostředků (IPR, 2018b). Podpora takto aktivních občanů se městu může rychle vrátit. *City Makers* například vybudují kavárnu v opuštěném domě, a ještě k tomu zaměstnají sociálně slabší spoluobčany. Magistrát hl. m. Prahy realizuje i konkrétní participativní metody, které jsou zhodnoceny v následující kapitole. IPR se navíc zapojuje i do celoměstsky významných projektů jednotlivých MČ (kap. 3.3).

3.2.2 Participace na strategickém a územním plánování

V této kapitole jsou řešeny současné aktivity Magistrátu týkající se občanské participace a e-participace, které byly nalezeny formou rešerše magistrátního webu, tiskových zpráv, webu IPR a jeho sociální sítě. Významný je hlavně jejich celoměstský dopad. Aktivity participace byly nalezeny ve **3 hlavních oblastech** městského rozvoje: *strategické plánování, územní plánování a tvorba veřejného prostoru*. Aktivity jsou hodnoceny zejména z pohledu intenzity začleňování, tj. participačního žebříku (kap. 1.2.2) a použitých metod. Důraz je přitom kladen na metody od druhého stupně výš, neboť informování občanů je v dnešní době běžnou praxí, navíc řešenou v mnoha předchozích pracích. Nechybí vlastní názor autora.

V předchozí kapitole byl analyzován **Strategický plán HMP** z pohledu participace. Zapojení široké a odborné veřejnosti do jeho analytické fáze lze považovat za primární participativní aktivitu města. Aktivita sice proběhla již v roce 2015, je však důležité na ni upozornit. Jedná se totiž o základní přístup, který by měla zvolit každá obec, chce-li začít zapojovat své občany do plánovacích procesů. V rámci hlavní návrhové fáze SP zapojil IPR veřejnost formou 3 veřejných setkání (příloha 1) a zřídil dočasné webové stránky *spolupraze.cz*, kde bylo možné získat potřebné informace a zadat podnět on-line (IPR, 2015a). Participace na tvorbě nového SP byla propagována skrze webové stránky HMP a IPR a jejich sociální sítě, případně jednotlivými MČ. Přehled použitých metod v různých fázích SP je zpracován v tabulce 8.

Tabulka 8 – Metody participace v různých fázích pořizování Strategického plánu HMP

Fáze SP	Použité metody	Podrobnosti
Nastavení procesu	Pracovní skupiny (napříč procesem)	Stěžejní poradní orgán složený z externích odborníků, zástupců občanských uskupení a dalších stakeholderů.
Analytická fáze	Sběr podnětů Sociologické šetření	Sběr a vyhodnocení dat k tématům SP. Doplněno výstavami a propagací SP v rámci různých happeningů.
Návrhová fáze	Veřejné debaty Veřejné projednání On-line platforma	Konzultace výstupů analytické fáze a konceptu návrhu SP s širokou i odbornou veřejností. Zřízení dočasné on-line platformy <i>spolupraze.cz</i> pro sběr dalších podnětů.
Schvalování	Veřejné projednání	V rámci posuzování vlivů na životní prostředí.
Implementační fáze	Pracovní skupiny	Zapojení zástupců občanských uskupení, firem, výzkumných a vzdělávacích institucí.
Tvorba akčních plánů	Pracovní skupiny	Návazné řešení konkrétních plánů v souladu se schválenými prioritami a cíli SP.

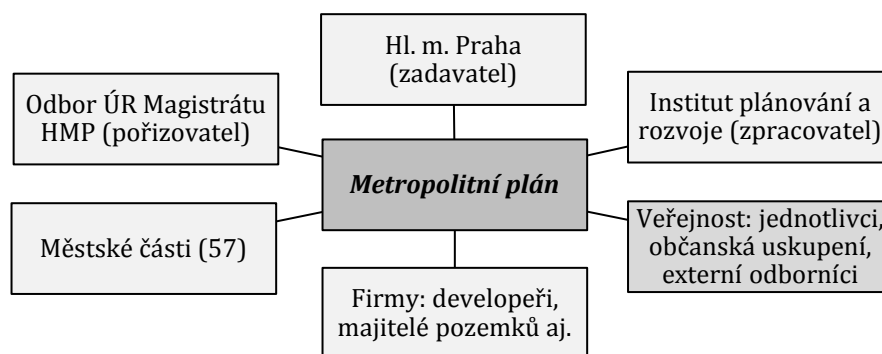
Zdroj: IPR (2016a), upraveno autorem

Tento soubor participativních aktivit lze považovat za úspěšný zejména proto, že město získané podněty skutečně reflektovalo do svého SP (tabulka 7). Intenzita zapojení se pohybuje od stupně 1 až po stupeň 4 (poradní výbor, tj. pracovní skupiny). Vhodně jsou využity tradiční metody i e-participace, aby byl osloven co nejširší okruh veřejnosti.

Nejdéle trvajícím pražským projektem, ve kterém je pravidelně zapojována veřejnost pomocí různých metod, je **aktualizace Územního plánu HMP**. Cílem aktualizace je nejen Územní plán inovovat dle požadavků současné doby, ale také změnit způsob plánování Prahy, resp. odstranit neduhy z doby socialismu. Zavedeny

budou nové principy vymezování a kvality veřejných prostranství, stanovení výškové regulace, rozrůstání města dovnitř (brownfieldy) a ne do periferií a další (IPR, 2018d). Práce na zadání nového *Metropolitního plánu* (MP) započaly v roce 2013, kdy proběhlo i první kolo připomínkování. Podněty mohly být zaslány poštou (příloha 2) nebo prostřednictvím webové aplikace *zadani.uppraha.cz/pripominky*. Finální návrh MP má být schválen začátkem roku 2023, pokud bude dodržen schválený harmonogram (IPR, 2018d). Takto dlouho potrvá proces zejména z důvodu fáze projednávání, do které se zapojí všechny dotčené orgány a rovněž i veřejnost. Podobně jako u zadání plánu lze očekávat velké množství připomínek, jejichž vypořádání bude mít na starosti magistrátní Odbor územního rozvoje spolu s IPR. Zadání i návrh MP schvaluje z pozice zadavatele Zastupitelstvo HMP jakožto nejvyšší volený orgán města. Do procesu jsou kromě veřejnosti zapojeny např. městské části a dotčené firmy. Přehled všech stakeholderů je znázorněn na diagramu 6.

Diagram 6 – Zainteresovaní aktéři pořizování Metropolitního plánu HMP



Zdroj: autor

Popsaný proces projednání MP, vč. veřejného projednání a připomínkování, vychází ze znění Stavebního zákona (kap. 3.1.1) a Praha tak v tomto ohledu nemá volnou ruku. Nad rámec zákonné úpravy nicméně probíhají i jiné aktivity participace. Jejich cílem je zvýšení informovanosti o navrhovaných změnách, čímž by se měly omezit připomínky založené na nepochopení nových principů MP. Základní informace lze snadno získat na propagačním webu *metropolitniplan.praha.eu*, kde je problematika vysvětlena populárně formou videí. Podrobné a odborné informace a vlastní návrh MP je veřejnosti k dispozici na webu *plan.iprpraha.cz*, kde je možné nahlédnout do výkresů, navrhované dokumentace, harmonogramu apod. Jde tedy o základní nástroje e-participace. K nim je dobré doplnit i webovou aplikaci *Změna plánu*, kde může kdokoli sledovat probíhající změny stávajícího Územního plánu. IPR dále vydává různé brožury a průběžně o MP informuje na sociálních sítích.

Právě vzhledem k zavádění nových principů územního plánování by Praha měla zapojovat veřejnost co nejvíce, i když to nemusí být vždy organizačně snadná nebo levná záležitost. Pořizování MP je nyní ve fázi modifikace návrhu na základě dosavadních podnětů získaných během fáze zadání (schváleno koncem 2017). A dosud Praha opravdu participaci umožňovala i nad rámec zákonného připomínkování. Ve fázi zadání MP proběhly v letech 2013-2015 tyto aktivity (IPR, 2015b):

- prezentace MP na několika fórech a výstavách;
- veřejné debaty, přednášky a diskuze IPR;
- výstavy *Metropolitní plán a Praha: plánování a rozvoj metropole ve 21. století*;
- 23 komentovaných prohlídek pro veřejnost (školy, novináři aj.);
- 14 individuálních setkání se zástupci veřejnosti.

Navíc proběhlo mnoho odborných workshopů a jednání mezi zúčastněnými aktéry, např. formou *ozvučné desky*, tj. na video zaznamenané a zveřejněné přednášky a následné diskuze u kulatého stolu (obrázek 3). Dle pražského Manuálu participace se ve zbývajících letech pořizování MP plánují další metody participace: *dotazníková šetření, komunitní vycházky*, další výstavy a *plánovací víkendy*, tj. interdisciplinární diskuze za účasti odborníků i zástupců široké veřejnosti (IPR, 2016a).

Obrázek 3 – Diskuze u kulatých stolů v rámci metody ozvučná deska



Zdroj: www.iprpraha.cz/uploads/psygo_gallery_album/7/800x800x0/119.jpg

V blízké době má být také otevřeno infocentrum. Nabízí se umístit jej do nedávno otevřeného CAMPu, kde již nyní probíhají pravidelné prezentace a diskuzní setkání. A to nejen na téma Metropolitního plánu, ale i na téma aktuálních rozvojových problémů, např. revitalizace vnitrobloků či nedostatku dostupných bytů. Autor oceňuje snahu města v čele s IPR o důkladné zapojování občanů v rámci pořizování MP. Participační mix je zvolen dobře, ale je třeba plánované metody skutečně realizovat a nespokojit se jen s pasivní participací. Soubor dosud využitých metod se pohybuje na prvních třech stupních participačního žebříku. V některých oblastech by mohla radnice zkusit vyšší míru zapojení, např. zřízením občanského poradního výboru.

S Metropolitním plánem souvisí další celopražský projekt – **Plán udržitelné mobility Prahy a okolí** (P+). Jeho posláním je nastavit pravidla organizace dopravy v Praze a Středočeském kraji, což je možné jen v součinnosti s řešením infrastruktury v MP (HMP, 2018c). Plán mobility je na rozdíl od MP monotematickým dokumentem. Projekt byl zahájen v roce 2015 a dokončen má být závěrem roku 2018 (vyžadováno EU). Během analytické fáze proběhly 3 workshopy pro partnery a různé aktivity participace (HMP, 2017). Do workshopů pro partnery se zapojily kromě samosprávných a státních orgánů a zaměstnanců i dotčené firmy a organizovaná veřejnost (občanská a profesní sdružení). Šlo tedy o zapojení jen části veřejnosti. Během workshopů byla kombinována manažerská metoda myšlenkových map a participativní metoda diskuze u kulatého stolu. Výstupem byl soubor problémů a příležitostí a stanovení priorit. Následovala participace široké veřejnosti metodami sociologického výzkumu, konzultačního stánku, on-line platformy a panelové debaty (příloha 3). Identifikované problémy jsou dostupné na webu projektu P+ (obrázek 4).

Obrázek 4 – Mapa dopravních problémů identifikovaných během participační fáze P+



Zdroj: www.poladprahu.cz/cs/problemove-mapy

Celkově lze proces participace v rámci P+ hodnotit pozitivně. Je znát rukopis IPR, který získal zkušenosti při zapojování veřejnosti do strategického a územního plánování. Byly zkombinovány tradiční metody a e-participace, a dokonce byl využit znalostní crowdsourcing (Brabhamův první typ) – on-line platforma *Polad' Prahu* (více v kap. 3.2.3). Všechny aktivity participace byly průběžně prezentovány na webu, sociálních sítích a v novinách zasílaných na e-mail. Vzhledem k tomu, že výstupy analytické části P+ vzešly přímo z návrhů organizované i široké veřejnosti, lze hovořit o vyšší intenzitě participace. Workshop pro partnery je vlastně metoda pracovní skupiny a řadí se na čtvrtý stupeň intenzity. Ostatní použité metody se pohybují na nižších stupních.

Praha v nedávné době přijala novou strategii rozvoje veřejných prostranství. Kvalitu tohoto procesu má zajistit mimo jiné i participace široké veřejnosti. Veřejnost má být zapojována do všech fází procesu – od plánování po užívání. Samospráva si od toho slibuje lepší přijetí veřejného prostoru občany. V konečném důsledku by to mělo vést k zastavení vylidňování centra, efektivnějšímu využití investičních prostředků a zlepšení sociální vztahů uvnitř komunity (IPR, 2014b).

Koncem září minulého roku byl vyhlášen vítěz mezinárodní designerské soutěže o nejlepší **návrh nového pražského mobiliáře**, jmenovitě laviček, košů a stojanů na kolo. Soutěži předcházela analýza současného stavu mobiliáře v režii IPR, která odhalila značné problémy týkající se kvality, estetiky a nevhodného umístění mobiliáře. Analýza dále poukázala na nejednotnost typů mobiliáře, např. v širším centru Prahy bylo spočítáno 72 typů košů (IPR, 2017a). Nejednotnost však spočívá i v rozdělení kompetencí a odpovědnosti za správu a umístování mobiliáře. Už samotná volba otevřené soutěže vysílá pozitivní signál o transparentním jednání příslušných orgánů. V průběhu soutěže byla veřejnost pozvána do CAMPu na přednášku (obrázek 2), výstavu a později i na otestování 3 nejlepších návrhů, které byly pro tento účel zhotoveny. Participační mix tedy čítal tři tradiční aktivity.

Z pohledu participačního spektra nicméně nelze hovořit o vyšším nežli druhém stupni intenzity. Veřejnost byla sice vyzvána, aby o finálních návrzích diskutovala, např. na sociálních sítích, žádná veřejná anketa, hodnocení či podání zpětné vazby se ale nekonal. Rozhodnutí bylo plně v rukou odborné poroty. Bude zajímavé sledovat, s jakou intenzitou bude veřejnost zapojena v druhé fázi obnovy mobiliáře. V průběhu roku 2018 je plánováno vypsání soutěže na nové přístřešky u zastávek MHD. Design městského veřejného prostoru a vybavení je vhodnou oblastí pro využití moudrosti davu pomocí kreativního crowdsourcingu (třetí Brabhamův typ) jako alternativy designerské soutěže. V Praze v současnosti neexistuje žádná platforma kreativního crowdsourcingu.

Na první úrovni samosprávy byly dále nalezeny různé možnosti e-participace založené na **zaslání obecných podnětů**. Lze je zaslat přímo současné primátorce přes web nazvaný *Otevřená radnice* nebo radním hl. m. Prahy přes web *dotazy.praha.eu*. S primátorkou se šlo z počátku i setkat a diskutovat, ale termíny jsou nyní nedostupné. On-line podněty lze zasílat také městským organizacím, kde je tato možnost spojena většinou s hlášením závad či stížností a týká se tak spíše provozu města:

- Dopravní podnik – *dpp.cz/kontakty/podnet*;
- Správa komunikací – *tsk-praha.cz/wps/portal/root/hlaseni-poruch-a-zavad*;
- Integrovaná doprava – *pid.cz/kontakty/podnety-a-pripominky*.

3.2.3 Crowdsourcingové platformy

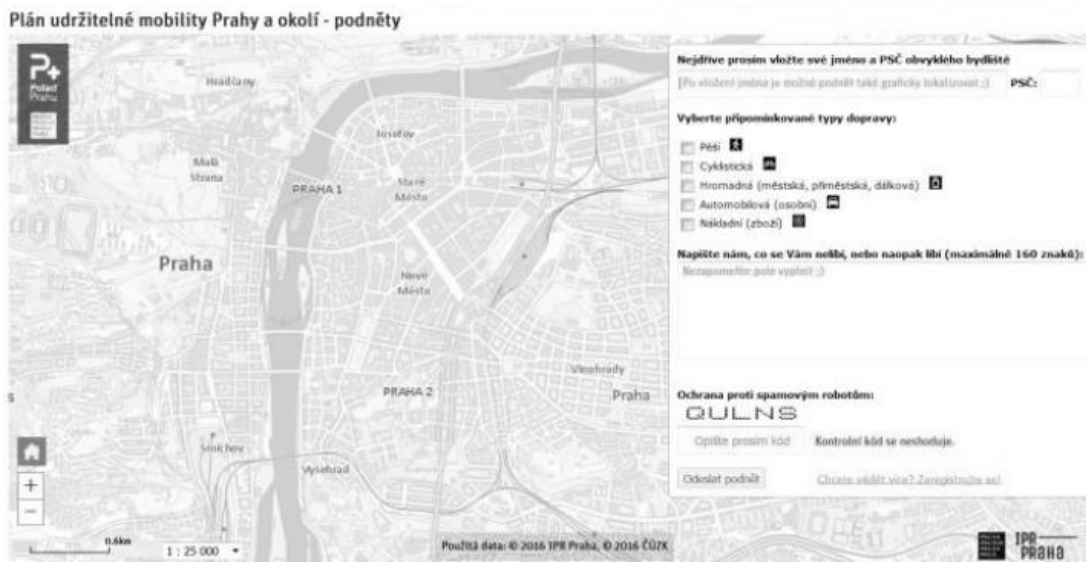
Rešerší dostupných elektronických zdrojů byly zjištěny také tři on-line platformy, které vykazují prvky crowdsourcingu. V této kapitole jsou představeny a konfrontovány s teorií. Jedná se o dočasnou platformu nazvanou *Polad' Prahu*, která byla dostupná v rámci první fáze participativního projektu P+ popsaného v předchozí kapitole. Druhou zjištěnou on-line platformou je aplikace *Změňte.to*. A třetím nálezem je sekce *Mám nápad* webového portálu *Smart Prague 2030*.

On-line platforma *Polad' Prahu* byla vytvořena v rámci analytické části Plánu udržitelné mobility Prahy a okolí s cílem propagovat samotný projekt P+, prezentovat principy udržitelné mobility a zapojit širokou veřejnost do přípravy. Zapojení veřejnosti proběhlo od května do července 2016 v sekci *Chci poladit Prahu*, kterou nechal vytvořit IPR na základě požadavku pracovní skupiny za účasti organizované veřejnosti (HMP, 2016a). Aplikace, nyní již neaktivní, měla podobu geowebu (obrázek 5). Podobně jsou řešeny všechny aplikace znalostního crowdsourcingu. Dle kapitoly 2.3.1 spočívá princip této varianty ve shromáždění informací davem do společného umístění ve stejném formátu (Brabham, 2013). Přihlášeny mohly být i (kreativní) nápady, ale nikoliv konkrétní rozpracované návrhy formou crowdsourcingové soutěže.

Aplikace *Polad' Prahu* umožnila zaznamenat text o 160 znacích a podnět vyznačit i graficky pomocí bodu (místo), linie (např. ulice) nebo polygonu (oblast). Kromě toho musel uživatel vybrat připomínkový typ dopravy (pěší, MHD, auto aj.) a zanechat svůj e-mail a PSČ. Zejména údaj o PSČ posloužil tvůrcům aplikace k následné analýze, dle které se sešlo přes 2 800 relevantních podnětů, z čehož bylo zhruba 90 % z pražského PSČ a zbytek ze středočeského (HMP, 2016a). Nejvíce podnětů, zhruba 45 %, se týkalo veřejné hromadné dopravy. Jelikož nebyly zadávány demografické údaje, nelze hodnotit reprezentativnost vzorku populace, která se do této kampaně zapojila. V souhrnné zprávě projektu jsou uvedeny některé problémy, se kterými se

musel vypořádat tým hodnotitelů. Ty se týkaly zejména rozdílného způsobu záznamu textu a grafických údajů uživateli, což si vyžádalo zdlouhavé třídění podnětů.

Obrázek 5 – Aplikace pro zadávání podnětů veřejnosti v rámci platformy Polad' Prahu



Zdroj: HMP (2016a)

Z hlediska teorie moudrosti davu a kolektivní inteligence (kap. 2.1.2) lze platformu analyzovat například použitím Meloneova koncepčního rámce. V tabulce 9 je sestaven genom kolektivní inteligence, ze kterého je patrné rozdělení systému na část tvorby (nového podnětu) a část rozhodnutí (o zahrnutí podnětu do návrhové části Plánu mobility). Nové podněty vytváří **dav**, tj. cestující, a jejich odměnou je **dobry pocit** z přispění k rozvoji lokality, kde žijí a cestují. Podněty jsou shromažďovány formou **kolekce** a jednotlivé příspěvky jsou na sobě nezávislé. Rozhodovací část se odehrává v rámci **hierarchie**, tj. samosprávy, a odměnou je zde **uspokojení veřejné potřeby**. Autor nahradil původní Maloneův gen peněz, neboť je řešen veřejný systém, kde cílem není zisk. Samospráva rozhoduje prostřednictvím řídicí rady P+.

Tabulka 9 – Genom kolektivní inteligence platformy Polad' Prahu

Co?		Kdo?	Proč?	Jak?
Tvorba	Nový podnět	Dav <i>cestující</i>	Dobry pocit <i>z přispění k rozvoji</i>	Kolekce <i>nezávislých příspěvků</i>
Rozhodnutí	Zahrnutí podnětu do návrhu Plánu	Hierarchie <i>samospráva</i>	Uspokojení veřejné potřeby	Hlasování <i>řídicí rady</i>

Zdroj: autor

On-line platforma *Polad' Prahu* každopádně představuje ukázkový příklad propojení crowdsourcingu a občanské participace. Jak se na tomto příkladu prokázalo, crowdsourcing je vhodným rozšířením tradičních forem občanské participace. Bez využití této možnosti by nebylo snadné získat tolik relevantních podnětů. Nejedná se o crowdsourcing kreativní, který je často využíván v komerční sféře, ale pro tento typ projektu je znalostní typ vhodnou volbou. Na základě integrované definice crowdsourcingu (kap. 2.3.1) lze skutečně tuto platformu za crowdsourcing považovat. V tabulce 10 je uvedeno všech osm povinných charakteristik.

Tabulka 10 – Charakteristiky platformy Polad' Prahu dle definice crowdsourcingu

#	Charakteristika crowdsourcingu	On-line platforma <i>Polad' Prahu</i>
1	Vymezený různorodý dav	Obyvatelé Prahy a dojíždějící ze Středočeského kraje (s přístupem k internetu)
2	Jasně formulovaný úkol	Shromáždit aktuální problémy a návrhy ke zlepšení mobility a dopravy v Praze
3	Předem určená odměna pro vítěze	Dobry pocit z možnosti zapojit se a přispět k rozvoji lokality, zadostiučinění
4	Identifikovatelný zadavatel	Hlavní město Praha (IPR jako zpracovatel)
5	Zřejmý benefit pro zadavatele	Kvalitnější Plán mobility – získání podnětů, které by jinak nebyly identifikovány
6	Proces využívající moudrost davu	Územní a dopravní plánování – tvorba koncepce udržitelné mobility (analytická část)
7	Otevřená výzva	Skrze web <i>praha.eu</i> , Facebook, tiskové zprávy aj.
8	Komunikační kanál	On-line platforma <i>www.poladprahu.cz</i>

Zdroj: autor

Některé aspekty však přeci jen nebyly zcela dotaženy. Přijaté podněty byly zveřejněny až dodatečně v souhrnné zprávě o participaci a v problémových mapách. U dlouhodobých platforem bývá běžné zveřejňovat podněty on-line. Nebyla ani umožněna on-line diskuze široké veřejnosti. Debatovalo se jen v rámci pracovní skupiny a řídicího výboru, alespoň za účasti organizované veřejnosti. Zmíněné mínusy byly identifikovány i u další zjištěné crowdsourcingové aktivity.

Webová aplikace *Změňte.to* je celopražskou aplikací pro podávání návrhů, podnětů a stížností v oblasti dopravy, ale na rozdíl od projektu P+ se jedná o stálou aplikaci se zaměřením na menší provozní problémy a havarijní stavy spíše než na

koncepční řešení mobility. Webová aplikace je doplněna aplikací mobilní, která uživatelům ulehčuje okamžitý záznam a odeslání podnětu z terénu (*m-participace*). Využíván je opět princip geomapy, tj. označení problémového místa na mapovém podkladu (většinou Google mapy) a možnost popisu podnětu do textového pole (příloha 4). Připojit lze i fotku s dalšími podrobnostmi. Tým Změňte.to pak slibuje zodpovězení každého podnětu maximálně do 30 dnů (HMP, 2018b).

Genom kolektivní inteligence se velmi podobá předchozímu genomu v tabulce 9. Rozdíl je, že v rámci hierarchie není rozhodováno o zařazení podnětu do návrhu, ale přímo o jeho realizaci. Hierarchii v tomto případě představuje Odbor rozvoje a financování dopravy Magistrátu hl. m Prahy, který má web Změňte.to ve své gesci. Způsob rozhodování o realizaci konkrétního návrhu bohužel není transparentní. Je však jasné, že o návrzích nerozhoduje veřejnost (dav) např. pomocí crowdvotingu. Aplikace je znalostním crowdsourcingem jen v omezené míře. Aplikaci nelze označit za platformu z toho důvodu, že zcela chybí zveřejnění všech návrhů a opět není umožněna ani on-line diskuze uživatelů. Zveřejněny jsou pouze realizované návrhy, resp. fotka výsledného stavu. Aplikace vybízí nejen k zaslání návrhů, ale i stížností a pochval, což ale autor nepovažuje za akt občanské participace.

Fungování aplikace autor sám vyzkoušel a nemůže bohužel tuto zkušenost hodnotit pozitivně. Na svůj podnět odpověď neobdržel několik měsíců. Až po urgenci byl podnět zamítnut s odůvodněním, že takových návrhů je mnoho a nejsou na jejich realizaci finance. Autor navrhoval snížení obrubníku v místě, kde danou ulici přechází velké množství rodičů s kočárky, a kde chybí přechod pro chodce. Ukázalo se, že realizovány jsou jen ty podněty, které se týkají opravdu drobných problémů, např. posekání trávy nebo opravy dlažby. Lze konstatovat, že radnice aplikaci využívá jako evidenci poruch či nečistot. Pokud jde o trochu složitější podnět, zasílá univerzální odpověď, proč nelze podnět realizovat, nebo že byl přeposlán jinému odboru či MČ.

Poslední případ celoměstské aktivity s prvky crowdsourcingu byl nalezen v rámci webové stránky www.smartprague.eu, kde je v sekci **Mám nápad** možné přihlásit vlastní námět na projekt či opatření využívající chytré technologie. Nejde o plnohodnotnou platformu crowdsourcingu, ale o prvotní zapojení široké veřejnosti do plánování Smart City formou e-participace. Nápad lze přihlásit vyplněním jednoduchého formuláře a dosud byly zveřejněny jen dva nápady veřejnosti. Výzva k zaslání nápadu je směřována všem obyvatelům Prahy a jejím návštěvníkům. Tato aktivita má nicméně potenciál stát se v budoucnu platformou kreativního typu crowdsourcingu, kde by sami uživatelé navrhovali a mezi sebou hodnotili nové projekty, které by následně mohl revidovat či rozpracovat tým odborníků.

3.3 Index současných aktivit participace na úrovni městských částí

V této části diplomové práce je zkoumán současný stav participace vybraných městských částí, tedy druhé úrovně samosprávy v Praze. Cílem analýzy je zjistit zejména četnost a intenzitu začleňování občanů do utváření dané městské části. Výstupem je index současných aktivit participace, který lze využít k posouzení úspěšnosti jednotlivých radnic MČ na poli participace. Zkoumány jsou MČ Praha 1 až 10 a do vyhodnocení jsou zahrnuty aktivity realizované v období od roku 2016 do poloviny března 2018. Způsob výběru MČ a další metodické informace týkající se indexu jsou vysvětleny v úvodní kapitole *Metody práce*.

Předmětem hodnocení je pouze přístup top-down, tj. aktivity organizované samosprávami městských částí, případně pod jejich záštitou. Na bottom-up aktivity jednotlivců či občanských spolků bez záštity radnice není brán zřetel stejně jako na aktivity politických stran. Během výzkumu se nicméně ukázalo, že radnice MČ a veřejnost v některých případech postupují společně. Realizátorem participace je občanský spolek za plné podpory samosprávy. Podobné propojení funguje i u on-line platform, které bývají provozovány občanským spolkem, nezávislou společností nebo neziskovou organizací a samospráva se v tomto případě registruje jako klient. Index se zaměřuje na oblasti strategického a územního plánování a tvorby veřejného prostoru, nikoliv např. na komunitní plánování sociálních služeb.

Participativní aktivita je chápána jako zapojení organizované nebo široké veřejnosti nebo její části nad rámec běžného informování či možnosti zasílání připomínek či stížností. Nejsou tedy hodnoceny participační nástroje 1. stupně intenzity jako např. sekce aktualit na webových stránkách, e-zpravodaj, info-kanál přes SMS či RSS, ani výstavní panely apod. Nemá smysl hodnotit ani možnost zasílání připomínek na obecný e-mail (někdy přímo starostovi), což umožňují všechny radnice v souladu se *Zákonem o hl. městě* (kap. 3.1.1). Naopak zasílání podnětů či nápadů na základě výzvy v rámci konkrétního projektu je do hodnocení zahrnuto.

3.3.1 Kategorizace zjištěných metod a stanovení vah

V rámci rešerše informačních zdrojů městských částí Praha 1-10 byla zjištěna celá řada metod zapojení veřejnosti. Rešerši komplikoval fakt, že samosprávy MČ nepoužívají sjednocené názvosloví, např. konzultační stánek a plánovací stan znamenají totéž. Někde dochází dokonce k záměně, např. mezi anketou (hlasováním) a dotazníkem. Z tohoto důvodu, a protože mnoho metod má stejný charakter nebo intenzitu zapojení, sjednotil autor nalezené metody do **9 kategorií** (tabulka 11).

Tabulka 11 – Zjištěné metody/aktivity participace sjednocené do kategorií

Participativní rozpočet	neboli rozpočtová soutěž
Participativní platforma	participační soutěž, znalostní crowdsourcing
Pracovní skupina	plánovací a poradní orgán za účasti organizované veřejnosti
Plánovací setkání	nad mapou (mapování), pracovní (workshop), kulaté stoly, pocitová mapa (on-line/tištěná), konzultační stánek (plánovací stan, průtokové setkání)
Veřejné setkání	projednání/konzultace/debata/diskuze (s představiteli MČ, architektky, urbanisty, tvůrci koncepce atp.), panelová debata, sousedské setkání (s představiteli MČ), setkání se starostou
Společné prohlídky	urbanistická (komunitní) vycházka, cyklovýjížd'ka, komentovaná výstava (výstavní panely), dny otevřených dveří s diskuzí
Sběr podnětů	on-line, na e-mail, v infocentru, konzultační hodiny, webové diskuzní fórum, Urban Gardening
Dotazování uživatelů	dotazník (on-line/tištěný), rozhovor (polo/strukturovaný, individuální, terénní), průzkum (spokojenosti, veřejného mínění, socio.)
Nezávazné hlasování	anketa (on-line/tištěná), hlasování systémem D21

Zdroj: autor

Za základní metodu participace lze považovat *veřejné setkání*, které ale nemusí vždy obsahovat aktivní diskuzi veřejnosti. Dohledaná veřejná setkání ovšem neměla jen podobu prezentace záměru (veřejné slyšení), ale zahrnovala i dotazování, diskuzi s experty (urbanisty, architektky, manažery), hlasování v anketě, stanovení priorit apod. Pro intenzivnější zapojení veřejnosti využívají samosprávy *plánovací setkání*, například diskuzi po skupinách (kulaté stoly), záznam podnětů do map (mapování) nebo tvorbu pocitových map. Známé pojmy *veřejné projednání* a *připomínkování* se nejčastěji objevovali ve spojitosti se zákonným právem vyjádřit se např. k návrhu územního plánu. *Urban Gardening* je komunitní aktivitou, ale předchází jí sběr podnětů o veřejném prostoru, který potřebuje zvelebit, což už participací nazvat lze, obzvlášť když je organizována samosprávou.

V tabulce 12 jsou stanoveným kategoriím metod přiděleny váhy (body) dle základního kritéria – *intenzity participace*. Výše bodů roste v závislosti na stupni zjednodušeného participačního žebříku. Doplněny jsou dvě podpůrné aktivity – zda samospráva zřídila komisi rady pro otázky participace a zda je zapojena do programu MA21. V některých MČ byla zjištěna participace žáků. V tomto případě je

počet přidělených bodů poloviční. Bylo také potřeba rozlišit zapojení do rozhodování/plánování od zapojení do kulturního dění a sousedského života, které převažuje např. v Praze 1. V případě Prahy 8 zase nejsou do hodnocení zahrnuty výzvy k podání podnětů na e-mail třetí strany (např. stavební firmy).

Tabulka 12 – Kategorie s přidělenými vahami (body) dle intenzity zapojení

Stupeň intenzity	Kategorie participativních aktivit	Váha
V – zmocnění	participativní rozpočet ¹⁵	5 bodů
IV – spolupráce	participativní platforma, pracovní skupina	4 body
III – zapojení	plánovací setkání	2 body
II – konzultace	veřejné setkání, společná prohlídka, sběr podnětů, dotazování uživatelů, nezávazné hlasování	1 bod
Podpůrná aktivita	zřízení komise rady pro participaci, zapojení do MA21	1 bod

Zdroj: autor

Pozn.: stupeň intenzity 1 (informování) nehodnoceno

Nejvýše je hodnocen participativní rozpočet, protože v rámci přidělených prostředků umožňuje široké veřejnosti navrhnout, prezentovat a vybrat vlastní projekt (kap. 1.4.3). Při metodě PB je tedy rozhodovací moc předána veřejnosti. Znalostní crowdsourcing, participační soutěž a pracovní skupina jsou hodnoceny čtyřmi body. Jde o intenzivní zapojení veřejnosti do plánování, ale o finální realizaci daného podnětu rozhoduje samospráva. Znalostní crowdsourcing má nejčastěji podobu webové aplikace pro hlášení závad nebo nečistot, kde jsou všechny podněty veřejné a často i znázorněné na mapě (geo-participace). Participační soutěž byla zjištěna jen v Praze 10. O vítězných návrzích zde rozhoduje expertní komise. Pracovní skupina má přímý vliv na podobu daného projektu a jejími členy jsou kromě zástupců samosprávy a expertů i zástupci organizované veřejnosti (veřejné spolky aj.). Plánovacím setkáním jsou přiděleny body dva, protože oproti zbylým metodám zahrnují i odborné poučení účastníků, které vede ke kvalitnějším podnětům. Může se zdát, že jeden bod přidělený za účast v programu MA21 je málo. Jde však pouze o bonusový bod, když účast v programu je zohledněna hlavně skrze realizované aktivity.

.....

¹⁵ Do nejvyššího stupně intenzity by patřilo i místní referendum, které se ale naposledy v Praze konalo v roce 2014.

3.3.2 Finální vyhodnocení indexu aktivit participace

Pro každou městskou část byla vypracována bodová hodnotící karta, kam byly zaznamenány získané informace. Karta MČ s nejvyšší hodnotou indexu je zobrazena v tabulce 16 v následující kapitole. Ostatní výsledky jsou k dispozici v příloze 6 až 14. V horní části hodnotících karet jsou uvedeny základní komunikační kanály radnic a informace, zda má MČ zřízenou komisi pro participaci a zda je zařazena do programu MA21. Následuje výčet všech nalezených metod a aktivit za období od roku 2016 do poloviny března 2018 a webový odkaz, kde je možné zobrazit další informace (pozvánku, zápis ze setkání, harmonogram apod.) a ověřit tak daný záznam. Metody s nižší intenzitou jsou řazeny dle názvu svých projektů či v sekci samostatných veřejných setkání a dalších nálezů. Výsledné skóre každé městské části je dáno součtem četností jednotlivých metod vynásobených příslušnou vahou. Celkově získané body dle MČ a metody/aktivity jsou přehledně znázorněny v analytické tabulce 13. Uvedeno je i finální pořadí a příslušné váhy.

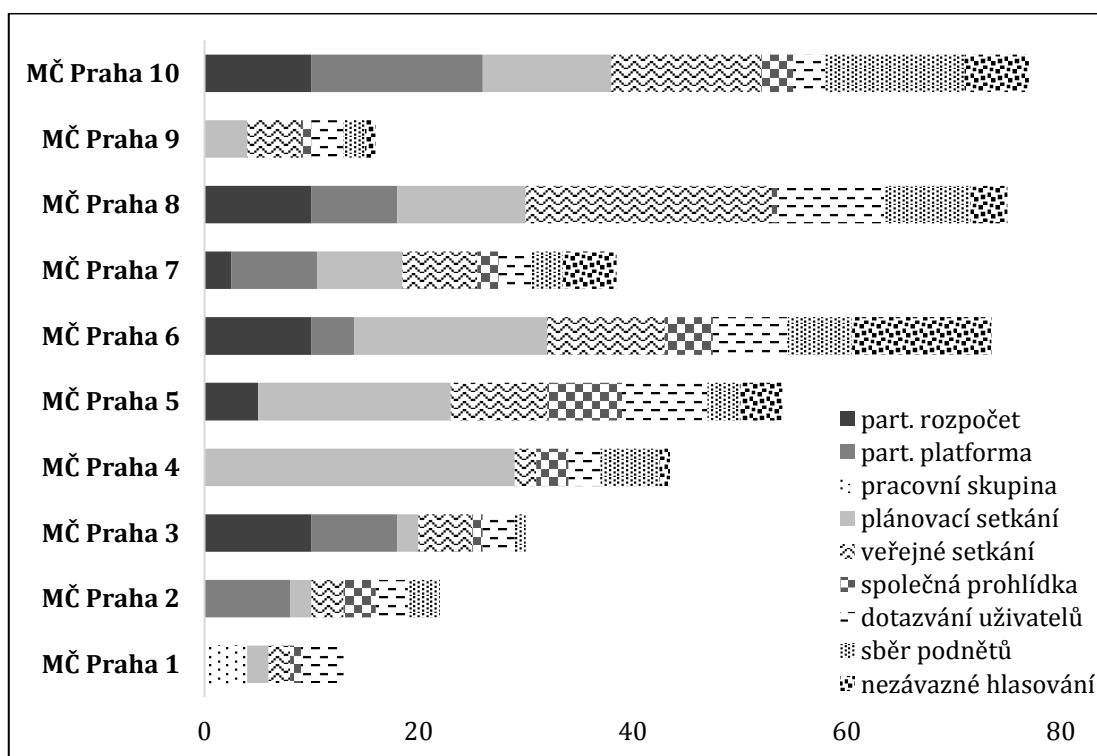
Tabulka 13 – Získané body (dle MČ a metody/aktivity) a výsledné pořadí

Metoda/ aktivita:	Komise pro participaci	Místní agenda 21	Participativní rozpočet	Participativní platforma	Pracovní skupina	Plánovací setkání	Veřejné setkání	Společná prohlídka	Dotazování uživatelů	Sběr podnětů	Nezávazné hlasování	Výsledek - získané body	Pořadí MČ
Váha	1	1	5	4	4	2	1	1	1	1	1		
MČ Praha 1	1	0	0	0	4	2	2	1	4	0	0	14,0	10.
MČ Praha 2	1	0	0	8	0	2	3	3	3	3	0	23,0	8.
MČ Praha 3	0	0	10	8	0	2	5	1	3	1	0	30,0	7.
MČ Praha 4	1	1	0	0	0	29	2	3	3	5,5	1	44,5	5.
MČ Praha 5	0	1	5	0	0	18	9	7	8	3	4	55,0	4.
MČ Praha 6	1	0	10	4	0	18	11	4,5	7	6	13	74,5	3.
MČ Praha 7	1	1	2,5	8	0	8	7	2	3	3	5	40,5	6.
MČ Praha 8	1	1	10	8	0	12	23	0,5	10	8	3,5	77,0	2.
MČ Praha 9	0	0	0	0	0	4	5	1	3	2	1	16,0	9.
MČ Praha 10	1	1	10	16	0	12	14	3	3	13	6	79,0	1.

Zdroj: autor

V indexu současných aktivit participace se nejlépe umístila MČ Praha 10 se 79 body (kap. 3.3.3). Na stejnou úroveň lze ovšem zařadit i Prahu 8 (77) a Prahu 6 (74,5) s pouze nepatrným odstupem. Naopak nejnižší se umístily Prahy 1, 2 a 9, kde proto nelze hovořit o intenzivním zapojování občanů do plánování rozvoje. Prahy 3, 4, 5 a 7 se v indexu nacházejí ve středním pásmu, participace zde tedy probíhá na solidní úrovni, ale je zde prostor pro zavedení více metod. Z tabulky 13 lze dále vyčíst zaměření jednotlivých MČ. Praha 4 preferuje zapojování formou plánovacích setkání, zatímco v Praze 8 převažují setkání veřejná. Lídrem na poli participativních platforem je Praha 10, která také nejčastěji umožňuje občanům zasílat ke konkrétním projektům podněty on-line. Nejvíce anketního hlasování proběhlo v Praze 6. Specifickou metodou je pracovní skupina, zjištěná pouze v Praze 1. Dobrou zprávou je, že z deseti zkoumaných MČ již 6 zavedlo participativní rozpočtování, v Praze 7 tedy jen na školní úrovni. Během výzkumu vyšlo najevo, že občanská participace jako taková začíná nabírat na síle až zhruba od roku 2015 společně s nástupem metody PB. Finanční index je lépe srozumitelný v jeho grafickém znázornění (graf 1).

Graf 1 – Srovnání MČ dle zjištěných a vážených kategorií metod participace



Zdroj: autor

Dále bylo identifikováno 6 realizací znalostního crowdsourcingu v různém provedení (tabulka 14). Ve většině případů jde o reportování nečistot, závad či obecných

podnětů. V případě Prahy 6 se jedná o podporu občanů v zadávání připomínek k novému metropolitnímu plánu Prahy. Kromě Prahy 8 a 10 jsou systémy provozovány smluvními partnery. Praha 7 je například zapojena do celorepublikové crowdsourcingové platformy *Lepší místo*, kterou provozuje společnost Prostor Plus.

Tabulka 14 – Identifikované platformy znalostního crowdsourcingu

MČ Praha 2	<i>www.cistadvojka.cz/infomapa</i>
MČ Praha 3	<i>www.cistatrojka.cz</i>
MČ Praha 6	<i>www.praha6.org/mpp</i>
MČ Praha 7	<i>www.lepsimisto.cz/obec/praha-7</i>
MČ Praha 8	<i>www.praha8.cz/zavady-a-nedostatky</i>
MČ Praha 10	<i>www.vpp10.cz/aktivity-a-verejne-prostory/menime-verejne-prostory/sluzba-mms-podnety</i>

Zdroj: autor

V metodice práce byla diskutována některá omezení této analýzy (indexu). Výsledek se z velké části odvíjí od počtu aktuálních rozvojových projektů. Některé MČ tak prostě k participaci nemuseli mít příležitost. Index je proto nutné chápat pouze s ohledem na zkoumané období 2016-2017 a začátek roku 2018. Na druhou stranu není vždy potřeba jen velkých a důležitých projektů, občany lze začlenit i do projektů malých. Některé aktivity, například veřejné fórum, můžou nové projekty naopak podnítit. Příležitosti k zapojování veřejnosti se mohou odvíjet i od velikosti dané městské části. Tento efekt lze částečně zohlednit porovnáním výsledných bodů s počtem obyvatel (tabulka 15).

Tabulka 15 – Modifikovaný index dle počtu obyvatel

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Původní index	14,0	23,0	30,0	44,5	55,0	74,5	40,5	77,0	16,0	79,0
Původní pořadí	10.	8.	7.	5.	4.	3.	6.	2.	9.	1.
Obyvatel MČ v tis.	29,6	49,3	73,1	128,3	84,2	102,9	43,4	104,2	57,0	109,3
Nový index	0,47	0,47	0,41	0,35	0,65	0,72	0,93	0,74	0,28	0,72
Nové pořadí	6.	7.	8.	9.	5.	3.	1.	2.	10.	4.
Posun v pořadí	+4	+1	-1	-4	-1	-	+5	-	-1	-3

Zdroj: autor

Počet obyvatel: www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-hl-m-prahy-2017

Po převedení na modifikovaný index (na 1 000 obyvatel) se změnilo výsledné pořadí zejména ve prospěch Prahy 7. Naopak největší posun dolů zaznamenala Praha 4, u které se projevila její velikost, jakožto páté největší municipality v ČR (v pořadí hned po Plzni). O tři místa klesla Praha 10, nicméně jde jen o nepatrný rozdíl v rámci nejlepší trojky spolu s Prahou 6 a 8. Podkapitolu uzavírá graf 2, na kterém je znázorněn podíl jednotlivých (vážených) kategorií na výsledku celého vzorku (P1-10).

Graf 2 – Podíl jednotlivých kategorií na celkové intenzitě participace v Praze 1-10



Zdroj: autor

Mezi vzorkem deseti MČ, které společně reprezentují centrum hl. m. Prahy, převažovaly ve zkoumaném období kategorie tradičních metod – plánovací a veřejná setkání. Tyto dvě kategorie je tudíž možné označit za jádro občanské participace v hl. m. Praze. Lze usuzovat, že tvoří jádro jakékoli participace, neboť aspekt osobního jednání nelze nahradit. Nové přístupy – participativní rozpočet, participační soutěž a platformy crowdsourcingu – však v současnosti představují téměř čtvrtinu celkové intenzity zapojení veřejnosti do plánovacích procesů, což rozhodně není málo a lze se domnívat, že bude tento podíl dále růst.

3.3.3 Hodnocení městské části s nejvyšším indexem

Smyslem této podkapitoly je prezentovat způsob záznamu nalezených sekundárních dat formou on-line rešerše dostupných veřejných elektronických zdrojů. V tabulce 16 je bodová hodnotící karta MČ Prahy 10, která dosáhla nejvyššího indexu. Důvodem je zejména aplikace metody PB v roce 2016 i 2017 pod názvem *Moje Stopa*, provozování stálé platformy znalostního crowdsourcingu *MMS podněty* a každoroční participační soutěž *Zásobník projektů – město na míru*, která je specialitou Prahy 10.

Tabulka 16 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 10 (nejvyšší index)

MČ PRAHA 10	109 tis. obyvatel	VÝSLEDEK: 79 bodů
Oficiální web	www.praha10.cz	
Sociální síť	www.facebook.com/praha10	
Radniční noviny	www.praha10.cz/zpravodaj	
Komise rady MČ (pro participaci)	Komise za zdravou Prahu 10 a místní Agendu 21	1b
Místní agenda 21 (realizátor)	Kategorie C	1b
Participativní rozpočet	www.moje-stopa.cz 2016, 2017 – Agora	10b
On-line platforma, crowdsourcing	vpp10.cz/aktivity-a-verejne-prostory/menime-verejne-prostory/sluzba-mms-podnety 2016, 2017	8b
VELKÉ PROJEKTY S PARTICIPACÍ		
1. Zásobník projektů – město na míru (participační soutěž) vpp10.cz/aktivity-a-verejne-prostory/menime-verejne-prostory/zmente-prostor-kolem-vas/prehled-podporených-projektu		
→ realizováno 13 projektů v r. 2016 a 11 projektů v r. 2017		8b
2. Generel veřejných prostranství vpp10.cz/uzemni-planovani/strategicke-dokumenty/generel-verejnych-prostranstvi		
→ veřejné setkání, dny otevřených dveří vč. 3 veřejných diskuzí		9b
→ generel Nových Vršovic: 2 pracovní setkání, on-line průzkum veřejného mínění (D21)		
3. Revitalizace Malešického náměstí vpp10.cz/projekty/pripravovane/malesicke-namesti		
→ veřejné projednání, debata s organizovanou veřejností, on-line i tištěná anketa, sběr podnětů on-line		5b
4. Revitalizace Kubánského náměstí vpp10.cz/projekty/pripravovane/kubanske-namesti		
→ konzultační stánek, sběr podnětů on-line, plánovací setkání, sběr podnětů k návrhům		6b
5. Revitalizace parku Na Solidaritě parksolidarita.cz vpp10.cz/projekty/pripravovane/park-na-solidarite		
→ průzkum kvality života pomocí tazatelů, on-line hlasování o námětech (D21), 2 veřejná plánovací setkání, hlasování o urbanistických studiích (D21), veřejné setkání		8b

6. Stavba nové radnice <i>verejneprostory.cz/projekty/pripravovane/projekt-nova-radnice</i>	
→ průzkum veřejného mínění (on-line dotazník D21), 2x sběr podnětů a anketa v terénu (Agora), sběr podnětů on-line, veřejné setkání	6b
7. Rozvoj brownfieldu Bohdalec-Slatiny <i>vpp10.cz/uzemni-planovani/strategicke-dokumenty/navrh-urbanisticke-studie-bohdalec-slatiny-brownfield-strasnice</i>	
→ 4 veřejná setkání k návrhu urbanistické studie, sběr podnětů on-line, 4 veřejná setkání k upravenému návrhu	9b
VEŘEJNÁ SETKÁNÍ (samostatná)	
1. Fórum zdravé Prahy 10 – vč. hlasování systémem D21 <i>www.praha10.cz/akce-a-projekty/mistni-agenda-21/forum-2017-hlasovani-pro-10-prani-pro-prahu-10</i>	2b
DALŠÍ METODY A AKTIVITY	
1. Diskuzní fórum <i>www.praha10.cz/diskuzni-fora/diskusni-fora</i>	1b
2. Sběr podnětů on-line <i>vpp10.cz/projekty/pripravovane/oc-cil</i> <i>vpp10.cz/projekty/pripravovane/drazni-promenada</i> <i>vpp10.cz/projekty/realizovane/lavka-pripotocni</i> <i>verejneprostory.cz/projekty/realizovane/tramvajova-zastavka-prubezna</i> <i>verejneprostory.cz/projekty/ve-fazi-realizace/placek-hamerak</i>	5b

Zdroj: autor

Jak bylo uvedeno v metodice práce, nalezené realizace participativních metod a aktivit byly v každé kartě seskupeny do **5 oblastí**: zřízení komise rady a zapojení do MA21; participativní rozpočet a on-line platforma (crowdsourcing); participace na velkých rozvojových projektech; samostatná veřejná setkání; a další nálezy. Bodové karty Prahy 1-9 jsou k dispozici v příloze 6 až 14.

4 Diskuze, doporučení a návrh crowdsourcingové platformy v hl. m. Praze

Předmětem čtvrté kapitoly je rozšiřující diskuze k jednotlivým tématům předchozích částí, doporučení autora ke zlepšení současného stavu participace v Praze, a rámcový návrh celoměstské crowdsourcingové platformy včetně ukázek ze zahraničí. Autor vychází z předchozí důkladné literární rešerše a nových zkušeností získaných během výzkumu současných aktivit participace a crowdsourcingu.

4.1 Občanská participace

Na státní úrovni se občanská participace zatím uplatňuje spíše jen formou informování veřejnosti. Vyšší stupně zapojení se ale stále častěji realizují na úrovni samospráv měst a obcí za podpory kraje či statutárního města. Příkladem je právě hl. m. Praha, které se ve svém strategickém plánu (kap. 3.2.1) zavazuje zapojovat širokou veřejnost a jednotlivé městské části a úřady do veřejné diskuze o aktuálních záležitostech týkajících se například urbanismu, ochrany památek či životního prostředí (IPR, 2016b).

Dle Bernarda (2011) má zvyšující se míra participace za následek přesun moci z politických a správních institucí do rukou občanů. K tomuto logickému poznatku lze doplnit, že takovým přesunem moci se snižuje riziko korupce a zmenšuje prostor pro lobby ve prospěch vybraných aktérů. Jinými slovy dochází ke zmírnění negativních projevů zastupitelské demokracie (kap. 1.1). *Silná občanská společnost je předpokladem pro lepší uplatnění participace.* Nabízí se však i opačný pohled. Zvyšující se míra začleňování veřejnosti zpětně občanskou společnost posiluje, neboť *veřejnost díky opakované participaci získává více zkušeností a sebevědomí.*

Plán participačního procesu, řešený v kapitole 1.3.2, bude mít různý rozsah v závislosti na rozsahu daného projektu, resp. řešeného problému. V malé obci mohou být některé body vynechány a v rámci velkých projektů se zase některé kroky opakuji. Čím častěji bude obec začleňovat veřejnost, tím jednodušší bude participační plán sestavit (a implementovat). Velké stavební projekty jsou iniciovány nejčastěji developery. Běžně jsou však nevhodně komunikovány – je zveřejněna vizualizace, aniž by nejprve proběhla diskuze s veřejným sektorem. Vizualizace málokdy odpovídají finální podobě. To je poměrně agresivní přístup a je úkolem samosprávy, aby daný subjekt přiměla k upřímnější komunikaci a ideálně k zapojení místní veřejnosti.

Kontroverzní je otázka nákladovosti. Projektové náklady mohou být zapojením veřejnosti sníženy (např. na externí konzultanty), naopak náklady na realizaci

participace porostou v závislosti na počtu vyčleněných zaměstnanců či zvolených metodách. V rámci evaluační fáze projektu by bylo zajímavé analyzovat přidanou hodnotu participace neboli porovnat celkové náklady na participační proces s jeho přínosem oproti projektu bez participace. Bohužel v tomto směru neexistuje žádná metodika, což je zřejmě dáno přílišnou komplexitou a nemožností kvantifikace všech přínosů participace. Obecně se má však za to, že participace veřejnosti, potažmo všech stakeholderů, přidanou hodnotu vytváří. Zejména díky novým a kreativním podnětům, které do projektů přináší.

4.2 Model crowdsourcingu

Jednou ze základních otázek je, kdy vlastně řešit problém zapojením davu a kdy zvolit tradiční hierarchii, tj. přidělení úkolu několika málo specialistům pod vedením managementu. Hierarchie je oproti davu většinou nákladnější. V rámci davu mohou přispěvatelé spolupracovat mnohem efektivněji a často poskytnout řešení, které by hierarchie vůbec nedokázala vymyslet. Dav také slibuje mnohem větší počet řešitelů, na rozdíl od hierarchie ale nemusí být jasné kolik z nich má dostatečné znalosti týkající se tématu. Pro využití davu musí být navíc oproti hierarchii splněny některé technické předpoklady. Crowdsourcingové platformy jsou náročné mimo jiné na zabezpečení proti zneužití (problém vícečetného hlasování apod.).

Crowdsourcing není zdaleka jen manažerskou metodou, ale *komplexním přístupem k řízení toku kreativních nápadů mezi subjekty, které je poptávají, a davem, který je nabízí*. Je patrná analogie s architektonickou soutěží, kde je také vybrán nejlepší návrh na základě otevřené výzvy. V ČR se však lze setkat hlavně s crowdsourcingem znalostního typu, kde nejsou poptávány kreativní nápady, ale znalosti daného místa. On-line platformy *ZmapujTo.cz* nebo *LepsiMisto.cz*¹⁶ (vč. mobilních aplikací) umožňují lidem hlásit závady či nečistoty v jejich okolí (např. poškozený chodník), a ty jsou následně vyznačeny na interaktivní mapě. Zapojení mnoha uživatelů umožňuje problémy rychleji identifikovat a odstranit, ovšem jen za předpokladu účasti obce (Kubásek, 2017). V těchto dvou případech totiž není provozovatelem obec, ale aktivní jednotlivci, resp. občanský spolek (přístup bottom-up).

Z předchozí rešerše vyplynulo, že je v mnoha případech složité určit, zda daný systém kolektivní inteligence je či není crowdsourcing. Definice i typologie se ne vždy shodují. Na základě důkladné literární rešerše proto autor diplomové práce doporučuje vycházet z podmínek Surowieckiho (2005), integrované definice Estellése a

.....
¹⁶ Využívá např. MČ Praha 7 – kapitola 3.3.2.

Gonzálese (2012) a typologie Brabhama (2013). V současné době je někdy s crowdsourcingem spojováno například participativní rozpočtování (kap. 1.4.3). Metodu PB zavádí mnoho obcí a veřejnosti se díky tomu otevírá možnost intenzivního zapojení do plánování rozvoje. Jedná se však o rozdílný koncept, a tedy nikoliv crowdsourcing.

Podmínkou crowdsourcingu je co největší a různorodý dav, ale PB lze aplikovat i v malé obci s homogenní skladbou veřejnosti. V rámci PB není jasně formulován úkol pro dav, takže není jasné, co konkrétně je požadováno, resp. navrhnout lze jakýkoli projekt. V rámci crowdsourcingu může být odměna pro vítěze i peněžitá, zatímco u PB je to vždy jen dobrý pocit a uspokojení z realizace projektu. Nakonec není ani jasné, jaký benefit plyne z PB pro zadavatele (obec) – je to lepší vztah s místní komunitou? *PB neagreguje přijatá řešení konkrétního problému, ale nechává hlasovat o konkrétním řešení jakéhokoli problému.*

PB je participativní systém využívající jednak tradiční participaci (veřejná setkání), tak i on-line kolektivní inteligenci. Nelze ho považovat za model crowdsourcingu, nicméně některé aspekty oba koncepty sdílí. Výstupem bývají kreativní řešení, zadavatel je jasně identifikovatelný, je zveřejněna otevřená výzva k účasti a středobodem obou přístupů je on-line platforma. Rozdíly mezi *rozpočtovou soutěží* a crowdsourcingem se zabývá málo autorů. Jedním je Ezra Haber Glenn (2012), který tvrdí, že PB postrádá otevřené kreativní myšlení a je omezeno na stanovování priorit v rámci alokovaných prostředků, tj. není plnohodnotným procesem plánování. Výhodou metody PB je zase jeho každoroční konání.

Dlouhodobé úspěšné využívání crowdsourcingu v rámci plánování města bude jistě vyžadovat komplexní manažerský přístup. Jestliže se tedy samospráva rozhodne pro crowdsourcing, měla by nejprve proces vyzkoušet na menším projektu a získat první organizační zkušenosti. Není ale nutné postupovat formou pokusů a omylů, existuje již mnoho úspěšných projektů v zahraničí, kam by se měly plánovači vydat pro cenné rady. Přenesení tvorby kreativních řešení na dav nesmí organizátoři chápat jako přenesení odpovědnosti, té by se samospráva neměla zříkat. Když se projekt nepovede, nemůže se vina svalovat na veřejnost (*máte, co jste chtěli* apod.).

4.3 Současný stav v Praze

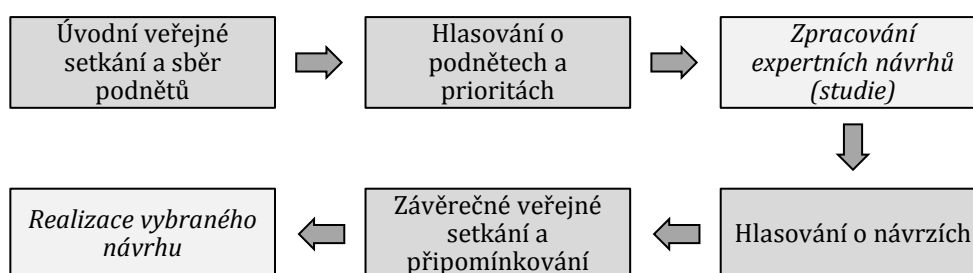
Jak ukázala analýza současného stavu, v Praze je realizováno mnoho tradičních metod občanské participace a rovněž i metody e-participace a on-line platformy s prvky znalostního crowdsourcingu. A to na obou úrovních samosprávy. Panují však značné rozdíly mezi jednotlivými městskými částmi, co se intenzity a celkového přístupu k zapojování veřejnosti týče. Pražané ani nemají vždy možnost participovat na projektech jiných městských částí, než kde mají své bydliště, přestože se cítí být více

obyvateli Prahy nežli konkrétní MČ. Informace o participaci na webech MČ jsou velmi rozdrobené a složitě dohledatelné. Bylo by proto vhodné zavést společný postup v podobě *jednotného portálu participace* (kap. 4.4.2)

Hl. m. Praha sice nemá celoměstský participativní rozpočet, metodu nicméně zavádí jednotlivé městské části. Dle autora je to vhodnější přístup, vzhledem k velikosti Prahy a dvěma úrovním samosprávy. Nebylo by však na škodu koordinovat společný systém participativních rozpočtů, do kterého by se MČ zapojovaly dle uvážení svých volených zástupců a obyvatel. Opět by mohl být využit společný webový portál participace. Odborným garantem by mohly být organizace *Agora CE* nebo *Demokracie 2.1*, které již nyní poskytují své know-how např. Praze 5 nebo 10.

Pokud je řeč o velkých projektech, pak je vhodnou příležitostí k participaci veřejnosti revitalizace rozsáhlých brownfieldů, kterých je v širším centru Prahy dosud mnoho. Vzhledem k rozsahu takových projektů je žádoucí zapojit místní veřejnost již v samém počátku jejich plánování. Při sestavování indexu participativních aktivit měl autor možnost nahlédnout do plánovacích dokumentů řady projektů zahrnujících participaci. V praxi se osvědčil postup znázorněný na diagramu 7.

Diagram 7 – Fáze participace veřejnosti dle praxe v hl. m. Praze



Zdroj: autor

Dále lze doporučit využití metody deliberativního hlasování. Metoda spočívá ve veřejném setkání, při kterém se nejprve hlasuje, následně proběhne deliberace s experty, a nakonec je znovu hlasováno. Sleduje se přitom názorový posun přítomné veřejnosti plynoucí z odborného poučení a vyvrácení obav z daného tématu či projektu. Samosprávy by se měly zejména vyhnout prázdné participaci, kdy nejsou podněty veřejnosti vůbec reflektovány do výsledných rozhodnutí. Když už se radnice rozhodne občany zapojit, musí občané cítit šanci skutečně něco změnit. Například MČ Praha 5 závazně přijala výsledek ankety, ve které se občané vyjádřili proti výstavbě nového zimního stadionu, přestože ji odborníci doporučovaly (MČ P5, 2017b).

Někdy bývá participativní aktivita neúčelná z důvodu malé účasti. Je proto velmi důležité participativní nebo crowdsourcingovou akci správně uchopit z marketingového hlediska. Informační kampaně vybízející k účasti by měly zahrnovat komunikační nástroje typu: dopis poštou (příloha 5), webové stránky (aktuality, banner, pop-up okna), direct e-mail (e-zpravodaj), SMS info-kanál, radniční noviny, Facebook, prospekty v info centrech, stánky v rámci uličních slavností, Citylight vitriny, reklamní plochy v MHD aj. Zapojit je dobré i místní novináře. To vše bude znamenat vynaložení určitých financí, které se však díky efektivní participaci mohou vrátit formou úspor času, lidských zdrojů či usnadnění investičních záměrů.

Jak již bylo uvedeno, v Praze je v současnosti v provozu několik platform znalostního crowdsourcingu. Typickým crowdsourcingem známým z komerčního sektoru je ale typ kreativní (Brabhamův třetí typ). Kreativní crowdsourcing má potenciál generovat kreativní řešení mnoha problémů a konkurovat např. designerským soutěžím, které jsou poměrně nákladné a časově náročné. Zorganizování takové platformy jistě nebude nic snadného už jen proto, že řešené veřejné problémy často vyžadují podporu široké veřejnosti. Jelikož v ČR podobná platforma neexistuje, je dobré hledat inspiraci a zkušenosti v zahraničí.

4.4 Návrh celoměstské crowdsourcingové platformy

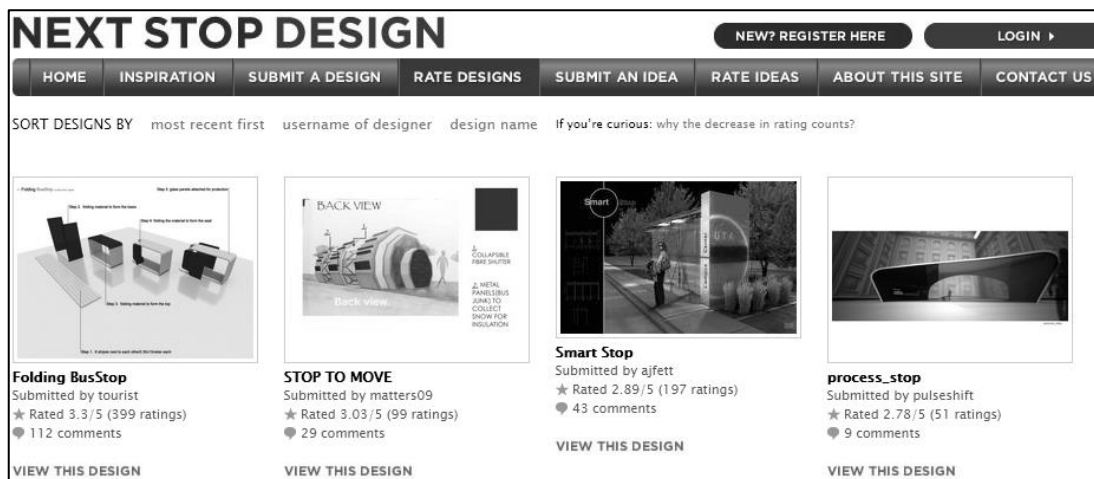
Závěrečná kapitola je věnována návrhům na aplikaci celoměstské platformy crowdsourcingu v hl. m. Praze. V rámci analýzy současného stavu bylo zjištěno, že znalostní typ modelu je již poměrně rozšířen. Autor proto navrhuje aplikaci komplexní participativní platformy, jejíž součástí by byla i sekce kreativního crowdsourcingu, tj. crowdsourcingových soutěží. Nejprve je vhodné uvést několik ukázek ze zahraničí.

4.4.1 Zahraniční ukázky kreativního crowdsourcingu

Jedním z prvních projektů veřejného crowdsourcingu byl **projekt Next Stop Design** (nextstopdesign.com) Univerzity z Utahu, který vznikl v roce 2009 jako experiment za podpory amerického Ministerstva dopravy. Projekt měl podobu kreativní soutěže o nejlepší design přístřešku autobusové zastávky a v druhém kole o nejlepší návrh rekonstrukce konkrétní křižovatky ve městě Salt Lake City. V rámci on-line platformy mohli účastníci z celého světa (resp. on-line komunity) provádět **5 základních operací**: *registrovat se; přihlásit návrh; přidat nápad; komentovat příspěvky; hlasovat o návrzích*. Tyto operace byly dostupné skrze hlavní menu (obrázek 6). Důležitými sekcemi platformy byly i ukázky jiných realizací (pro inspiraci) a podklady k soutěži – funkční a bezpečnostní kritéria, prospekty projektu, mapy a fotodokumentace místa, designerské nástroje a tipy apod. Vítězný návrh

účastníka z Řecka získal 399 hlasů (hodnocení) a 112 komentářů, přitom podmínkou bylo získání nejméně 25 hlasů (UOU, 2018). Cenou pro vítěze bylo přidělení samotné zakázky, veřejné poděkování a plaketa (na zastávce).

Obrázek 6 – Crowdsourcingová platforma Next Stop Design (přehled návrhů)

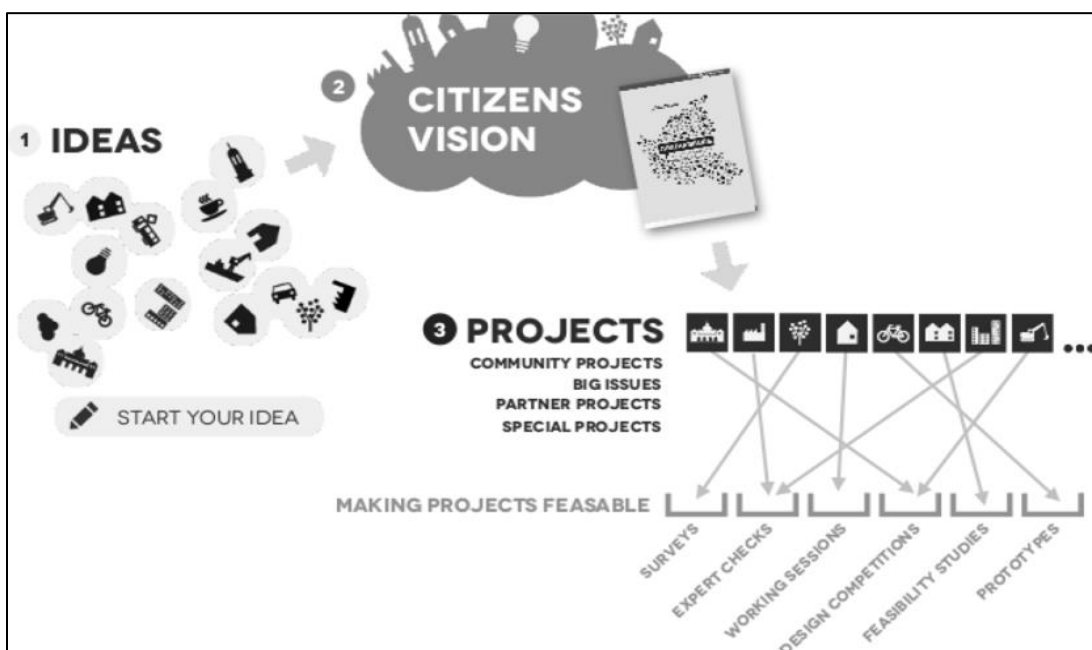


Zdroj: UOU (2018)

Crowdsourcingovou soutěž zorganizovala v roce 2011 i Komunitní nadace amerického města Birmingham. **Platforma Prize2theFuture** (www.prize2thefuture.org) byla zřízena, aby naplnila vizi pohodového, pulzujícího a chytrého města. Předmětem soutěže bylo nové využití původního parkoviště v centru města. Zapojilo se přes 3 000 účastníků z 39 zemí, z toho 1 115 přihlásilo své návrhy nebo nápady (Sherman, 2011). Peněžní ceny pro vítěze se pohybovaly od 1 do 50 tis. dolarů. Jako vítězný byl expertní komisí vybrán návrh na vybudování veřejného multifunkčního prostoru (přednášková síň, kavárna, velkoplošná projekce apod.). Vítězný návrh byl následně podroben studii proveditelnosti a rozpracován oslovenými inženýry a architekty.

Zdařilé aplikace městského crowdsourcingu lze ale nalézt i v Evropě. V letech 2009 až 2013 fungovala na webu www.nexthamburg.de německá **platforma NextHamburg** (obrázek 7). Cílem organizátorů bylo vytvořit strategický dokument vize města v roce 2030 pohledem občanů města. Z počátku bottom-up aktivita jednotlivce (*Julian Petrin*) se rozrostla do té míry, že získala podporu města a finální výstupy byly implementovány do oficiální vize města Hamburk. Platforma stála na **4 hlavních pilířích**: kumulace rozvojových nápadů; agregace přijatých nápadů; tvorba návrhů realizace; a facilitace priorit a diskuzí editorským týmem (Petrin, 2015). Participace široké veřejnosti zde neprobíhala jen v režimu on-line, ale i během několika veřejných setkání. On-line nápadů bylo vybráno necelých 800, což není na tak velké město mnoho, nicméně celý projekt byl považován za úspěšný.

Obrázek 7 – Model crowdsourcingové platformy NextHamburg



Zdroj: Petrin (2015)

Zřejmě první vážnější realizací crowdsourcingové soutěže pod patronátem Evropské unie je současný **projekt CIPTEC** (*Collective Innovation for Public Transport in European Cities*). Na webovém portále *europe.ciptec.eu* lze přihlašovat kreativní nápady týkající se evropské dopravy a mobility do konce dubna 2018. Svou náplní jde o podobný projekt jako platforma Polad' Prahu analyzovaná v kapitole 3.2.3. Za finanční podpory z evropského programu Horizont 2020 je projekt koordinován Aristotelovou univerzitou v Soluni. Partnery jsou různé mezinárodní instituce, organizace z oblasti veřejné dopravy a další univerzity. Jednotlivé kroky zapojení jsou typické: registrace; přihlášení nápadu; hodnocení ostatními uživateli i experty; a výběr vítězného nápadu (CIPTEC, 2018). Vítězové obdrží věcné ceny, např. tablet nebo jízdné zdarma. Momentálně není možné určit, zda budou získané podněty opravdu využity v praxi nebo se jedná jen o jakýsi crowdsourcing *na zkoušku*.

Předchozí případy byly zorganizovány univerzitou, komunitní nadací, jednotlivcem a Evropskou unií. Ukázkou platformy zřízené samosprávou je **portál *MiMedellin*** (www.mimedellin.org). Zároveň jde o důkaz uplatnění crowdsourcingu i v rozvojových zemích, v tomto případě Kolumbii. Z pohledu objemu získaných nápadů (přes 18 tis.) jde o velmi úspěšný projekt, který navíc získal ocenění za efektivní veřejnou správu v oblasti inovací od *Organizace amerických států* (Flórez, 2016). Benefity crowdsourcingu mohou čerpat i menší regiony, které nemají prostředky na vlastní platformu nebo by nedokázaly mobilizovat dostatečně velký dav řešitelů. Příkladem je švýcarský kanton Valais, kde se místní univerzita spojila s institutem

rozvoje podnikání a přes **platformu iBrain** (*i-brain.ch*) zadala davu konkrétní úkol – jak by měl vypadat nový suvenýr propagující značku regionu. Oceněné nápady byly dva, a to balíček poukazů na události konané v regionu a puzzle, jehož díly tvořily slevové poukázky (Roth et al., 2013). Vítězové si rozdělili 1 000 švýcarských franků.

4.4.2 Koncepční návrh – parametry a omezení platformy

V této práci bylo prokázáno, že model crowdsourcingu lze v regionálním plánování považovat za komplementární proces občanské participace. Tradiční participaci nemůže nahradit, ale participace samotná nebude nikdy tak efektivní a nebude mít takový rozsah jako při zapojení moudrosti davu. Pražská samospráva by měla participativní plánování přijmout definitivně za své jako běžnou součást rozvoje města, a nejen jako experiment či způsob, jak zapůsobit na voliče a získat politické body. Je třeba opět zdůraznit, že to neznamena předání moci z rukou volených zastupitelů do rukou veřejnosti ve smyslu přímé demokracie, o tu zde nejde. Jde mnohem víc o deliberaci politiků, expertů a aktivních občanů s vědomím, že zapojovat širokou veřejnost do plánování města nelze vždy, např. při řešení krizových situací.

Autor doporučuje *jednotný webový portál participace* pro všechny aktivity participativního plánování na obou úrovních samosprávy v Praze. Jak bylo uvedeno v kapitole 4.3, takové místo nyní zcela chybí a aktivní veřejnost tak nemá ucelenou představu o možnostech zapojení do plánování svého města. Na hlavním webu Prahy (www.praha.eu) by měl být odkaz na sekci participace, a to viditelně v rámci hlavního menu, podobně jako je tomu na stránkách pařížské samosprávy (www.paris.fr). Zde by mohl být přehled všech aktuálních možností participace v celé Praze – plánovaná veřejná setkání, aktivní on-line platformy, informace o velkých rozvojových projektech zahrnujících participaci, metodické materiály IPR a další. Měla by existovat propojenost s podobnými sekcemi na webech MČ, a to nejen z věcného hlediska, ale i vizuálního. Společný portál by měl vlastní marketingovou identitu.

Doporučuje se však zahrnout i vzdělávací kurzy k rozvoji občanské společnosti a workshopy pro samosprávy MČ, aby byly naplněny požadavky občanské participace a deliberace (kap. 1.2.1), tj. kvalitní vstupy veřejnosti, kultura otevřeného dialogu a silné povědomí o disentu (CDD PU, 2017). Nabízí se koncepční spolupráce s některou místní univerzitou. Na předních amerických univerzitách fungují centra deliberace¹⁷, jejichž náplní je vzdělávání a výzkum v oblasti občanského sektoru vč. tréninku deliberace, argumentace apod. Takové centrum by mělo mít interdisciplinární charakter

.....
¹⁷ Ale i ve střední Evropě, např. na Varšavské univerzitě – www.is.uw.edu.pl/pl/centre-for-deliberation

a pokrývat i další oblasti – management a plánování udržitelného rozvoje, urbanismus apod. Spoluprací s některou nevládní organizací by zase Magistrát mohl zaručit nestrannost jednotné platformy, neboť mezi městskými částmi a vedením hl. m. Prahy mohou panovat neshody.

Hypotetická *platforma crowdsourcingu* by fungovala buď samostatně pod vlastní značkou a vlastním webovým portálem, nebo jako součást celoměstského portálu participace. Koordinátorem by byl Magistrát HMP skrze Institut plánování a rozvoje. To by mimo jiné vyžadovalo rozšíření kanceláře participace, která má v současnosti jen dva členy. Veškeré dění v rámci platformy, tj. hlavně operace uživatelů, by mělo být pod permanentním dohledem týmu on-line facilitátorů či editorů, kteří by usměrňovali diskusi veřejnosti, rozpracovávali nejlepší návrhy a komunikovali s experty. V budoucnu by vzhledem ke komplexnosti navrhované platformy bylo možné uvažovat o zřízení nové příspěvkové organizace pro participaci a crowdsourcing, která by se vyčlenila z IPR. Hlavním lidským zdrojem je ale samotný dav, který musí být dostatečně velký a různorodý, aby se minimalizovala chyba davu (*error of the crowd*). Platforma by se proto neměla zaměřovat jen na obyvatele Prahy a měla by být otevřena kreativním nápadům řešitelů odkudkoliv.

Zásadní z hlediska mobilizace dostatečného počtu řešitelů bude jistě úvodní marketingová kampaň (volba komunikačního mixu), případně kampaně dílčích výzev v rámci platformy. Na pomoc nejen s komunikací lze přizvat některou marketingovou agenturu, např. *Perfect Crowd* (2017) nabízí zapojení svých více než 30 tisíc registrovaných řešitelů. Od takového davu lze již očekávat mnoho kreativních nápadů. Pro účely propagace by byly využity městské prostory CAMP, PKC či informační střediska jednotlivých MČ, kde by zároveň bylo umožněno navrhnout a hlasovat osobně. V internetovém prostředí lze využít web Magistrátu, městských částí, IPR a sociální sítě vč. vlastního kanálu platformy. Úvodní kampaň by proběhla v médiích a pomocí různých komunikačních nástrojů uvedených v závěru kapitoly 4.3. Bylo by dobré oslovit i konkrétní novináře, vlivné osoby a názorové lídry. Celý projekt by byl výjimečný i na úrovni EU, proto by bylo možné uvažovat o podpoře z evropských fondů. Platforma by měla mít každoroční vyvrcholení vč. veřejných setkání, aby neupadl počáteční zájem veřejnosti.

Platforma by byla členěna dle tematických oblastí – doprava/mobilita, územní plánování, veřejný prostor, strategické plánování, smart city, závady/nečistoty aj. Alternativně by mohla být členěna územně dle městských částí nebo obvodů. Platforma by byla společná pro obě úrovně samosprávy, nicméně otevřené výzvy

k řešení konkrétních problémů by podávaly městské části, odbory MHMP či příspěvkové organizace města zvlášť. Přestože by platforma byla otevřena i mimopražské veřejnosti, je možné některá hlasování omezit jen na rezidenty.

Jednou ze základních otázek je, jaké typy crowdsourcingu a veřejných projektů/problémů zahrnout. Platforma by měla být komplexní a neomezovat se jen na velké mediálně známé projekty. Z potenciálně velké skupiny řešitelů by měly těžit právě i malé městské části Prahy. Stálou součástí by byl sjednocený znalostní crowdsourcing, tj. hlášení závad, nečistot a jiných problémů v Praze samotnými residenty nebo návštěvníky. Momentálně funguje v Praze 1-10 šest různých systémů. Specifickou sekcí by byly kreativní crowdsourcingové soutěže, které jsou krátkodobé a týkají se konkrétního úkolu. Úkoly zadané davu musí být atraktivní, jinak hrozí malá účast a z ní plynoucí chyba davu. Možný je rovněž sběr a kumulace kreativních nápadů mimo konkrétní zadání, které by byly diskutovány v rámci on-line veřejného fóra, jakožto další součásti platformy. Pomocí kreativního crowdsourcingu doporučuje autor řešit zejména oblast tvorby veřejných prostranství a jiná kreativní odvětví. Znalostní crowdsourcing, ve smyslu kumulace nejen problémů, ale i nápadů, je vhodnější pro prvotní fázi velkých rozvojových projektů. Nejlépe hodnocené nápady mohou být následně rozpracovány vybranými experty nebo postoupeny do crowdsourcingové soutěže o kreativní návrh. Navrhovaná platforma neobsahuje vědecký ani analytický crowdsourcing (kap. 2.3.1) z důvodu chybějící praxe, ale i vzhledem k předpokládanému malému využití v oblasti městského plánování.

Důležitým předpokladem úspěchu platformy je její design. Ve smyslu rozvržení jednotlivých funkcí a nástrojů, uživatelské přívětivosti i vizuální kvality webových stránek. Právě design je první dimenzí platformy, se kterou se uživatelé setkají, a hlavně místem, kde probíhá vzájemná interakce mezi veřejností a samosprávou. Mezi nutné funkce a objekty platformy lze zařadit: přihlašování návrhů (veřejné); komentáře k návrhům a nápadům; hlasování (s ověřením přes mobilní zařízení); mapa řešených míst; vkládání infografiky; kalendář akcí; názorové blogy expertů (týmu editorů); uživatelská podpora on-line; statistiky a grafy hlasování (např. demografické); plánovací nástroje; sekce tipů a inspirace a další. Rovněž lze uvažovat o určité míře variability designu. Zadavatelé (např. MČ) by před zveřejněním otevřené výzvy sami definovali, které nástroje chtějí použít, jak budou transparentní a zda o vítězném návrhu nechají rozhodnout dav.

Do kvalitně navržené platformy se jistě vyplatí investovat. Cílem přece není jen zvýšit občanskou participaci, ale i nabídnout bohatou uživatelskou zkušenost, a hlavně zajistit udržitelnost platformy. Finanční náklady by zahrnovaly tvorbu webového portálu, úvodní a dílčí marketingové kampaně, provoz a uživatelskou

podporu aj. Crowdsourcingové soutěže mohou být přesto levnější záležitostí než například soutěže designerské. Dle teorie moudrosti davu má crowdsourcing potenciál generovat lepší řešení, než jaká může nabídnout malá skupina expertů.

Předpokladem úspěchu jakéhokoli projektu je prvotní analýza řešeného problému, v případě crowdsourcingu tedy procesu využívajícího moudrost davu. Pochopení problému musí předcházet každé otevřené výzvě k podání návrhů. Výzvy by obsahovaly pravidla soutěže a potřebná data pro řešitele – technická, legislativní aj. V pravidlech by byla stanovena i odměna pro vítěze, ať už peněžní či věcná. Odměnu je dobré nepodcenit, opět vzhledem k riziku malé účasti. Zadavatel má možnost vyhradit si práva týkající se mimo jiné realizace vítězného návrhu. Bude automaticky realizován nebo bude dále rozpracován? Přechází vlastnictví navrhovaného řešení na zadavatele? Pravidla by každopádně neměla být psána příliš technickým jazykem. Pro nastartování crowdsourcingových akcí platformy autor doporučuje předem vyplnit dosud známé nápady, aby nepůsobila akce prázdně.

Nastíněná platforma crowdsourcingu by se musela vypořádat s řadou výzev, jejichž principy již byly podrobněji probrány v kapitole 2.4. Autor nepředpokládá výrazné problémy spjaté s internetovým připojením či počítačovou gramotností. Poměrně velkým rizikem neúspěchu jsou však různé formy odporu davu: zneužívání virtuálního prostředí platformy pro nesouvisející stížnosti vůči samosprávě; nevyžádaný text a desinformace; nebo dokonce nabourávání do IT systému platformy. Dalším rizikem je vícečetné hlasování jednotlivců, které by zkreslovalo výsledky crowdsourcingových soutěží. V rámci navrhované platformy by proto byl kladen velký důraz na spolupráci editorů a programátorů s cílem omezit a vyřadit podvodné příspěvky, hlasy či návrhy.

Závěr

V diplomové práci byl zkoumán on-line model crowdsourcingu a možnosti jeho využití ve veřejném sektoru. Crowdsourcing se v posledním desetiletí rozšířil hlavně v komerční sféře, přestože jeho principy jej předurčují i pro využití v rámci tvorby politik nebo plánování regionálního rozvoje. Zejména pak jako nového přístupu k občanské participaci. Téma práce bylo zvoleno i s ohledem na nízké povědomí o modelu crowdsourcingu a jeho časté zaměňování s jinými fenomény dnešní doby – crowdfunding, spoluprorba atp. Na rozdíl od crowdsourcingu je občanská participace již dlouho zavedeným konceptem. Teprve v nedávné době ale začal získávat na důležitosti a publicitě díky novým přístupům využívajícím ICT – e-participace, participativní rozpočtování aj. Využití crowdsourcingu v územním nebo strategickém plánování měst a obcí je tak velmi aktuálním tématem.

Zastřešujícím cílem práce bylo prokázat opodstatnění crowdsourcingu pro regionální rozvoj jako komplementu občanské participace. Řešeny byly dva dílčí cíle. Prvním bylo zjistit současnou situaci a intenzitu začleňování veřejnosti do plánování rozvoje v hl. m. Praze a zmapovat participativní a crowdsourcingové aktivity, které proběhly na celoměstské i místní úrovni. Zkoumáno bylo období od začátku roku 2016 do poloviny března 2018. Součástí analýzy bylo i sestavení indexu aktivit participace vybraného vzorku městských částí dle vlastní metodiky autora. Druhým dílčím cílem bylo zpracovat koncepční návrh crowdsourcingové platformy pro Prahu. Hlavními metodami práce byly literární rešerše, on-line kvalitativní analýza, kvantitativní index a kazuistika.

V prvních dvou částech práce byly shrnuty a diskutovány základní teoretická východiska práce – deliberativní demokracie spolu s principy občanské participace a teorie moudrosti davu spolu s definicí a typologií crowdsourcingu. Na základě literární rešerše byly rozvedeny důvody a problémy obou konceptů (kap. 1.5 a 2.4) a také rozdíl mezi nimi. Crowdsourcing byl definován jako on-line model získávání kreativních nápadů od velkého a různorodého davu skrze otevřenou výzvu zadavatele. Autor doporučil rozlišovat čtyři základní typy crowdsourcingu – znalostní, vědecký, kreativní a analytický. Bylo vysvětleno, že cílem modelu je získání nejlepšího řešení vzešlého z agregace přijatých nápadů (úsudků), zatímco obecným cílem občanské participace je samotné zapojení veřejnosti a nalezení konsenzu, který nemusí nutně znamenat nejlepší řešení. Pojátkem crowdsourcingu a občanské participace je on-line platforma, která umožňuje nejen začleňování veřejnosti pomocí ICT, ale hlavně on-line interakci s místní samosprávou. Práce se soustředila na organizační přístup participace ve směru shora dolů, nicméně bylo vysvětleno, že tok inovací v rámci crowdsourcingu směřuje zdola nahoru (od řešitelů k zadavateli).

Analytická část práce byla rozdělena do několika kapitol v návaznosti na stanovené dílčí cíle a čtyři sady výzkumných otázek. První sada výzkumných otázek se týkala aktuálního právního a politického kontextu a iniciativy EU. Dle kapitoly 3.1 není občanská participace v ČR zákony vyžadována, pouze je předpokládána, a to zejména ve fázích připomínkování např. navrhovaných územních plánů. Připomínky ale nejsou pro veřejné orgány závazné. Participace veřejnosti je podporována Vládou ČR, která tak reaguje na špatné výsledky ČR v mezinárodním srovnání. Schválen byl program Místní agenda 21 a zahájena např. Iniciativa 202020. V rámci snahy o snížení demokratického deficitu se na poli participace i crowdsourcingu angažuje EU, a to především finanční podporou vybraných projektů. V oblasti participace jsou to např. projekty eCitizen II a Empatia, v zapojování moudrosti davu pak např. EUCROWD a CIPTEC. Vlastními aktivitami Unie jsou např. instituty Dialogy s občany nebo Evropská občanská iniciativa a koncept LEADER. Model crowdsourcingu chápe Unie jako inovativní nástroj budoucnosti, ale ve svých dokumentech jej definuje poměrně povrchně a nepřesně.

Druhá a třetí sada výzkumných otázek se již vztahovala ke konkrétnímu regionu – hl. městu Praze. V kapitole 3.2 byl probrán přístup vedení města k začleňování veřejnosti. Dále byly vyhledány aktuální celopražské projekty zahrnující participaci nebo crowdsourcing a zhodnoceny dle teoretických poznatků předchozích kapitol. Praha ve svém Strategickém plánu identifikovala nedostatečnou participaci obyvatel i institucí na rozvoji města a do své vize pro rok 2030 zanesla i podporu občanské společnosti. Na celoměstské úrovni jsou Pražané zapojováni ve třech hlavních oblastech – územním plánování, tvorbě strategických dokumentů a designu veřejných prostranství. Zásadní koncepční a facilitační roli hraje pražský Institut plánování a rozvoje. Největšími současnými projekty zahrnujícími participaci jsou pořizování Metropolitního plánu a Plánu udržitelné mobility. V druhém případě byla zřízena i platforma znalostního crowdsourcingu (Polad' Prahu). Intenzita participace se pohybovala na prvních čtyřech stupních participačního žebříku (spektra).

Třetí sada výzkumných otázek byla navržena pro druhou úroveň samosprávy, kde byly porovnány centrální MČ Praha 1 až 10. Ukázalo se, že situace na místní úrovni je přeci jen rozmanitější a že každá zkoumaná MČ přistupuje k občanské participaci rozdílně. Výstupem kapitoly 3.3 byl index uskutečněných aktivit participace vypočtený na základě četnosti nalezených metod a přidělení vah odpovídajících stupňům participačního spektra. V rámci indexu byly nalezené metody rozříděny do kategorií. Nejvyšší hodnotu indexu dosáhla Praha 10, zejména díky realizaci participativního rozpočtu (Moje stopa) v obou zkoumaných letech, participační soutěže (Město na míru) a aplikaci znalostního crowdsourcingu pro hlášení závad. Do

skupiny MČ s vysokou intenzitou participace však byly zařazeny i Praha 6 a 8 a v rámci modifikovaného indexu zohledňujícího počet obyvatel i Praha 7. Výsledky všech MČ byly přehledně zaznamenány do bodových karet (kap. 3.3.3 a přílohy 6-14), včetně webových odkazů pro ověření. Celkově převažovaly tradiční formy participace – veřejná a plánovací setkání. Výsledky výzkumu ale potvrdily rozmach nových přístupů využívajících on-line platformy – participativního rozpočtování a crowdsourcingu znalostního typu. V obou případech bylo nalezeno šest realizací, což dohromady představuje čtvrtinu hodnoty celkového indexu.

Předmětem kapitoly 4 byla rozšiřující diskuze, doporučení autora a návrh crowdsourcingové platformy. Autor zdůraznil kladnou roli občanské participace ve smyslu posílení zastupitelské demokracie a upozornil na potřebu prosazování procesu participace do plánování velkých rozvojových projektů. Argumentován byl rozdíl mezi koncepty crowdsourcingu a participativního rozpočtu. Pro budoucí výzkum crowdsourcingu bylo doporučeno vycházet ze čtyř podmínek moudrosti davu, Estellésovy integrované definice a Brabhamovy typologie. Závěrem kapitoly byly představeny ukázky zahraniční praxe a zpracován koncepční návrh crowdsourcingové platformy jako součásti jednotného portálu participace. Tím byl splněn druhý dílčí cíl diplomové práce.

Platforma byla navržena včetně sekce crowdsourcingových soutěží, které nebyly v Praze dosud realizovány. Součástí by ale byla i sekce znalostního crowdsourcingu, která by sjednotila stávající aplikace městských částí. Dále byla navržena nová role on-line facilitátorů (editorů), kteří by usměrňovali diskusi veřejnosti, rozváděli nejlepší návrhy a spolupracovali s experty. Platforma byla navržena jako otevřená pro řešitele mimo Prahu nebo ČR. Zdůrazněny byly důležité aspekty platformy – úvodní kampaň, atraktivita úkolu, stanovení peněžní či věcné odměny (v případě soutěže) a vhodné rozvržení on-line nástrojů platformy. Autor upozornil i na rizika platformy – chyba davu vyplývá z malé účasti, zatímco odpor davu spočívá ve zneužití nebo ignorování veřejného on-line prostoru.

Rešerší primárních odborných zdrojů, analýzou současných participativních aktivit, ukázkou zahraniční praxe a návrhem crowdsourcingové platformy bylo prokázáno opodstatnění modelu crowdsourcingu pro regionální rozvoj. Tím byl splněn zastřešující cíl této diplomové práce. V textu byla diskutována řada témat vhodných pro další výzkum, který by již měl být zaměřen více prakticky. Nabízí se například řešit aplikovatelnost a legislativní nebo organizační překážky modelu v prostředí pražského, potažmo českého veřejného sektoru. Bylo by možné rovněž rozpracovat uvedený index aktivit participace a aplikovat jej v jiných regionech, neboť představuje jednoduchou metodu kvantifikace stavu začleňování veřejnosti.

Seznam literatury

- AGORA CE, 2006. *Jak přizvat občany ke spolupráci aneb jak dát radnici uši, aby slyšela, co lidé chtějí* [online]. Praha: Agora Central Europe, společnost pro demokracii a kulturu [vid. 30. září 2017]. Získáno z: http://www.agora-ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/Participace_-_Jak_prizvat_obcany_ke_spolupraci.pdf
- AGORA CE, 2016a. *Analýza občanské participace v České republice* [online]. Praha: Agora Central Europe, společnost pro demokracii a kulturu [vid. 30. září 2017]. ISBN 978-80-906397-3-7. Získáno z: <http://www.paktparticipace.cz/dokumenty/analiza>
- AGORA CE, 2016b. *Metodika participace aneb jak zapojit občany do rozhodování* [online]. Praha: Agora Central Europe, společnost pro demokracii a kulturu [vid. 30. září 2017]. ISBN 978-80-906397-1-3. Získáno z: <http://www.paktparticipace.cz/dokumenty/metodika-participace>
- AGORA CE, 2017. Co je to „participativní rozpočet”? *Participativni-rozpocet.cz* [online]. Agora Central Europe, společnost pro demokracii a kulturu. [vid. 5. listopad 2017]. Získáno z: <http://www.participativni-rozpocet.cz/participativni-rozpocet/>
- AITAMURTO, Tanja, Hélène LANDEMORE, David LEE a Ashish GOEL, 2014. *Crowdsourced Off-Road Traffic Law Experiment in Finland: Report about Idea Crowdsourcing and Evaluation* [online]. Helsinki: Parliament of Finland [vid. 26. listopad 2017]. ISBN 978-951-53-3541-8. Získáno z: https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1+2014.pdf
- ARBTER, Kerstin, 2008. Öffentlichkeitsbeteiligung ja, aber wie? Standards für qualitätsvolle Beteiligungsprozesse. In: *International Conference for Electronic Democracy* [online]. Krems: Danube University [vid. 30. září 2017]. Získáno z: http://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/Standards_OeB/OeB-Standards_Artikel_Arbter08.pdf
- ARNSTEIN, Sherry R., 1969. A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners* [online]. roč. 35, č. 4, s. 216–224 [vid. 30. září 2017]. ISSN 0002-8991. Získáno z: <http://www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/Arnstein%20ladder%201969.pdf>
- BEIERLE, Thomas C. a Jerry CAYFORD, 2002. *Democracy in Practice: Public Participation in Environmental Decisions*. Washington, DC: Resources for the Future. ISBN 978-1-891853-54-8.
- BIF, 2012. *Praktická příručka o E-participaci* [online]. Finský baltský institut pro eCitizen II [vid. 2. listopad 2017]. Získáno z: http://eparticipation.eu/wp-content/uploads/2012/10/eCitizeni_manuaal_A4_CZ-1.pdf
- BRABHAM, Daren C., 2008. Crowdsourcing as a model for problem solving: An Introduction and Cases. *Convergence: the international journal of research into new media technologies* [online]. roč. 14, č. 1, s. 75–90 [vid. 29. listopad 2017]. ISSN 1354-8565. Získáno z: <http://citereerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.175.1623>
- BRABHAM, Daren C., 2009. Crowdsourcing the public participation process for planning projects. *Planning Theory* [online]. roč. 8, č. 3, s. 242–262 [vid. 31. říjen 2016]. ISSN 1473-0952. Získáno z: http://417i.com/NHIU/Crowdsourcing_public_participation_for_planning_2009.pdf
- BRABHAM, Daren C., 2010. *Crowdsourcing as a model for problem solving: Leveraging the collective intelligence of online communities for public good* [online]. Salt Lake City: The University of Utah. Disertační práce [vid. 31. říjen 2016]. Získáno z: <https://collections.lib.utah.edu/details?id=193237>

BRABHAM, Darren C., 2013. *Crowdsourcing*. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge: MIT Press. Press Essential Knowledge series. ISBN 978-0-262-31425-1.

BRNO, 2017. Zásady participativního rozpočtu statutárního města Brna. *Damenavas.brno.cz* [online]. Statutární město Brno. [vid. 3. listopad 2017]. Získáno z: <https://damenavas.brno.cz/zasady/>

BURBY, Raymond J., 2003. Making Plans that Matter: Citizen Involvement and Government Action. *Journal of the American Planning Association* [online]. roč. 69, č. 1, s. 33–49 [vid. 8. listopad 2017]. ISSN 0194-4363. Získáno z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01944360308976292>

CABANNES, Yves, 2014. *Contribution of Participatory Budgeting to provision and management of basic services: Municipal practices and evidence from the field* [online]. London: International Institute for Environment and Development. Human Settlements Working Papers [vid. 3. listopad 2017]. ISBN 978-1-78431-077-6. Získáno z: <http://pubs.iied.org/10713IIED/>

CDD PU, 2017. Devoted to the study of rhetoric, deliberation, and dissent. *The Centre for Democratic Deliberation* [online]. PennState University. [vid. 30. září 2017]. Získáno z: <http://cdd.la.psu.edu/>

CDD SU, 2017. What is Deliberative Polling®? *Center for Deliberative Democracy* [online]. Stanford University. [vid. 30. říjen 2017]. Získáno z: <http://cdd.stanford.edu/what-is-deliberative-polling/>

CIPTEC, 2018. *Innovative Future for Public Transport: Utilizing Collective Intelligence* [online]. Collective Innovation for Public Transport in European Cities [vid. 10. duben 2018]. Získáno z: <http://ciptec.eu/media-kit/>

ČÍSAŘOVÁ, Eliška a Jan PAVEL, 2008. *Průvodce komunálními rozpočty aneb jak může informovaný občan střežit obecní pokladnu* [online]. Praha: Transparency International ČR [vid. 31. říjen 2017]. ISBN 978-80-87123-06-5. Získáno z: https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/kr_pruvodce2008.pdf

CIVIC HALL, 2016. NYC Participatory Budgeting Process Gets Another Upgrade. *Civicist: Civic Tech News & Analysis* [online]. [vid. 3. listopad 2017]. Získáno z: <https://civichall.org/civicist/nyc-participatory-budgeting-process-gets-upgrade/>

CREIGHTON, James L., 2005. *The public participation handbook: Making better decisions through citizen involvement*. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-7879-7963-8.

CROUCH, Colin, 2004. *Post-democracy*. Cambridge: Polity Press. ISBN 0-7456-3314-5.

ČR, 2000. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. *Sbírka zákonů ČR* [online]. § 16. [vid. 8. listopad 2017]. ISSN 1211-1244. Získáno z: <portal.gov.cz/zakon/128/2000>

ČSÚ, 2014. Informační technologie ve veřejné správě. *CZSO.cz* [online]. Český statistický úřad. [vid. 2. listopad 2017]. Získáno z: https://www.czso.cz/csu/czso/verejna_sprava

ČSÚ, 2017. *Statistická ročenka hl. m. Prahy 2017* [online]. Praha: Český statistický úřad [vid. 18. únor 2018]. ISBN 978-80-250-2788-2. Získáno z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46014674/33012017.pdf>

D21, 2017. Index participace 2015-2016 [online]. Institute for Democracy 21. [vid. 11. únor 2018]. Získáno z: <https://drive.google.com/file/d/10GHA5SOGfTmKPb4DsC3crz1L47Enrgoq/view>

DVOŘÁČEK, Jiří, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2.

ECAS, 2016. *Towards a Crowdsourcing Pilot at the EU level: Taking Decisions with Citizens and Not for Them* [online]. Brussels: European Citizen Action Service [vid. 26. listopad 2017]. Získáno z: <http://ecas.org/wp-content/uploads/2016/10/Towards-a-crowdsourcing-pilot-at-the-EU-level-1.pdf>

ECN, 2017. Crowd Dialog Europe 17 – the European Crowd experts united in knowledge, 21st of September, Athens. *Eurocrowd.org* [online]. European Crowdfunding Network. [vid. 10. prosinec 2017]. Získáno z: <http://eurocrowd.org/2017/08/01/crowd-dialog-europe-17-the-european-crowd-experts-united-in-knowledge-21st-of-september-athens/>

ECTP-CEU, 2016. *European Charter on Participatory Democracy in Spatial Planning Processes* [online]. Brussels: European Council of Spatial Planners [vid. 30. září 2017]. Získáno z: <http://www.ectp-ceu.eu/images/stories/PDF-docs/European%20Charter%20on%20Participatory%20Democracy%20English-final.pdf>

EMPATIA, 2018. The Project. *Empatia-project.eu* [online]. [vid. 10. duben 2018]. Získáno z: <http://empatia-project.eu/the-project/>

ESTELLÉS, Enrique, 2016. A task-based crowdsourcing typology. *Int. Reports on Socio-Informatics* [online]. roč. 13, č. 1, s. 39–46 [vid. 1. prosinec 2017]. Získáno z: http://www.iisi.de/fileadmin/IISI/upload/IRSI/2016Vol13Iss1/IRSI_Vol13-Iss1_2016_Estelles-Arolas.pdf

ESTELLÉS, Enrique a Fernando GONZÁLEZ, 2012. Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science* [online]. roč. 38, č. 2, s. 189–200 [vid. 27. říjen 2016]. ISSN 1741-6485. Získáno z: <https://riunet.upv.es/handle/10251/56904>

EU, 2015a. *Příručka k evropské občanské iniciativě* [online]. Lucemburk: Evropská komise [vid. 31. říjen 2017]. ISBN 978-92-79-51944-4. Získáno z: <https://publications.europa.eu/cs/publication-detail/-/publication/d5c945cb-06ba-11e6-b713-01aa75ed71a1/language-cs>

EU, 2015b. *The Collaborative Economy: Impact and Potential of Collaborative Internet and Additive Manufacturing* [online]. Brussels: Evropský parlament [vid. 26. listopad 2017]. ISBN 978-92-823-7854. Získáno z: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/547425/EPRS_STU\(2015\)547425_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/547425/EPRS_STU(2015)547425_EN.pdf)

EU, 2016a. *Participatory budgeting: An innovative approach* [online]. Brusel: Evropský parlament [vid. 3. listopad 2017]. Získáno z: http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/573894/EPRS_BRI%202016%29573894_EN.pdf

EU, 2016b. *Urban Europe: Statistics on Cities, Towns and suburbs* [online]. Lucemburk: Eurostat [vid. 18. únor 2018]. ISBN 978-92-79-60139-2. Získáno z: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7596823/KS-01-16-691-EN-N.pdf/0abf140c-ccc7-4a7f-b236-682effcde10f>

EU, 2017a. Dialogy s občany. *EC.europa.eu* [online]. Evropská komise. [vid. 31. říjen 2017]. Získáno z: https://ec.europa.eu/info/events/citizens-dialogues_cs

- EU, 2017b. *Online Platforms: How to Adapt Regulatory Framework to the Digital Age?* [online]. Brussels: Evropský parlament [vid. 26. listopad 2017]. ISBN 978-92-846-1244-4. Získáno z: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/607323/IPOL_BRI\(2017\)607323_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/607323/IPOL_BRI(2017)607323_EN.pdf)
- EVANS-COWLEY, Jennifer, 2010. Planning in the Real-Time City: The Future of Mobile Technology. *Journal of Planning Literature* [online]. roč. 25, č. 2, s. 136–149 [vid. 9. prosinec 2017]. ISSN 0885-4122. Získáno z: http://img1.wikia.nocookie.net/_cb20140801115229/mobile-computing-prediction/images/e/ec/Planning_In_The_Real_Time_City.pdf
- FLÓREZ, Darío Amar, 2016. *International Case Studies of Smart Cities: Medellin, Colombia* [online]. Washington, DC: Inter-American Development Bank [vid. 10. duben 2017]. Získáno z: <https://publications.iadb.org/handle/11319/7716>
- FLORIDA, Richard, 2009. Teorie kreativní třídy. In: *Fórum pro kreativní Evropu* [online]. Panel 1B: Arts Culture and Creative Ecologies. [vid. 3. prosinec 2017]. Získáno z: <http://www.forum-forcreativeeurope.cz/cs/Prezentace>
- FREEMAN, R. Edward, 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-15174-0.
- GLENN, Ezra Haber, 2012. Playing games with the budget: ideas for emphasizing the legislative elements of budget-making through an online multiplayer toy. *SSRN Electronic Journal* [online]. [vid. 9. duben 2018]. ISSN 1556-5068. Získáno z: <https://ssrn.com/abstract=2171435>
- GODSCHALK, David R. a William E. MILLS, 1966. A collaborative approach to planning through urban activities. *Journal of the American Institute of Planners*. roč. 32, č. 2, s. 86–95. ISSN 0002-8991.
- GOŇCOVÁ, Marta, 2010. *Krize demokracie ve 20. století a Evropa*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-5346-1.
- GURTEEN, David, 1998. Knowledge, Creativity and Innovation. *Journal of Knowledge Management* [online]. roč. 2, č. 1, s. 5–13 [vid. 3. prosinec 2017]. ISSN 1367-3270. Získáno z: <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/kci-article>
- HABERMAS, Jürgen, 1994. Three normative models of democracy. *Constellations* [online]. roč. 1, č. 1, s. 1–10 [vid. 15. listopad 2016]. ISSN 1467-8675. Získáno z: <https://pdfs.semanticscholar.org/ec92/504aac4db909079a9038e2f0f4501d668393.pdf>
- HABERMAS, Jürgen, 2000. *Strukturální přeměna veřejnosti: zkoumání jedné kategorie občanské společnosti*. Morální a politická filosofie. Praha: Filosofia. ISBN 80-7007-136-6.
- HENRY, Jane, 2006. *Creative Management and Development*. London: SAGE Publications. The Open University. ISBN 978-1-84787-860-1.
- HMP, 2000. Obecně závazná vyhláška č. 55/2000 Sb., Statut hlavního města Prahy. *Sbírka hl. m. Prahy* [online]. [vid. 18. únor 2018]. Získáno z: http://www.praha.eu/public/8/9f/4e/1282873_194272_Statut_v_uplnem_zneni_k_1._2._2012.pdf
- HMP, 2016a. Plán udržitelné mobility Prahy a okolí: Souhrnná zpráva o sběru podnětů od veřejnosti v rámci analytické části. *PoladPrahu.cz* [online]. [vid. 30. březen 2018]. Získáno z: http://www.poladprahu.cz/uploads/assets/P+podn%C4%9Bty_text2.pdf

HMP, 2016b. Usnesení Rady HMP č. 1033, k návrhu působnosti členů Rady hl. m. Prahy. *Praha.eu* [online]. [vid. 3. březen 2018]. Získáno z: http://www.praha.eu/public/8f/3a/a7/1858165_863196_Pusobnost_clenu_Rady_hlavniho_mesta_Prahy.pdf

HMP, 2017. Workshopy. *PoladPrahu.cz* [online]. [vid. 11. březen 2018]. Získáno z: <http://www.poladprahu.cz/cs/workshopy>

HMP, 2018a. O Pé ká cé. *PrazskeKreativniCentrum.cz* [online]. [vid. 6. březen 2018]. Získáno z: <http://www.prazskekreativnicentrum.cz/>

HMP, 2018b. O projektu. *Zmente.to* [online]. [vid. 1. duben 2018]. Získáno z: <https://www.zmente.to/o-projektu>

HMP, 2018c. Plán mobility se opírá o Metropolitní plán. *PoladPrahu.cz* [online]. [vid. 11. březen 2018]. Získáno z: <http://www.poladprahu.cz/cs/clanek/97/plan-mobility-se-opira-o-metropolitni-plan>

HOLEC, Petr, 2012. Otevřené inovace jako konkurenční výhoda. *Inosfera.cz* [online]. [vid. 30. listopad 2017]. Získáno z: <http://www.inosfera.cz/inoforum/otevrene-inovace-jako-konkurencni-vyhoda/>

HOWE, Jeff, 2006. The rise of crowdsourcing. *Wired magazine* [online]. roč. 14, č. 6, s. 1–4 [vid. 9. říjen 2016]. ISSN 1059-1028. Získáno z: <https://www.wired.com/2006/06/crowds/>

HOWE, Jeff, 2008. *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. New York: Crown Business. ISBN 978-0-307-39620-4.

CHESBROUGH, Henry, 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 1-57851-837-7.

IAP2, 2014. Public Participation Pillars. *IAP2.org* [online]. International Association for Public Participation. [vid. 30. září 2017]. Získáno z: https://c.ymcdn.com/sites/iap2.site-ym.com/resource/resmgr/files/IAP2_Federation_-_P2_Pillars.pdf

INEPA, 2017. EUCROWD Project. *INePA.si* [online]. [vid. 26. listopad 2017]. Získáno z: <http://www.inepa.si/eucrowd/project/>

INNES, Judith E. a David E. BOOHER, 2000. *Collaborative dialogue as a policy making strategy* [online]. Institute of Urban and Regional Development. Berkeley: University of California. Working Papers 2000 [vid. 15. říjen 2017]. Získáno z: <https://escholarship.org/uc/item/8523r5zt>

INNOCENTIVE, 2017. Our Solvers. *InnoCentive.com* [online]. [vid. 25. listopad 2017]. Získáno z: <https://www.innocentive.com/our-solvers/>

INVOLVE, 2005. *People & Participation: How to put citizens at the heart of decision-making* [online]. London: Involve [vid. 30. říjen 2017]. Získáno z: <https://www.involve.org.uk/wp-content/uploads/2011/03/People-and-Participation.pdf>

IPR, 2014a. Institut plánování a rozvoje / základní informace. *IPRPraha.cz* [online]. [vid. 4. březen 2018]. Získáno z: http://www.iprpaha.cz/uploads/assets/dokumenty/obecne/brozura_ipr.pdf

- IPR, 2014b. *Návrh strategie rozvoje veřejných prostranství hl. m. Prahy* [online]. Praha: Institut plánování a rozvoje [vid. 1. duben 2018]. ISBN 978-80-87931-13-4. Získáno z: http://manual.iprpraha.cz/uploads/assets/manual_tvorby_veřejnych_prostranstvi/pdf/IPR-SDM-KVP_navrh-Strategie-rozvoje-verejnych-prostranstvi.pdf
- IPR, 2015a. Jak má vypadat město, ve kterém chceme žít? *IPRPraha.cz* [online]. [vid. 5. březen 2018]. Získáno z: <http://www.iprpraha.cz/clanek/1455/jak-ma-vypadat-mesto-ve-kterem-chceme-zit>
- IPR, 2015b. Zpracování Metropolitního plánu. *IPRPraha.cz* [online]. [vid. 9. březen 2018]. Získáno z: <http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/tabulka1.pdf>
- IPR, 2016a. *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města* [online]. Praha: Institut plánování a rozvoje [vid. 30. září 2017]. Získáno z: <http://www.iprpraha.cz/manualparticipace>
- IPR, 2016b. *Strategický plán hl. m. Prahy: návrhová část* [online]. Praha: Institut plánování a rozvoje [vid. 30. září 2017]. ISBN 978-80-87931-63-9. Získáno z: http://strategie.iprpraha.cz/uploads/assets/pdf/20170717/2442_IPR_Strategicky_plan_kniha_0.pdf
- IPR, 2017a. Přijďte si posedět. Praha testuje nové lavičky a koše. *IPRPraha.cz* [online]. [vid. 8. březen 2018]. Získáno z: <http://www.iprpraha.cz/clanek/1692/prijdte-si-posedet-praha-testuje-nove-lavicky-a-kose>
- IPR, 2017b. *Realizační program 2018 Strategického plánu hl. m. Prahy* [online]. Praha: Institut plánování a rozvoje [vid. 6. březen 2018]. Získáno z: http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/ssp/realizacni_program/sp_r1_digital.pdf
- IPR, 2018a. Centrum Architektury a Městského Plánování. *Praha.camp* [online]. [vid. 6. březen 2018]. Získáno z: <http://praha.camp/>
- IPR, 2018b. CityMakers. *IPRPraha.cz* [online]. [vid. 6. březen 2018]. Získáno z: <http://www.iprpraha.cz/citymakers>
- IPR, 2018c. *Dotaz – intenzita participace*. 2018. Osobní komunikace.
- IPR, 2018d. Metropolitní plán. *IPRPraha.cz* [online]. [vid. 10. březen 2018]. Získáno z: <http://plan.iprpraha.cz/cs/metropolitni-plan>
- ISSP, 2016. *International Social Survey Programme: Citizenship II – ISSP 2014* [online]. Verze 2.0.0. Cologne: GESIS Data Archive [vid. 30. září 2017]. Získáno z: <https://dbk.gesis.org/dbk-search/sdesc2.asp?no=6670&db=e&doi=10.4232/1.12590>
- KOUCKÝ, Roman, 2015. O krizi města a jeho plánování. *Zlatý řez*. roč. 2015, č. 38, s. 12–15. ISSN 1210-4760.
- KRBOVÁ, Jana, 2015. Jak na plánování v malých obcích? *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí* [online]. roč. 2015, č. 4, s. 42–53 [vid. 15. říjen 2017]. ISSN 1805-3246. Získáno z: <http://www.regionálnírozvoj.eu/201504/jak-na-planovani-v-malych-obcich>
- KRBOVÁ, Jana, 2017. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-587-1.
- KUBÁSEK, Miroslav, 2017. Projekt ZmapujTo. *Zmapujto.cz* [online]. [vid. 20. listopad 2017]. Získáno z: <http://www.zmapujto.cz/about>

LÉVY, Pierre, 1997. *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*. New York: Plenum Press. ISBN 0-306-45635-4.

MALONE, Thomas W, Robert LAUBACHER a Chrysanthos DELLAROCAS, 2010. The collective intelligence genome. *MIT Sloan Management Review* [online]. roč. 51, č. 3, s. 21 [vid. 15. listopad 2016]. ISSN 1532-9194. Získáno z: <http://gaius.cbpp.uaa.alaska.edu/afef/CollectiveIntel.pdf>

MČ P5, 2017a. Praha 5 startuje participativní rozpočet. *Praha5.cz* [online]. Městská část Praha 5. [vid. 3. listopad 2017]. Získáno z: <http://www.praha5.cz/cs/dokument/212247-praha-5-startuje-participativni-rozpocet>

MČ P5, 2017b. Radnice hledá další vhodná místa. *iPetka.cz* [online]. Městská část Praha 5. [vid. 2. duben 2018]. Získáno z: https://www.ipetka.cz/wp-content/uploads/archiv-petka/2017/P5_03_17_web.pdf

MČ P5, 2018. *Participativní rozpočet 2018*. 2018. Osobní komunikace.

MEDIAGURU, 2017. Mediální slovník. *MediaGuru.cz* [online]. [vid. 29. listopad 2017]. Získáno z: <https://www.mediaguru.cz/encyklopedie-medii/slovník/klicova-slova/co-creation/>

MPSV, 2005. Komunitní plánování – věc veřejná (průvodce). *MPSV.cz* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. [vid. 30. září 2017]. Získáno z: <https://www.mpsv.cz/cs/847>

MÜLLER, Karel B., Šárka LABOUTKOVÁ a Petr VYMĚTAL, 2010. *Lobbing v moderních demokraciích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3165-0.

MVČR, 2015. Modernizace veřejné správy – Konzultace s veřejností. *MVCR.cz* [online]. Ministerstvo vnitra ČR. [vid. 30. září 2017]. Získáno z: <http://www.mvcr.cz/clanek/modernizace-verejne-spravy.aspx?q=Y2hudW09NA%3d%3d>

MVČR, 2017. Co je eGovernment? *MVCR.cz* [online]. Ministerstvo vnitra ČR. [vid. 2. listopad 2017]. Získáno z: <http://www.mvcr.cz/clanek/co-je-egovernment.aspx>

MŽP, 2015. Místní Agenda 21. *MZP.cz* [online]. Ministerstvo životního prostředí ČR. [vid. 30. září 2017]. Získáno z: https://www.mzp.cz/cz/mistni_agenda_21

NS MAS, 2015. *Metoda LEADER, Komunitně vedený místní rozvoj (CLLD), Rozvoj venkova se zapojením místních komunit* [online]. Hradec nad Moravicí: Národní síť místních akčních skupin [vid. 31. říjen 2017]. Získáno z: <http://nsmas.cz/aktuality/2015/brozura-metoda-leader-a-clld/>

OECD, 2001. *Citizens as Partners: Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making* [online]. Paris: OECD Publishing [vid. 1. listopad 2016]. ISBN 978-92-64-19556-1. Získáno z: http://www.oecd-ilibrary.org/governance/citizens-as-partners_9789264195561-en

OSN, 2013. *Developing capacity for participatory governance through e-participation: engaging citizens in policy and decision-making processes using ICTs* [online]. New York: UN Department of Economic and Social Affairs [vid. 5. listopad 2017]. Získáno z: <http://workspace.unpan.org/sites/internet/Documents/CONCEPT%20PAPER%20e-Participation%2001.30.13.pdf>

OSN, 2016a. Data Center. *E-Government Knowledge DataBase* [online]. UN Department of Economic and Social Affairs. [vid. 5. listopad 2017]. Získáno z: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center>

- OSN, 2016b. *United Nations E-Government Survey 2016* [online]. New York: UN Department of Economic and Social Affairs [vid. 5. listopad 2017]. ISBN 978-92-1-123205-9. Získáno z: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2016>
- OSTWALD, Michael, 1997. Virtual urban futures. In: *Virtual Politics: Identity and Community in Cyberspace*. London: Sage Publications, s. 125–144. ISBN 978-1-4462-4006-9.
- PAGE, Scott E., 2008. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. 3. vyd. Princeton: Princeton University Press. ISBN 0-691-13854-0.
- PÁNEK, Jiří, Milan HRUBEŠ, Miroslav KUBÁSEK, Jaroslav VALŮCH a Vendula ZAHUMENSKÁ, 2014. *GeoParticipace: Jak používat prostorové nástroje v rozhodování o lokalitách ve kterých žijeme?* Olomouc: Přírodovědecká fakulta Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-4359-1.
- PERFECT CROWD, 2017. Our Tools. *PerfectCrowd.cz* [online]. [vid. 9. prosinec 2017]. Získáno z: <https://www.perfectcrowd.cz/our-tools>
- PETRIN, Julian, 2015. Crowd(re)sourcing the future city: From idea to action. In: *Crowdsourcing Week Europe 2015* [online]. [vid. 11. duben 2018]. Získáno z: <https://crowdsourcingweek.com/session/urban-planning-crowdsourcing-cities/>
- PRATHER, Charles, 2009. *The Manager's Guide to Fostering Innovation and Creativity in Teams*. New York: McGraw-Hill. Briefcase Books Series. ISBN 978-0-07-171347-4.
- ROBERTS, Rebecca, 2012. *Plan Commission Handbook* [online]. Center for Land Use Education. Madison: University of Wisconsin [vid. 31. říjen 2017]. Získáno z: <https://www.uwsp.edu/cnr-ap/clue/Documents/PlanCommissions/PCHandbook.pdf>
- ROTH, Steffen, Jari KAIVO-OJA a Thomas HIRSCHMANN, 2013. Smart regions: Two cases of crowdsourcing for regional development. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* [online]. roč. 20, č. 3, s. 272–285 [vid. 15. listopad 2016]. ISSN 1476-1297. Získáno z: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/1053527/filename/ijesb200302-roth.pdf>
- SELTZER, Ethan a Dillon MAHMOUDI, 2012. Citizen Participation, Open Innovation, and Crowdsourcing: Challenges and Opportunities for Planning. *Journal of Planning Literature* [online]. roč. 28, č. 1, s. 3–18 [vid. 10. leden 2017]. ISSN 0885-4122. Získáno z: <https://www.pdx.edu/usp/sites/www.pdx.edu/usp/files/Journal%20of%20Planning%20Literature-2012-Seltzer-0885412212469112.pdf>
- SHERMAN, Aliza, 2011. How 3 Cities Are Crowdsourcing for Community Revitalization. *Mashable.com* [online]. [vid. 11. duben 2018]. Získáno z: <https://mashable.com/2011/07/20/crowdsourcing-city-tech/#jqhwgavfEqx>
- SILVA, Carlos N., 2013. *Citizen E-Participation in Urban Governance: Crowdsourcing and Collaborative Creativity*. Hershey: IGI Global. Advances in Electronic Government, Digital Divide, and Regional Development. ISBN 978-1-4666-4170-9.
- SUROWIECKI, James, 2005. *The wisdom of crowds*. New York: Anchor Books. ISBN 978-0-385-72170-7.
- SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ, 2002. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce* [online]. Praha: Podnikohospodářská fakulta VŠE [vid. 4. listopad 2016]. Získáno z: <http://kp.vse.cz/wp-content/uploads/2011/07/BP-DP-pokyny.pdf>

TAEIHAGH, Araz, 2017. Crowdsourcing, Sharing Economies and Development. *Journal of Developing Societies* [online]. roč. 33, č. 2, s. 191–222 [vid. 3. prosinec 2017]. ISSN 0169-796X. Získáno z: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1707/1707.06603.pdf>

TURNER, Jackie a Aletha DUNSTON, 2017. Part 7: Comprehensive Plans. In: *Citizen Planner Manual* [online]. Indianapolis: Indiana Chapter of the American Planning Association, s. 103–113 [vid. 2. listopad 2017]. Získáno z: http://www.indianaplanning.org/?page_id=1221

UOU, 2018. Next Stop Design [online]. University of Utah. [vid. 11. duben 2018]. Získáno z: <http://first.nextstopdesign.com/designs>

VLÁDA ČR, 2016. Naše vize. *Iniciativa 202020* [online]. [vid. 5. listopad 2017]. Získáno z: <http://202020.cz/nase-vize/>

VLÁDA ČR, 2017. *Aktualizovaný Akční plán pro rozvoj digitálního trhu* [online]. Praha: Úřad vlády ČR [vid. 5. listopad 2017]. Získáno z: <http://digiczech.eu/wp-content/uploads/2016/06/Aktualizovan%C3%BD-Ak%C4%8Dn%C3%AD-pl%C3%A1n-pro-rozvoj-digitln%C3%ADho-trhu.pdf>

ZNOJ, Milan, 2005. Deliberativní – a co dál? *Listy* [online]. roč. 2005, č. 4 [vid. 4. listopad 2016]. ISSN 1210-1222. Získáno z: <http://www.listy.cz/archiv.php?cislo=054&clanek=obsah>

Seznam příloh

Příloha 1 – On-line registrace k veřejné diskuzi o Strategickém plánu	113
Příloha 2 – Formulář připomínky k návrhu zadání Územního plánu hl. m. Prahy	114
Příloha 3 – Pozvánka pro veřejnost na panelovou diskuzi s odborníky	115
Příloha 4 – Zadání nového podnětu v on-line aplikaci Změňte.to	116
Příloha 5 – Dopis občanům MČ Prahy 5 s pozvánkou k účasti na participativním rozpočtu.....	117
Příloha 6 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 1	118
Příloha 7 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 2	119
Příloha 8 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 3	120
Příloha 9 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 4	121
Příloha 10 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 5.....	123
Příloha 11 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 6.....	125
Příloha 12 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 7	127
Příloha 13 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 8.....	129
Příloha 14 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 9.....	131

Přílohy

Příloha 1 – On-line registrace k veřejné diskuzi o Strategickém plánu

Jaká je vize Prahy? Přijďte diskutovat o novém Strategickém plánu Prahy

Jak má vypadat město, ve kterém chceme žít? Jak se prosadíme ve světě? Jak vytvoříme chytrě spravovanou metropoli?

Přijďte spolu s urbanisty, sociology a ekonomy z IPR Praha diskutovat o tom, jaká je vize Prahy na příštích dvacet, třicet až padesát let a dejte nám zpětnou vazbu k novému Strategickému plánu.

CO JE TO STRATEGICKÝ PLÁN?

Strategický plán hl. m. Prahy formuluje sdílenou vizi rozvoje města v dlouhodobé perspektivě. Stanovuje cíle a priority při řešení klíčových sociálních a ekonomických otázek města.

Nový strategický plán si můžete prostudovat na webu [SPOLUPRAZE.CZ](https://spolupraze.cz)

***Povinné pole**

Vyberte si termín a místo setkání

19. listopadu, 17:30, Dejvice - Národní technická knihovna ▾

Jméno

Příjmení

Emailová adresa *

Odeslat

Zdroj: docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd3wF5NkLhq_tLyOuCOcJc_bxrK0sfuoznElhcGVo2ypih10Q/viewform

Příloha 2 – Formulář připomínky k návrhu zadání Územního plánu hl. m. Prahy

PRAHA PRAHA PRAHA PRAHA	HLAVNÍ MĚSTO PRAHA	Identifikační kód připomínky požadavku podnětu	PID
	MAGISTRÁT HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY		
	ODBOR ÚZEMNÍHO PLÁNU		

PŘIPOMÍNKA (POŽADAVEK, PODNĚT) K NÁVRHU ZADÁNÍ ÚZEMNÍHO PLÁNU HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY (METROPOLITNÍHO ÚZEMNÍHO PLÁNU)			
<i>podle ustanovení § 47 odst. 2 zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), v platném znění</i>			
I. Identifikační údaje pro evidenci připomínky fyzických a právnických osob*			
Jméno příjmení / Název organizace			
Adresa pro doručení			
Emailová adresa			
Podává-li připomínku více navrhovatelů, jsou údaje o nich uvedeny v samostatné příloze (seznamu osob uplatňujících věcně shodnou připomínku)			☐ ano ☐ ne
II. Upřesnění obsahu připomínky			
Obecně k obsahu územního plánu			☐ ano ☐ ne
K procesu pořizování			☐ ano ☐ ne
Ke konkrétní ploše (lokalitě)			☐ ano ☐ ne
III. Údaje o konkrétní ploše (lokalitě), na kterou je uplatněna připomínka			
Městská část			
Katastrální území			
Číslo pozemků			
Případně doplňující popis lokality			
Obsah připomínky/ popis místa			
IV. Grafická příloha není podmínkou (v případě potřeby předat na druhém listu, případně v samostatné příloze)			
V Praze dne2013	 podpis připomínkujícího nebo jeho statutárního zástupce		

* Požadavku dotčeného orgánu a Ministerstva pro místní rozvoj jako nadřízeného orgánu; podnětu sousední obce

Zdroj: servis.praha-mesto.cz/uzplan/Uzemni_plan_HMP/UPn_metrop/formul_2013.doc

Příloha 3 – Pozvánka pro veřejnost na panelovou diskuzi s odborníky

PANELOVÁ DISKUSE

SPOLEČNÁ VIZE MOBILITY





Pondělí 10. dubna 2017 od 18:00
Národní technická knihovna (Ballingův sál), Technická 2710/6, Praha 6

Zdroj: poladprahu.vs4.psyso.cz/cs/clanek/76/predni-odbornici-budou-jednat-o-spolecne-vizi-mestske-mobility

Příloha 4 – Zadání nového podnětu v on-line aplikaci Změňte.to

lokace*

zadejte polohu

Prostor pro Váš námět, Vaši stížnost, nebo pochvalu.

0/500

jméno a příjmení

e-mail

fotografie

☒ souhlas se zpracováním osobních údajů*

odeslat

*Položky označené hvězdičkou je nutné vyplnit.

Zdroj: www.zmente.to/pesi/vylepseni-pesich-tras

Příloha 5 – Dopis občanům MČ Praha 5 s pozvánkou k účasti na participativním rozpočtu



Vážení sousedé,

Městská část Praha 5 v letošním roce vyhlásila již druhý ročník **Participativního rozpočtu**. V rámci tohoto projektu máte jedinečnou možnost spolurozhodovat o tom, kam budou investovány finance městské části. V roce 2018 je na občanské projekty vyhrazeno až **10 miliónů korun**. Jediné, co musíte udělat, je přihlásit váš návrh prostřednictvím stránek participativnirozpocet.praha5.cz. Zde také naleznete přesný harmonogram a pravidla pro podávání návrhů. **Své návrhy můžete podávat až do 30. dubna 2018.**

V loňském roce občané v rámci Participativního rozpočtu rozhodli mimo jiné o umístění nádob s posypovým materiálem v oblasti Farkáně nebo o nástřiku her na chodník na Trnkově náměstí. Váš návrh může být další v pořadí! Neváhejte a dejte nám vědět, co byste na Praze 5 chtěli změnit. Základní podmínkou je to, aby návrh byl směřován na pozemky ve správě MČ Praha 5, případně ve vlastnictví hlavního města Prahy.

Rádi vás také uvidíme na čtyřech veřejných setkáních, kde se o celém projektu dozvíte více a kde s námi své návrhy můžete probrat. Veřejná setkání proběhnou:

- **26. března od 17:00** v prostorách ZŠ Barrandov, Chaplinovo náměstí 1/615
- **9. dubna od 17:00** v zasedací místnosti v 6. patře ÚMČ Praha 5, Štefánikova 13,15
- **12. dubna od 17:00** v prostorách ZŠ Tyršova, U Tyršovy školy 1/430
- **26. dubna od 17:00** v prostorách ZŠ Nepomucká, Nepomucká 139/1

V případě zájmu o účast na některém z veřejných setkání či zájmu o další informace prosím kontaktujte paní **Karolínu Vernerovou** na emailu karolina.vernerova@praha5.cz či na telefonním čísle **257 000 550**.

Pro informace o aktuálním dění také sledujte naši facebookovou stránku: [Praha 5 sobě](#)

S přátelským pozdravem,



Martin Slabý
1. zástupce starosty



**Participativní
rozpočet 2018**

Zdroj: MČ P5 (2018)

Příloha 6 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 1

MČ PRAHA 1	30 tis. obyvatel	VÝSLEDEK: 14 bodů
Oficiální web	www.praha1.cz	
Sociální síť	www.facebook.com/praha1cz	
Radniční noviny	www.praha1.cz/cps/mesicnik.html	
Komise rady MČ (pro participaci)	Komise pro participaci	1b
Místní agenda 21 (realizátor)	Ne	0b
Participativní rozpočet	Ne	0b
On-line platforma, crowdsourcing	Ne	0b
VELKÉ PROJEKTY S PARTICIPACÍ		
1. Rekonstrukce Dvořákova nábreží (konceptně podpořeno IPR) www.iprpraha.cz/dvorakovonabrezi		
→ veřejná debata s architekty, urbanistická vycházka, strukturované i terénní rozhovory, kulatý stůl, on-line dotazník		7b
2. Přeměna Malostranského náměstí – zrušení parkoviště (IPR) http://www.iprpraha.cz/malostranske-namesti		
→ pracovní skupina za účasti organizované veřejnosti, veřejná debata s tvůrci koncepce, průzkum spokojenosti při zkušebním provozu		6b
VEŘEJNÁ SETKÁNÍ (samostatná)		
Nezjištěna		0b
DALŠÍ METODY A AKTIVITY		
Nezjištěny		0b

Zdroj: autor

Příloha 7 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 2

MČ PRAHA 2	49 tis. obyvatel	VÝSLEDEK: 23 bodů
Oficiální web	www.praha2.cz	
Sociální síť	www.facebook.com/Praha2	
Radniční noviny	www.praha2.cz/Noviny-Prahy-2	
Komise rady MČ (pro participaci)	Komise pro info. služby a transparentnost	1b
Místní agenda 21 (realizátor)	Ne	0b
Participativní rozpočet	Ne	0b
On-line platforma, crowdsourcing	cistadvojka.cz/infomapa 2016, 2017 – T-mapy	8b
VELKÉ PROJEKTY S PARTICIPACÍ		
1. Rekonstrukce Vinohradské třídy (IPR) www.iprpraha.cz/vinohradska		
→ on-line i tištěný dotazník, 2 veřejná setkání, 2 urbanistické vycházky, cyklovýjídka, konzultační stánek, sběr podnětů on-line		10b
2. Revitalizace Karlova náměstí (IPR) www.iprpraha.cz/clanek/1388/revitalizace-karlova-namesti		
→ veřejná diskuze s tvůrci koncepce, dotazníkové šetření (Agora), sběr podnětů on-line		3b
VEŘEJNÁ SETKÁNÍ (samostatná)		
Nezjištěna		0b
DALŠÍ METODY A AKTIVITY		
1. Diskuzní fórum urad.praha2.cz/Obecne-tema-1		1b

Zdroj: autor

Příloha 8 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 3

MČ PRAHA 3	73 tis. obyvatel	VÝSLEDEK: 30 bodů
Oficiální web Sociální síť Radniční noviny	www.praha3.cz www.facebook.com/praha3.cz www.praha3.cz/radnicni-noviny	
Komise rady MČ (pro participaci)	Ne (zrušena 2014)	0b
Místní agenda 21 (realizátor)	Ne	0b
Participativní rozpočet	www.participativni-rozpocet.cz/praha3 2016, 2017 – Agora	10b
On-line platforma, crowdsourcing	www.cistatrojka.cz 2016, 2017 – Astur	8b
VELKÉ PROJEKTY S PARTICIPACÍ		
1. Rekonstrukce ulic Táboritská, Ondříčkova a Olšanského náměstí www.praha3.cz/radnicni-noviny/projekty/vysledky-zapojeni-verejnosti-do-planovani-verejnych-prostor-v-ulicich-taboritska-ondrickova-a-na-olsanskem-namesti-zprava-z-participace-n226883.htm		
→ polostrukturované rozhovory, on-line i tištěný dotazník, veřejné setkání, urbanistická vycházka, plánování nad mapou		7b
VEŘEJNÁ SETKÁNÍ (samostatná)		
1. Projekt Parková čtvrť – 2 veřejné debaty www.praha3.cz/radnicni-noviny/zpravy/pozvanka-na-na-2-verejnou-debatu-k-projektu-parkova-ctvrt-n263833.htm		2b
2. Rekonstrukce ulic Seifertova a Táboritská (IPR) www.praha3.cz/radnicni-noviny/projekty/verejna-debata-predstavi-18-kvetna-novou-podobu-ulic-seifertova-taboritska-n228395.htm		1b
3. Revitalizace parku Parukářka www.praha3.cz/radnicni-noviny/projekty/parukarka-podle-pleskota-n228898.htm		1b
DALŠÍ METODY A AKTIVITY		
1. Anketní web www.praha3.cz/ankety ; www.praha3.cz/radnicni-noviny/ankety		1b

Zdroj: autor

Příloha 9 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 4

MČ PRAHA 4	128 tis. obyvatel	VÝSLEDEK: 44,5 bodu
Oficiální web	www.praha4.cz	
Sociální síť	www.facebook.com/praha4	
Radniční noviny	www.praha4.cz/Casopis-Tucnak-1	
Komise rady MČ (pro participaci)	Komise pro místní Agendu 21	1b
Místní agenda 21 (realizátor)	Kategorie D	1b
Participativní rozpočet	Ne	0b
On-line platforma, crowdsourcing	Ne	0b
VELKÉ PROJEKTY S PARTICIPACÍ		
1. Rekonstrukce ulice Tábořská a okolí (IPR) www.iprpraha.cz/taborska		
→ 2 urbanistické vycházky, 3 veřejná setkání nad mapou, veřejná konzultace návrhu koncepce, sběr podnětů on-line, na e-mail a osobně v infocentru		12b
2. Generel veřejného prostranství www.praha4.cz/Menime-verejna-prostranstvi-v-Praze-4.html		
→ 5 veřejných plánovacích setkání nad mapou		10b
3. Rekonstrukce Náměstí Bratří Synků www.praha4.cz/file/i0631/Namesti-bratri-Synku-sociologicky-pruzkum.pdf www.praha4.cz/file/f0631/Namesti-bratri-Synku-zapojeni-zaku.pdf		
→ sociologický průzkum, participace žáků (urbanistická vycházka, plánovací setkání a sběr podnětů)		3b
4. Rozvoj okolí nemocnice Krč (budoucí metro) www.praha4.cz/file/70631/Nemocnice-Krc-souhrnna-zaverecna-zprava.pdf		
→ sociologický průzkum, veřejné plánovací setkání, dotazníkové šetření		4b
5. Rozvoj lokality Nové dvory (budoucí metro) www.praha4.cz/file/g0631/Nove-Dvory-zapojeni-zaku.pdf		
→ participace žáků (urbanistická vycházka, 4 plánovací setkání nad mapou)		4,5b
VEŘEJNÁ SETKÁNÍ (samostatná)		
1. Návrh nové tramvajové trati www.praha4.cz/Tramvaje-versus-automobilova-doprava-1.html		1b

DALŠÍ METODY A AKTIVITY	
1. Diskuzní fórum <i>www.praha4.cz/Obecne</i>	1b
2. Plánovací stany <i>www.praha4.cz/file/d0631/Planovaci-stan-KCP.pdf</i> <i>www.praha4.cz/file/e0631/Planovaci-stan-Pankrac.pdf</i>	4b
3. Anketa <i>www.praha4.cz/file/80631/Budejovicka-DBK-anketa.pdf</i>	1b
4. Sociálně-antropologický výzkum (Michle) <i>www.praha4.cz/file/h0631/Kvalitativni-vyzkum-Michle.pdf</i>	1b
5. Urban Gardening <i>www.praha4.cz/Komunitni-sazeni</i>	1b

Zdroj: autor

Příloha 10 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 5

MČ PRAHA 5	84 tis. obyvatel	VÝSLEDEK: 55 bodů
Oficiální web	www.praha5.cz	
Sociální síť	www.facebook.com/mcpraha5	
Radniční noviny	www.ipetka.cz	
Komise rady MČ (pro participaci)	Ne (zrušena 2014)	0b
Místní agenda 21 (realizátor)	Kategorie D	1b
Participativní rozpočet	participativnirozpocet.praha5.cz 2017 – D21	5b
On-line platforma, crowdsourcing	Ne	0b
VELKÉ PROJEKTY S PARTICIPACÍ		
1. Smíchov City – přeměna brownfieldu v městskou čtvrť (IPR) smichovcity.praha5.cz		
→ pilotní anketa, komentovaná výstava, 2 urbanistické vycházky, 2 setkání nad mapou, 2 plánovací setkání s organizovanou veřejností, individuální hloubkové rozhovory, on-line dotazník, sociologický průzkum		15b
2. Motolské údolí – rekonstrukce ulic motolskeudoli.praha5.cz		
→ sociologický průzkum, on-line i tištěný dotazník, cyklovyjížďka, setkání nad mapou, urbanistická vycházka, veřejné projednání, konzultační stánek, sběr podnětů on-line		11b
3. Revitalizace památkové zóny Budáňka www.praha5.cz/cs/dokument/budanka-pro-prahu/211379-zapojeni-obcanu-do-revitalizace-pamatkove-zony-v-ramci-projektu-budanka-pro-prahu		
→ veřejná diskuze formou kulatých stolů, komunitní vycházka, dotazníkové šetření		4b
4. Revitalizace přírodní památky Vidoule www.praha5.cz/cs/dokument/212993-jak-se-nezmeni-vidoule-zapojte-se-do-nezmeni-i-vy		
→ veřejné projednání, on-line dotazník, komentovaná prohlídka, sběr podnětů na e-mail		4b
5. Revitalizace lokality Na Pláni naplani.praha5.cz		
→ 2 veřejná plánovací setkání, sběr podnětů		5b

VEŘEJNÁ SETKÁNÍ (samostatná)	
1. Rozvoj sídliště Barrandov <i>www.praha5.cz/cs/dokument/urbanisticka-studie-sidliste-barrandov/211400-zucast-nete-se-setkani-tykajiciho-se-rozvoje-sidliste-barrandov</i>	1b
2. Dopravní zklidnění Jinonic <i>www.praha5.cz/cs/kalendar/detail/626</i>	1b
3. Revitalizace Dětského ostrova – 2 veřejné diskuze <i>www.praha5.cz/cs/sekce/detsky-ostrov</i>	2b
4. Revitalizace parků Santoška, Klamovka a Mrázovka <i>www.praha5.cz/cs/dokument/aktuality/213042-verejne-setkani-k-parkum</i>	1b
5. Využití pozemku bývalého projektu Semmering <i>www.praha5.cz/cs/dokument/tiskove-zpravy/212616-</i>	1b
6. Studie Parčík a zastávka v ulici Hlubočepská <i>www.praha5.cz/cs/dokument/tiskove-zpravy/212516-studie</i>	1b
DALŠÍ METODY A AKTIVITY	
1. Ankety <i>www.praha5.cz/cs/dokument/tiskove-zpravy/211942-v-Praze-5-by-mohla-vzniknout</i> <i>www.praha5.cz/cs/dokument/tiskove-zpravy/211953-radnice-Prahy-5-resi-provoz</i> <i>www.praha5.cz/cs/dokument/tiskove-zpravy/212386-anketa-o-nezprovozneni</i>	3b

Zdroj: autor

Příloha 11 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 6

MČ PRAHA 6	103 tis. obyvatel	VÝSLEDEK: 74,5 bodu
Oficiální web	www.praha6.cz	
Sociální síť	www.facebook.com/praha6	
Radniční noviny	www.sestka.cz	
Komise rady MČ (pro participaci)	Komise pro otevřenou radnici a IT	1b
Místní agenda 21 (realizátor)	Ne	0b
Participativní rozpočet	napadprosestku.cz 2016, 2017 – D21	10b
On-line platforma, crowdsourcing	www.praha6.org/mpp 2017 – Společně pro Šestku	4b
VELKÉ PROJEKTY S PARTICIPACÍ		
1. Rekonstrukce Bělohorské ulice (IPR) www.iprpraha.cz/belohorska		
→ on-line i tištěný dotazník, urbanistická vycházka, cyklovýjížd'ka, setkání nad mapou, konzultační stánek, sběr podnětů on-line		9b
2. Urbanistické řešení Vítězného náměstí (IPR) www.praha6.cz/viteznenamesti		
→ konzultační stánek, veřejné plánovací setkání, urbanistická vycházka, komunitní vycházka pro děti, on-line anketa		6,5b
3. Tramvajová trať Dědina www.praha6.cz/dedina-a-nova-ruzyne		
→ 2 veřejné debaty, on-line anketa, sběr podnětů on-line a v infocentru		5b
4. Parkovací dům Dědina www.praha6.cz/dedina-particproc		
→ on-line i tištěný dotazník, urbanistická vycházka, veřejné setkání, pocitová mapa		6b
5. Plán pro Ladronku www.praha6.cz/planproladronku		
→ konzultační stánek, on-line i tištěný dotazník, veřejné plánovací setkání		6b
6. Přestavba centra Červeného vrchu www.praha6.cz/osacervenyvrch		
→ konzultační stánek, anketa, veřejné plánovací setkání		5b

VEŘEJNÁ SETKÁNÍ (samostatná)	
1. Osobní jednání se starostou (na objednání) <i>www.praha6.cz/codelat/zadost-o-poskytnuti-informace-0300-001?ver=30</i>	1b
2. Zvelebení veřejného prostoru – Na Dědině, Petřiny a Červený vrch <i>www.praha6.cz/aktuality/pozvanka-na-verejna-setkani-2018-03-05</i>	1b
3. Rekonstrukce parku na Strouhaláku <i>www.praha6.cz/aktuality/zprava-ze-setkani-na-strouhalaku-2017-06-20</i>	1b
4. Rekonstrukce ulice Šárecká <i>www.praha6.cz/sarecka</i>	1b
5. Parkoviště v ulici Lotyšská – vč. on-line ankety <i>www.praha6.cz/lotysak</i>	2b
6. Rekonstrukce Macharova náměstí – vč. on-line ankety <i>www.praha6.cz/orechovka</i>	2b
7. Nové využití budovy původního nádraží Bubeneč – vč. on-line ankety <i>www.praha6.cz/nadrazibubenec</i>	2b
8. Rekonstrukce ulice Parašutistů – vč. ankety <i>www.praha6.cz/parasutistu</i>	2b
DALŠÍ METODY A AKTIVITY	
1. Sběr podnětů na e-mail <i>www.praha6.cz/aktuality/nova-podoba-ve-vnitrobloku-domu-mez-ulicemi-cinska-te-ronska-albanska-2017-09-18</i>	1b
2. Sběr podnětů na e-mail a konzultační hodiny <i>www.praha6.cz/lavka-horomericka</i>	2b
3. Průzkum veřejného mínění <i>www.praha6.cz/aktuality/vysledky-aktualniho-pruzkumu-verejneho-mineni-2016-01-04</i>	1b
4. Ankety <i>www.praha6.cz/projekty-mestskeho-parteru</i> <i>www.praha6.cz/brevnovsky-mrakodrap</i> <i>www.praha6.cz/hradcanska-prostor</i> <i>www.praha6.cz/baba</i>	4b
5. Hlasování systémem D21 – písemně i on-line <i>www.praha6.cz/malybrevnov</i> <i>www.praha6.cz/tobrucka</i>	2b

Zdroj: autor

Příloha 12 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 7

MČ PRAHA 7	43 tis. obyvatel	VÝSLEDEK: 40,5 bodu
Oficiální web	www.praha7.cz	
Sociální síť	www.facebook.com/Praha7	
Radniční noviny	www.praha7.cz/hobulet	
Komise rady MČ (pro participaci)	Komise zdravého města a MA21 a participace	1b
Místní agenda 21 (realizátor)	Kategorie D	1b
Participativní rozpočet	www.praha7.cz/22759_skolaci-z-Prahy-7-se-pus-tili-do-participativniho-rozpoctu 2017 – školní verze	2,5b
On-line platforma, crowdsourcing	www.lepsimisto.cz/obec/praha-7 2016, 2017 – Prostor plus	8b
VELKÉ PROJEKTY S PARTICIPACÍ		
1. Strategický plán MČ Praha 7 – do roku 2022 www.praha7.cz/temata/strategicky-plan		
→ 2 veřejná projednání vč. diskuze u kulatých stolů, on-line anketa, dotazníkové šetření, sběr podnětů na e-mail		7b
2. Veřejné fórum 10 problémů Prahy 7 – 1x za rok www.praha7.cz/zdrave-mesto-a-ma-21/forum-zdraveho-mesta www.praha7.cz/praha-7-zve-na-debatu-tri-roky-od-voleb		
→ 2016: veřejná diskuze (kulaté stoly), on-line anketa, anketa v infocentru → 2017: veřejná diskuze (kulaté stoly), panelová debata, on-line anketa		8b
3. Koncepční studie Císařského ostrova a nábřeží Stromovky (IPR) www.iprpraha.cz/cisarskyostrov www.iprpraha.cz/nabrezistromovky		
→ veřejné projednání za účasti org. veřejnosti, sběr podnětů, urbanistická vycházka		3b
4. Letenský kříž – rekonstrukce ulic (IPR) www.iprpraha.cz/letenskykriz		
→ urbanistická vycházka, veřejné setkání, on-line i tištěný dotazník		4b

VEŘEJNÁ SETKÁNÍ (samostatná)	
1. Se starostou u stolu – 1x za měsíc <i>www.facebook.com/events/180467196019084</i>	1b
2. Rekonstrukce ulice Františka Křížka – vč. ankety <i>www.praha7.cz/novou-podobu-ulice-frantiska-krizka-pomuze-praze-7-najit-architek-tonicka-soutez</i>	2b
3. Rekonstrukce hřiště U Uranie <i>www.facebook.com/events/1174569619337996</i>	1b
4. Nový povrch ulice Veletržní <i>tvpraha7.cz/node/29</i>	1b
DALŠÍ METODY A AKTIVITY	
1. Diskuzní fórum <i>www.praha7.cz/forum</i>	1b

Zdroj: autor

Příloha 13 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 8

MČ PRAHA 8	104 tis. obyvatel	VÝSLEDEK: 77 bodů
Oficiální web	www.praha8.cz	
Sociální síť	www.facebook.com/mcp Praha 8	
Radniční noviny	www.mesicnikosmicka.cz	
Komise rady MČ (pro participaci)	Komise místní Agendy 21	1b
Místní agenda 21 (realizátor)	Kategorie C	1b
Participativní rozpočet	mojeosmicka.zapojtese.eu 2016, 2017 – D21	10b
On-line platforma, crowdsourcing	www.praha8.cz/zavady-a-nedostatky 2016, 2017	8b
VELKÉ PROJEKTY S PARTICIPACÍ		
1. Strategický plán MČ Praha 8 – do roku 2026 https://www.praha8.cz/Osma-mestska-cast-zapojuje-obyvatele-do-rozhodovani.html		
→ 7 veřejných setkání, tvorba pocitové mapy, sociologický průzkum, 2 veřejné projednání, sběr připomínek na e-mail		13b
2. Veřejné fórum – 1x za rok www.praha8.cz/Verejna-fora		
→ 2017: veřejné setkání (kulaté stoly), sociologický průzkum, on-line i tištěná anketa systémem D21, Fórum mladých (kulaté stoly a anketa), pocitová mapa on-line		12,5b
→ 2016: veřejné setkání (kulaté stoly), sociologický průzkum, anketa		
3. Revitalizace koryta Rokytka a okolí www.praha8.cz/Revitalizace-toku-Rokytka.html		
→ 2 veřejná projednání, sběr podnětů on-line, dotazníkové šetření		4b
4. Rekonstrukce křižovatky Palmovka www.palmovkated.cz/zapojte-se.html		
→ diskuze s urbanisty, veřejné projednání, sběr podnětů on-line, pracovní setkání stakeholderů vč. org. veřejnosti, participace žáků (urb. vycházka, plánovací setkání)		6,5b
VEŘEJNÁ SETKÁNÍ (samostatná)		
1. Osobní jednání se starostou – na objednání www.praha8.cz/Osobni-setkani-se-starostou-MC-Praha-8.html		1b
2. Nová podoba Ďáblického sídliště www.praha8.cz/Budoucnost-sidliste-Dablice-setkani-s-obcany-2.html		1b

3. Invalidovna – Jak dál? <i>www.praha8.cz/Verejna-debata-Invalidovna-jak-dal-5.html</i>	1b
4. Rekonstrukce ulice Za Poříčskou branou – 2 veřejná projednání <i>www.praha8.cz/Za-Porickou-branou.html</i>	2b
5. Dopravně bezpečnostní studie Dolní Libně – 2 veřejná projednání <i>www.praha8.cz/Dolni-Liben.html</i>	2b
6. Zahušťování výstavby na sídlišti Písečná <i>www.praha8.cz/Mistni-obcane-a-MC-Praha-8-nesouhlasí-se-zahustováním-zastavby-na-sídlišti-Písečná-1.html</i>	1b
7. Revitalizace Proseckých skal – veřejná diskuze a on-line dotazník <i>www.praha8.cz/Dotaznikove-setreni-Revitalizace-vyznamne-prirodni-lokality-Prosecke-skaly-2.html</i> <i>www.praha8.cz/Starosta-Roman-Petrus-diskutoval-s-obcany-na-tema-budoucnosti-Proseckych-skal.html</i>	2b
8. Centrální veřejná plocha v Čimicích – veřejná diskuze a on-line dotazník <i>www.praha8.cz/Dotaznikove-setreni-Revitalizace-centralni-verejne-plochy-v-Cimicich-1.html</i> <i>www.praha8.cz/Proběhlo-verejne-projednávání-budoucí-podoby-centralni-verejne-plochy-v-Cimicich.html</i>	2b
DALŠÍ METODY A AKTIVITY	
1. Diskuzní fórum <i>www.praha8.cz/Zptejte-se</i>	1b
2. Dotazníkové šetření <i>www.praha8.cz/file/KAY/Spokojenost-občanů-s-místním-společenstvím-a-mobilitou-a-místní-preprava-obytel-MC-Prahy-8.pdf</i>	1b
3. On-line dotazník <i>www.praha8.cz/Dotaznik-k-provozu-sberneho-dvora-ve-Voctarove-ulici-1.html</i> <i>www.praha8.cz/Zucastnete-se-dotaznikoveho-setreni-ohledne-budoucí-podoby-Rohanského-ostrova.html</i>	2b
4. Sběr podnětů na e-mail <i>www.praha8.cz/Pomozte-dobrovolníkům-vybrat-vhodnou-lokalitu-pro-uklid-2.html</i> <i>www.praha8.cz/Pripominkujte-zámer-Rohan-city-sekce-B.html</i> <i>www.praha8.cz/Pripominky-k-navrhu-změn-v-dopravním-znacení-v-Karline-4.html</i>	3b
5. Sociologický průzkum <i>www.praha8.cz/Revitalizace-parku-Dlázdenka-architektonicko-krajinarska-soutez.html</i>	1b
6. Urban Gardening <i>www.praha8.cz/Osmicka-komunitne-kompostuje.html</i>	1b

Zdroj: autor

Příloha 14 – Vyhodnocení participativních aktivit v MČ Praha 9

MČ PRAHA 9	57 tis. obyvatel	VÝSLEDEK: 16 bodů
Oficiální web	www.praha9.cz	
Sociální síť	www.facebook.com/praha9dobraadresa	
Radniční noviny	www.praha9.cz/o-praze-9/mesicnik-devitka	
Komise rady MČ (pro participaci)	Ne	0b
Místní agenda 21 (realizátor)	Ne	0b
Participativní rozpočet	Ne	0b
On-line platforma, crowdsourcing	Ne	0b
VELKÉ PROJEKTY S PARTICIPACÍ		
1. Rekonstrukce náměstí OSN (IPR) www.iprpraha.cz/namestiosn www.praha9.cz/o-praze-9/pro-media/tiskove-zpravy-0/okoli-namesti-osn-bude-prijemnejsi		
→ urbanistická vycházka, veřejné setkání nad mapou, on-line dotazník, konzultační stánek, 2 debaty s architekty		8b
2. Projekt EU Chestnut (ekologická a bezpečná doprava) www.praha9.cz/urad-a-samosprava/projekty-eu/chestnut/setkani-s-verejnosti-na-tema-doprava-na-devitce-v-pristich-desetiletich		
→ 2 veřejná setkání, on-line dotazník		3b
VEŘEJNÁ SETKÁNÍ (samostatná)		
1. Modernizace tratě www.praha9.cz/o-praze-9/aktualne/verejne-projednani-modernizace-tratoveho-useku-praha-liben-praha-malesice-i-stavba		1b
DALŠÍ METODY A AKTIVITY		
1. Anketa www.praha9.cz/o-praze-9/aktualne/anketa-park-pratelstvi		1b
2. On-line dotazník www.praha9.cz/urad-a-samosprava/projekty-eu/revitalizace-naucne-stezky-amerika/prosecke-skaly-dotaznik		1b
3. Sběr podnětů na e-mail www.praha9.cz/urad-a-samosprava/aktuality-z-uradu-mc-praha-9/zajima-nas-vas-nazor-na-revitalizaci-vnitrobloku-sidliste-prosek-a-strizkov		1b
4. Urban Gardening www.praha9.cz/urad-a-samosprava/projekty-eu/agrigo4cities/prijdte-se-podilet-na-tvorbe-vznikajici-komunitni-zahradky		1b

Zdroj: autor