

JAK PŘIZVAT OBČANY KE SPOLUPRÁCI

ANEB JAK DÁT RADNICI UŠI, ABY SLYŠELA, CO LIDÉ CHTĚJÍ

Tato publikace byla vydána v rámci projektu podpořeného z programu
MATRA Ministerstva zahraničních věcí Nizozemského království

Agora Central Europe, Petra Rezka 12, Praha 4
tel.: 261 222 914, e-mail: info@agora-ce.cz
www.agora-ce.cz

JAK PŘIZVAT OBČANY KE SPOLUPRÁCI

ANEB JAK DÁT RADNICI UŠI, ABY SLYŠELA, CO LIDÉ CHTĚJÍ





Úvodní slovo	6
Proč číst tuto knížku	7
Jak to obvykle bývá	8
A co s tím?	9
O co vlastně jde? Aneb trocha teorie nikoho nezabije	10
I. Příprava spolupráce	14
II. Určení pravidel hry	20
III. Motivace a zapojení občanů	23
IV. Výběr priorit	27
V. Tvorba plánů a příprava aktivit	30
VI. Rozhodování	34
VII. Implementace rozhodnutí	35
Hodnocení	37
Desatero nejčastějších „NE“	38
Praktické příklady participačních projektů Agory CE	40
Participace občanů a fondy Evropské unie	47
Místo závěru o Agoře Central Europe	49
Realizované projekty a reference	50



Americký prezident Abraham Lincoln ve svém Gettysburgském projevu z roce 1863 definoval demokracii jako „vládu lidu, skrze lid a pro lid“. Je pozoruhodné, jak více než 140 let stará myšlenka amerického státníka trefně vystihuje moderní evropskou demokracii počátku 21. století. Požadavek na „vládu lidu, skrze lid a pro lid“ platí pro demokracii na každé úrovni. Zapojit občany do rozhodování by totiž neměly jen státy, ale hlavně města, městečka a vesnice. Proč? To se dozvíte v knížce od sdružení Agora CE, kterou právě držíte v rukou.

Zapojování občanů se osvědčilo v řadě obcí v Evropě, ale i v České republice. Umožňuje překonávat nedorozumění mezi radními, zastupiteli a úředníky na straně jedné a občany na straně druhé. Vede k lepším rozhodnutím orgánů měst a obcí. Usnadní zavádění nepopulárních opatření, která nakonec povedou ke zlepšení životní úrovně v dané obci. V neposlední řadě, partnerství s občany a neziskovými organizacemi pomůže obcím získat peníze z evropských fondů – a plně využít nové možnosti, které s sebou přinesl vstup České republiky do Evropské unie. Sdružení Agora CE v této knížce nenabízí jen argumenty. Přináší konkrétní zkušenosti ze zahraničí, ale také z řady českých a moravských obcí.

Jak na to? Jak oslovit občany? Jak je získat? Jak postupovat? Proč se snažíte, ale nedaří se Vám. Kterých chyb se vyvarovat? To všechno najdete v této knížce. Srozumitelnou, názornou formou jakési kuchařky zapojování občanů na lokální úrovni. Navíc se můžete dočíst o konkrétních příkladech úspěšné spolupráce měst a sdružení Agora CE. Demokracii nelze zredukovat na volební akt jednou za čtyři roky. To by pak nebyla „vláda lidu, skrze lid a pro lid“. Ale hlavně, takto technokraticky zjednodušená demokracie by nefungovala. Z čistě praktických důvodů, o nichž se dočtete v této knížce.

Všem zúčastněným – jak odpovědným lidem na radnicích, tak těm, kteří jejich „služeb“ využívají – jde přece o tutéž věc. Aby se v českých a moravských městech lépe žilo jejich občanům.

Petr Zavadil
zástupce šéfredaktora
Lidové noviny



Proč číst tuto knížku

Od roku 1998 Agora Central Europe usiluje o zlepšení vztahů mezi občany a místními samosprávami. Při své práci pomáháme radnicím společně s místními obyvateli řešit různé problémy, které lidi ve městě trápí. Ve svých projektech bojíme přežívající klišé. Ukazujeme veřejnosti, že „lidé na radnici“ (politici i úředníci) nejsou placeni zbytečně, že nechtějí ztěžovat život běžnému občanovi, ale že se snaží o zkvalitnění života ve městě. A obráceně nachází v těchto projektech volení představitelé a pracovníci úřadů v občanech nové partnery a spojence. Ač se to nezdá, obyčejný český člověk si nechce jen stěžovat a kritizovat práci druhých. Ve skutečnosti má většina z nás zájem o řešení velké části problémů ve svém městě či regionu. Jde jen o to najít ten správný způsob a využít jej. Právě tato knížka může být tím správným impulsem k začátku.

Každé město se snaží vzkvétat, zajistit svým obyvatelům dostatek kvalitních pracovních míst a odpovídající životní podmínky. První kapitola ale ukazuje, že ne vždy se tato snaha setkává s úspěchem. Zároveň popisuje i nejčastější důvody, proč tomu tak je.

Hlavním účelem této publikace je poskytnout praktické rady a návody, jak zapojit obyvatele města do řešení veřejných záležitostí. Chceme představit model, který jsme převzali od svých holandských přátel a úspěšně jej odzkoušeli ve více než 20 českých a moravských městech. Samostatné kapitoly jsou věnovány tomu, jak sestavit dotazník, jak společně s veřejností vybírat priority, jak připravit úspěšné veřejné setkání nebo jak pracovat s aktivními občany v pracovních skupinách. Vše doprovázíme fotografiemi a praktickými příklady ze svých projektů.

Na začátku si ale neodpustíme trochu teorie. Nabízíme Vám proto i kapitulu o tom, co vlastně znamená tzv. občanská participace, kdy a jak ji lze využít, jaké má výhody a nevýhody a proč zapojení veřejnosti do hledání řešení neohrožuje, ale naopak posiluje zastupitelskou demokracii.

A když se rozhodnete, že je na čase zlepšit vztahy mezi občany a radnicí i ve Vašem městě, najdete zde rovněž kapitulu o možných finančních zdrojích, ze kterých lze projekt zapojení veřejnosti do rozhodování financovat.

Zkrátka, tuto knížku by si měl alespoň prolistovat každý, komu není lhostejný osud obce, města či regionu, kde žije. Užitečné informace v ní však najdou zejména pracovníci radnice a místní politici.

Vše, co Vám na následujících stránkách nabízíme, vychází z našich zkušeností a znalostí. Tato publikace se nesnaží být univerzálním a jediným návodem, jak zlepšit spolupráci mezi občany a místní správou. Chceme se s Vámi jen podělit o námi vyzkoušené postupy a ukázat Vám, že to opravdu funguje.

Vaše Agora Central Europe

Jak to obvykle bývá

I dobře míněná snaha vedení města se někdy může obrátit proti němu. Příčina je obvykle stejná – neefektivní komunikace a práce s veřejností. Následující fiktivní příběh ukazuje, jak zbytečné potíže to působí.

Představme si průměrné sídliště na okraji města. Denně problémy s parkováním. Denně vykradená auta. Množství psích výkalů, které nikdo neuklízí, sešlapané trávníky, oprýskané fasády domů. Stížnosti maminek na nedostatek míst, kde by si mohly jejich děti hrát. Nářky starších obyvatel na hlučné chování mládeže. Zkrátka sídliště, jaké zná každý. Jednoho dne se na představitele města obrátí japonský investor s nabídkou vybudovat ve městě továrnu na plastové součásti do nákladních aut. Zastupitelstvo se snaží zlepšit ekonomickou situaci města a vytvořit nová pracovní místa, nabídne tedy firmě volné plochy v blízkosti sídliště. Na úřední desce se objeví usnesení zastupitelstva o prodeji pozemků. Krátký článek se také objeví v Radničních listech. Velmi stručně informuje i webová stránka města. Poté proběhne územní a stavební řízení, kterého se občané účastnit nemohou (nejsou okolními vlastníky ani dotčenými orgány), a investor začne s realizací stavby. Že se něco děje, si obyvatelé sídliště uvědomí až ve chvíli, kdy na sídliště vjede těžká technika a začne kácet stromy. Občané začnou protestovat. Sepíšou petici, při protestní akci přinesou před radnici části kmenů poražených stromů a zbytky laviček, které pod těmito stromy svépomocí zbudovali. Nakonec vytvoří občanské sdružení a začnou s radnicí jednat jako oficiální partner. Spor přiláká také média. Radnice pod tlakem veřejnosti uspořádá veřejné slyšení v prostorách městského kina, kde chce svůj postoj obhajovat. Obyvatelům sídliště vysvětlí přínosy, které z přítomnosti továrny bude mít celé město, i to, že provoz továrny musí splňovat přísná kritéria a nebude negativně ovlivňovat své okolí. Občané ale jejich vyjádřením nevěří a stěžují si na hluk a prach ze stavby, obávají se snížení kvality života na sídlišti v důsledku budoucího provozu továrny. Zkrátka: napětí mezi obyvateli a radnicí stoupá, až zastupitelé rozhodnou od smlouvy s Japonci upustit. Město zaplatí smluvní pokutu a investor se přesune do sousedního Polska. Podtrženo a sečteno: město přišlo o výraznou část finančních prostředků a kvůli tomu nebude v příštím roce dostatek peněz na opravy dětských hřišť. Plochy za sídlištěm jsou zdevastované, stromy pokácené. Obyvatelé svým veřejným činitelům věří o něco méně a zastupitelé ani úředníci pro změnu nechápou postoje veřejnosti. Postaví se proti sobě. Vždyť oni opravdu chtěli městu pomoci, chtěli vytvořit nová pracovní místa, chtěli získat finance na lepší údržbu zeleně a možná i na vysněný bazén. Radnice ve svém postupu navíc neporušila žádné zákonné normy. Můžeme ale s jistotou tvrdit, že postupovala správně?





A co s tím?

Když už se nějaký konflikt mezi občany a radnicí rozhoří, neexistuje mnoho efektivních způsobů, jak jej vyřešit. Účinnější a levnější je takovým situacím předcházet.

Obecně platí jednoduché pravidlo, které se formálně projevuje i v naší legislativě: dříve než veřejná instituce rozhodne, musí připravované rozhodnutí skutečně projednat s celou komunitou (obyvateli sídliště, čtvrti či celého města) a eventuálně ho pozměnit dle potřeb těch, kterých se rozhodnutí dotkne nejvíce. Předpokladem každé diskuse je přitom maximální **informovanost**. Většina nedorozumění z uvedeného fiktivního příběhu vychází z toho, že lidé o ničem nevěděli. I když se radnice rozhodne udělat něco veskrze příjemného – třeba jen opravit chodníky – a nedostatečně o tom informuje, budou si lidé při pohledu na uzavřené části ulic říkat: „Co se tu zas kope?“ Součástí šíření informací o připravované akci může být i **zjišťování zpětné vazby**. Např. prostřednictvím průzkumů názorů veřejnosti se lze včas dozvědět, co na zamýšleném návrhu občanům města nejvíce vadí. Většinou je ale stejně potřeba ještě před přijetím rozhodnutí **konzultovat s veřejností** navržené řešení. Radnice může například uspořádat veřejné setkání a vysvětlit obyvatelům podrobně jak pozitivní, tak negativní dopady zamýšlené stavby. Podle jejich připomínek poté upravit návrh tak, aby negativní vlivy z provozu továrny na sídliště byly opravdu minimální. Vyšší úroveň zapojení občanů do rozhodování představuje **partnerství a spolupráce**. V takovém případě je řešení připravováno společně a všichni, kdo se procesu účastní (představitel města, jednotliví občané, organizace, podnikatelé nebo odborníci), spolu jednájí jako rovnocenní partneři. Radnice tak může například vyzvat obyvatele sídliště k účasti v pracovní skupině, která připraví podrobný plán oprav a úprav stávajících chodníků a cest na sídlišti. Výjimečně (např. v místním referendu) je možné úplně přesunout **rozhodnutí do rukou občanů**.

Zní to jednoduše: musíme zkrátka informovat, zjišťovat zpětnou vazbu, konzultovat rozhodnutí s občany nebo je zapojit do přípravy rozhodnutí, či dokonce je nechat rozhodnout. Tak jednoduché to ale zase není a politici a úředníci si často stěžují: „Vždyť to všechno děláme, ale nefunguje to!“ Do jaké míry a jakým způsobem se budou moci občané zapojit do hledání řešení, vždy záleží na konkrétní situaci a místních podmínkách.

Na následujících stránkách Vám představíme několik postupů, jak zapojit obyvatele do řešení problémů ve Vaší obci, městě či regionu, předtím ale krátká odbočka do světa teorie.





O co vlastně jde? Aneb trocha teorie nikoho nezabije

Posláním Agory CE je zavádět do praxe principy občanské participace. I když se o občanské participaci dnes hodně mluví, chápe ji každý jinak. To, jak občanskou participaci chápeme v této knížce, najdete v odpovědích na tyto čtyři jednoduché otázky: **CO** – to je občanská participace? **KDY a JAK** – lze občanskou participaci použít? **KDO** – jsou hlavní aktéři participačních procesů? **PROČ** ano a proč ne – proč je prospěšná i na co si dát pozor?

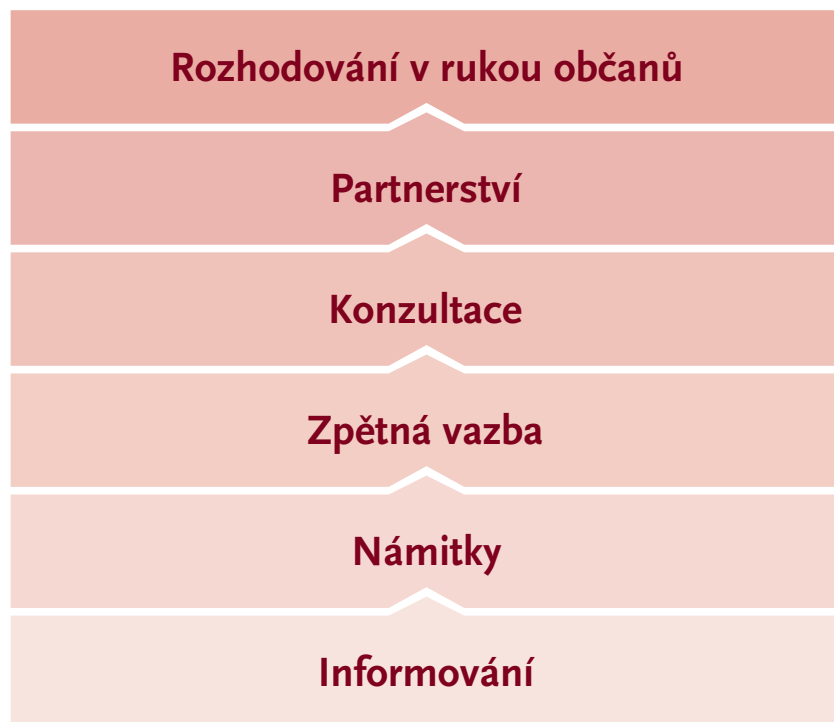
CO rozumíme pod pojmem občanská participace?

Participace znamená účast, podílení se na něčem. V případě občanské participace jde o účast veřejnosti v rozhodovacích a plánovacích procesech. Občanská participace staví na posilování prvků přímého a aktivního zapojení do rozhodovacích procesů (zejména na lokální a regionální úrovni). Neznamená to však, že by na této úrovni měly přestat fungovat zastupitelské mechanismy (tzn. zastupitelstva obce), právě naopak. K aktivní občanské participaci dochází všude tam, kde volení představitelé přizvou občany k procesu hledání řešení a přípravy rozhodnutí, ale konečné rozhodnutí musí zůstat na nich.

KDY a JAK lze občanskou participaci využít?

Občanská participace představuje jedno z nejkontroverznějších témat současné doby. Každý hovoří o nezbytnosti účasti veřejnosti na veřejném rozhodování, ale je velmi obtížné nalézt shodu v tom, jakým způsobem a do jaké míry mají občané na správě věcí veřejných participovat. I když neexistuje jeden univerzální postup, můžeme v odborné literatuře nalézt model, který srozumitelně popisuje různé formy zapojení občanů. Nazývá se participační žebřík a my zde představíme jednu z novějších a jednodušších variant. Stejně tak, jako stoupáte vzhůru po žebříku, můžeme i v tomto případě od nejnižších úrovní participace postoupit k vyšším (viz obrázek).

Participační žebřík





Základním předpokladem a nejnižším stupněm je **informování**. Vlastně se ještě ani nejedná o participaci, ale pouze o jednostrannou komunikaci od místní správy k občanům. Bez dostatku informací se rozhodně nedostaneme dále a musíme se snažit poskytovat potřebné informace včas, vhodnou formou (srozumitelně atd.) a všem.

Určitou míru informovanosti najdeme i v relativně nedemokratických společnostech, kde také velmi často (ale pouze formálně) mají občané právo vyjádřit své **námítky**. Ani v tomto případě nemůžeme hovořit o participaci, protože vždy lze nalézt nějaký způsob, jak ony námítky elegantně „zamést pod koberec“ a navíc s námítkami mohou občané přijít až po zveřejnění přijatého rozhodnutí. Reálná šance, že jejich podnět již přijaté rozhodnutí změní, je minimální.

Jiná situace nastane tehdy, když se ještě před tím, než dané řešení schválíme, zeptáme veřejnosti (resp. těch, kterých se toto rozhodnutí dotkne nejvíce), co si o tomto řešení myslí. Včasné zjišťování **zpětné vazby** nám pomůže odhalit mnoho o tom, co se lidem na navrhovaném řešení líbí, a pokud se objeví zásadní připomínky, je čas zapracovat je do konečného řešení.

O opravdové participaci hovoříme tehdy, když jsou občané přizváni formou veřejných setkání, městských diskusí apod. a společně s představiteli radnice si vyjasňují svá stanoviska. Díky těmto **konzultacím** mohou občané jednak vyjádřit své názory a připomínky a zároveň jim zástupci radnice vysvětlí i důvody navrhovaného řešení, technické či organizační náležitosti i očekávané dopady. Poté veřejnost ví, co se chystá i jak to změní život v daném městě či regionu.

Všimněte si, že kromě informování, které je nepřetržitě, se s vyššími formami zapojení veřejnosti posouváme v rozhodovacím procesu směrem zpátky. Jinými slovy, nejprve jsme nabídli veřejnosti možnost připomínkovat již přijaté rozhodnutí. Poté jsme se občanů ptali na jejich názor ještě před tím, než jsme přijali konečné řešení. Nyní se posuneme ještě dále – při **partnerství** nabízíme obyvatelům města, neziskovým organizacím, místním podnikatelům a dalším možnost toto řešení společně hledat. V rámci partnerství musíme ale respektovat, že všichni partneři jsou si rovni a nikdo ze zúčastněných (ani zástupci místní správy) nemá nadřazenou pozici.

Vrcholem participace občanů na rozhodování je delegace samotného **rozhodnutí do rukou občanů**. Nebývá to příliš časté a u nás známe pouze jeden z nástrojů rozhodování v rukou občanů – místní referendum. Cílem občanské participace rozhodně není to, aby se většina rozhodnutí přenesla na samotné občany.

KDO se participačních procesů účastní?

Ani ta nejlepší myšlenka, ani ten nejlepší projekt se nedá uskutečnit bez lidí, kteří se jej účastní. Občané, politici a úředníci jsou nejdůležitějšími hráči. Vedle toho se projektů zapojení veřejnosti často účastní různí experti a občas také nezávislý koordinátor, který je zárukou toho, že celý proces nebude nikým manipulován.

Občané vstupují do našich projektů jako aktivní jednotlivci i zástupci různých organizovaných skupin, např. neziskových organizací. Jako jednotlivci zastupují občané jen sami sebe, příp. své blízké. Občané hrají v demokracii velkou roli a i naše ústava říká, že „Lid je zdrojem veškeré státní moci“. Neznamená to ovšem, že mají jít jednou za čtyři roky k volbám a potom jen přihlížet, jak zvolení zástupci rozhodují. Když ale uvažujeme o participačním projektu, musíme si uvědomit, že se jej nebudou účastnit všichni obyvatelé města. Díky svým zkušenostem můžeme tvrdit, že se do těchto projektů zapojují řádově stovky až tisíce obyvatel města (účast v názorových průzkumech, diskuse na veřejném setkání apod.). I když se v relativním vyjádření jedná často jen o malý podíl, obvykle okolo 10 % populace města, je to ve srovnání s tradičními rozhodovacími postupy nepoměrně více.

Politici, tedy zejména zastupitelé, radní, či přímo starosta, nesou odpovědnost za přijetí a realizaci rozhodnutých řešení. V rámci participačního procesu mají jedinečnou příležitost navázat kontakt se svými voliči, vystoupit z anonymity a hovořit s občany. Mohou veřejně obhajovat své názory, vysvětlovat, vnímat svět očima svých voličů a přitom všem dokázat, že jsou správnými lidmi na správných místech.



Vztah politiků k občanské participaci se odvíjí od toho, jak vnímají vlastní politickou roli. Někteří zastupitelé, radní a starostové předpokládají jaksi samozřejmě, že se občané zapojují do komunitní práce a rozhodování radnic. S dialogem s občany předem počítají. Mají ho ve svém popisu práce a vstupují do procesů občanské participace jako partneři dialogu s občany. Jiní po volbách usedají do městského zastupitelstva nebo rady města s představou, že byli zvoleni, aby občany zastupovali. Aby na sebe vzali správu obce na celé dlouhé funkční období namísto občanů. *Je úspěchem procesů občanské participace, když se podaří otevřít nebo výrazně posílit dialog s politiky.*

I **úředníci** hrají velmi důležitou roli. Je pravdou, že právě pracovníci radnice mají s participačními projekty nejvíce práce (distribuce informací, příprava podkladů pro jednání s veřejností, organizační záležitosti atd.). Na druhou stranu právě úředníkům mohou participační procesy nejvíce pomoci. Lidé se seznámí s jejich prací, nebudou je vnímat jako nelidské byrokraty, ale hlavně díky obecně přijímanému řešení jim odpadnou potíže při realizaci rozhodnutí (lidé si zkrátka budou méně stěžovat, protože o daném rozhodnutí věděli a již se k němu vyjádřili).

Experti a nezávislý koordinátor stojí částečně mimo samotný proces. Jejich úkolem je hlavně zajistit, aby vše bylo odborně (experti) a procesně (koordinátor) v pořádku.

I když je role odborníků, politiků a úředníků nezbytná, musí nezávislý moderátor (koordinátor procesu) zajistit, aby v participačním procesu nedominovali, protože mají obvykle větší zkušenosti s diskusemi a často vědí, čeho chtějí dosáhnout. Proces, ve kterém nepřevažují názory žádné ze zúčastněných stran, také získává v očích ostatních větší důvěru.

PROČ je participace prospěšná a na co si dát pozor?

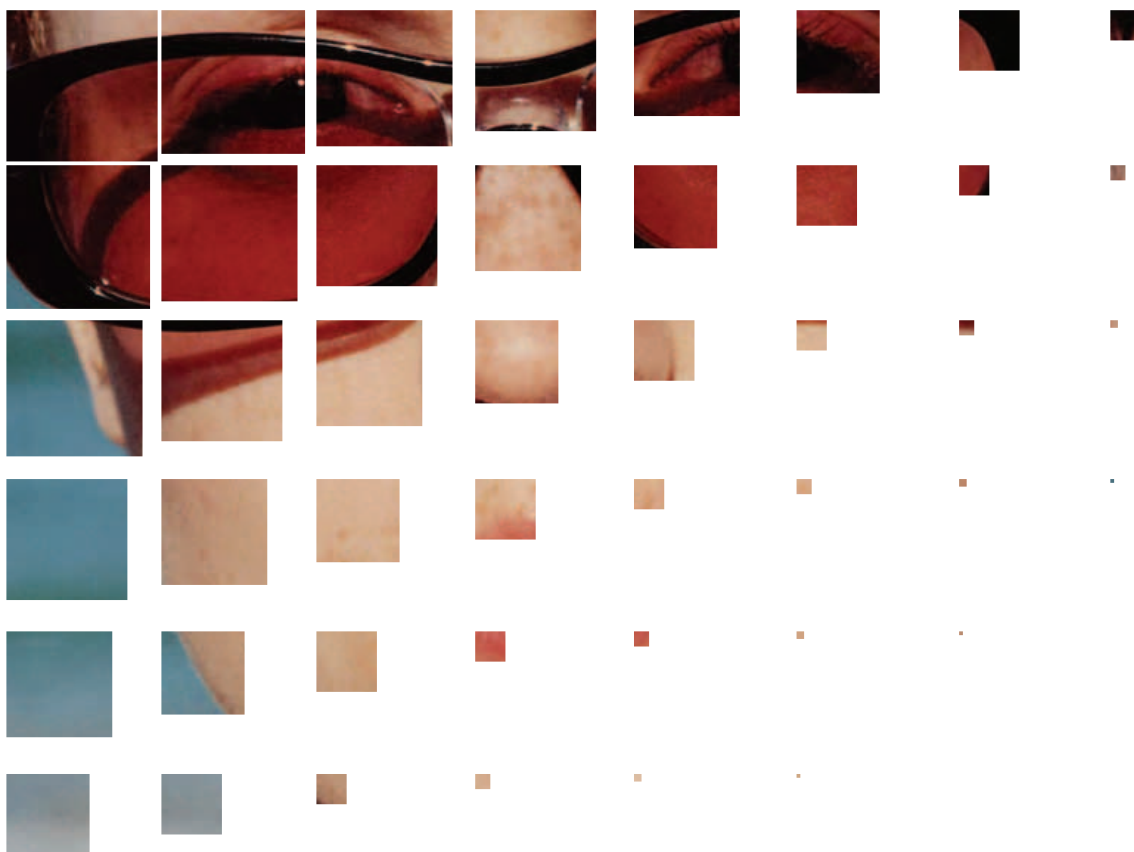
Občané, politici i úředníci vstupují do participačních procesů z různých důvodů. Kromě více či méně soukromých důvodů lze najít i několik obecných argumentů, které vysvětlují, proč je vhodné zapojovat veřejnost. Můžeme tak hovořit o výhodách, které jsou s občanskou participací spojené:

- V první řadě můžeme tvrdit, že rozhodovací proces se stává **kvalitnějším**. Hledání řešení se účastní více aktérů, čímž se zvyšuje možnost objevovat nová řešení. Účastníci otevřeného rozhodovacího procesu si vzájemně vyměňují informace, učí se od sebe navzájem. Běžný občan má tu nejlepší znalost místního prostředí a často dovede upozornit na zásadní dopady zamýšleného rozhodnutí, o kterých by místní správa ani odborníci neuvažovali.
- Výsledkem otevřeného rozhodovacího procesu je kompromisní řešení, které má výraznou veřejnou podporu. A navíc veřejnost bere takové rozhodnutí více za své a má daleko větší zájem kontrolovat jeho naplnění. Veřejné rozhodování je tak **efektivnější**.
- Občanská participace přináší lidem celou řadu možností, jak ovlivnit podmínky, ve kterých žijí. Veřejné rozhodování se navíc neorientuje pouze na potřeby těch, které dané rozhodnutí ovlivní („for the people“), ale každý se stává součástí tohoto rozhodování („by the people“). Lze tvrdit, že dosahujeme **vyššího stupně samosprávy** („good governance“).
- Proces participace znamená především komunikaci s lidmi, sdílení emocí, navázání nových přátelství. Dochází tak k budování nových vazeb a vztahů mezi členy dané komunity („community building“). Zástupci veřejné správy, běžní občané, organizace, experti, podnikatelé a další se vzájemně setkávají a společně hledají řešení.
- Všechna výše uvedená pozitiva jen posilují důvěru veřejnosti v demokratický systém. Opět se tak ukazuje, že reprezentativní demokracie je občanskou participací posilována, neboť každý občan se stává rovnocenným partnerem pro představitele tohoto systému.

Ani občanská participace ale není všelékem na problémy českých měst a obcí. Naopak, jsou s ní spojena různá úskalí. Níže uvádíme nejčastější námitky vůči participaci (kurzívou se snažíme s těmito námitkami polemizovat):



- Snad nejčastěji uváděná námitka zní, že participativní demokracie nahrazuje zastupitelskou demokracii. Podle kritiků participace má princip zastupování zůstat ústředním principem moderní demokracie, a pakliže lidé nejsou se svými volenými zástupci spokojeni, jednoduše je nepodpoří v nejbližších volbách. *V předešlém textu bylo opakovaně řečeno, že participace (tak jak ji chápeme i my) pouze obohacuje zastupitelskou demokracii o nový prvek – dává hlas všem, kteří se o dané téma zajímají.*
- Laická veřejnost nemá dostatek informací a její pohled by jen narušil promyšlené a dlouhodobé koncepce, které připravují volení zastupitelé či úředníci. *Běžný občan určitě podrobně nezná stavební předpisy nebo způsoby hospodaření s veřejnými prostředky. Rozhodně je ale schopen říci, co se mu ve městě líbí, co ho trápí nebo jak si představuje budoucnost města. To jsou pro nás velmi cenné informace. Mladá rodina s dětmi nebude navrhovat technické řešení opravy místního hřiště. Je však schopná říci, jak by podle jejího názoru mohlo toto hřiště vypadat.*
- Při otevření rozhodovacích procesů také vzrůstá nebezpečí zneužití nátlakovými skupinami. *Určitě ano, a právě proto je nezbytné, aby participační proces vedl nezávislý subjekt. Ten nemá vazby k žádné z organizovaných skupin a vhodnou kombinací různých metod může zajistit, aby nikdo nemohl participační proces zneužít.*
- Otevřený rozhodovací proces je delší a nákladnější než jsou tradiční rozhodovací postupy. *Náročnost takového procesu je bezesporu vyšší. Je to určitá daň za výhody popsané výše. Pokud se zaměříme pouze na samotný rozhodovací proces, znamená zapojení veřejnosti opravdu jeho prodloužení a prodražení. Je ovšem třeba zvážit náklady spojené s obhajobou již přijatých rozhodnutí a dalších dodatečných nákladů (např. pozastavení stavebních prací kvůli protestům občanů apod.). V takovém srovnání vychází participativní rozhodování levněji než tradiční způsob tvorby rozhodnutí.*
- Existují oblasti, ve kterých je zapojení veřejnosti nemožné (např. obrana, soudnictví, řešení krizových situací...). *S tím nelze než souhlasit a před tím, než se rozhodnete nějaký problém řešit participačním procesem, ujistěte se, že daná situace splňuje kritéria uvedená na straně 14–15.*



Příprava spolupráce

Mnohé radnice chtějí zlepšit spolupráci s občany svého města, obce nebo městské části. Chtějí rozšířit a zlepšit možnosti komunikace a vzájemného informování a přizvat občany k spoluúčasti na řešení problémů města. Přejí si, aby občané mohli přispět radou, pomocí, aby mohli spolurozhodovat, participovat. Před tím, než nabídneme veřejnosti účast, musíme vzít v úvahu:

1. Pro jaká témata je participace občanů vhodná?
2. Existuje pro řešení daného tématu dostatečná podpora uvnitř radnice?
3. Čeho chceme v projektu dosáhnout? Jaké očekáváme výsledky?
4. Koho potřebujeme zapojit?
5. Jak bude vypadat průběh projektu – jaký zvolíme postup a načasování projektu?

1. 1. Kritéria participace, výběr oblasti participace

Úspěch zapojení občanů do rozhodování o životě našeho města, obce či městské části (v dalším jen města) závisí do značné míry na tom, zda dobře vybereme oblast spolupráce. Projekt, který nabízíme, by měl splňovat následující kritéria:

1. začít včas – dříve než jsou plány na stole
2. vybrat oblast, o kterou mají občané zájem
3. problém umožňuje variantní řešení
4. výsledky (alespoň některé) budou realizovány v dohledné době
5. radnice má pravomoc společně nalezená řešení realizovat

ad 1) Pokud předložíme lidem hotové výkresy budoucího uspořádání náměstí, je jejich možnost spolurozhodovat omezena na minimum. Stejná situace nastane, když jim nabídneme pouze možnost připomínkovat již hotový rozvojový plán města, nový plán dopravní obslužnosti ve městě apod. Takové akce je nebudou zajímat, protože nemají prostor uplatnit svoje názory. *Proces zapojení je nutné začít ještě před tím, než vzniknou první skici či koncepty.* Zároveň je dobré nabídnout veřejnosti v předstihu všechny



dostupné informace o daném problému (např. analýza technického stavu inženýrských sítí pod náměstím, socioekonomický profil města).

ad 2) Vybereme-li oblast problémů, která občany tíží a spontánně o ni projevují svůj zájem, *budeme je tím motivovat, aby přispěli svou zkušeností, radou i rukou přiloženou k dílu*. Lidé rádi rozhodnou o tom, kde vybudovat dětské hřiště, kam umístit přechod pro chodce nebo jak zvýšit bezpečnost dětí při cestě do školy. Také závažné koncepční otázky rozvoje města občany zajímají. Uvažování o budoucnosti města či regionu je ovšem dosti obtížné. Před tím, než se občanů zeptáme, jak má podle nich vypadat další rozvoj jejich města, musíme jim nejprve pomoci uvědomit si, jaká je současná situace. Otázky, které směřují do budoucnosti, je proto vhodné kombinovat s otázkami o aktuálních problémech, které pomohou „nastartovat“ uvažování o dlouhodobých koncepcích.

ad 3) Zvolený problém by měl mít několik možných řešení, aby *měla veřejnost možnost podílet se na výběru některé z variant*. Rozhodování typu Ano–Ne se velmi často používá např. při referendu. Ve většině projektů by nám ale spíše mělo jít o otázky typu „Když ano, tak jak“, „Když ne, tak co jiného“.

ad 4) Jestliže se občané s elánem pustí do spolupráce s radnicí, musíme najít možnost, jak jim v dohledné době ukázat alespoň nějaké výsledky této spolupráce. Pokud účastníci rozhodovacího procesu budou muset na výsledky dlouho čekat, pravděpodobně ztratí o další spolupráci zájem. Úspěch malé společné akce může stát na počátku dlouhodobé spolupráce. A o tu by mělo jít především. *Mezi tématy spolupráce by tedy zcela jistě měla být taková, která slibují hmatatelný nebo viditelný pokrok v horizontu několika měsíců nebo nejdéle jednoho roku*.

V jednom severočeském městě spolupráci mezi občany a radnicí nastartovala petice občanů proti výstavbě supermarketu v centru města. Tento problém byl jedním z pěti prioritních, které občané vybrali jako důležité oblasti své spolupráce s radnicí. Byl však rozhodující pro získání počátečního zájmu obyvatel města o participaci na práci radnice. Vstřícný postoj radnice umožnil využít spontánní aktivity obyvatel města, což velice pomohlo rozjezdu celé spolupráce.

ad 5) *Konečné rozhodnutí o vyřešení daného problému musí být v kompetenci radnice*. Občany může například zajímat dopravní obchvat města. Pokud město může výstavbu nové silnice ovlivnit, zařadíme téma do programu a budeme se jím společně s občany zabývat. Pokud o výstavbě rozhoduje krajský nebo národní orgán, není to téma vhodné pro občanskou participaci. V omezených případech můžeme téma, o kterém město nemůže rozhodnout samo, do projektu zařadit jen jako jedno z možných témat. Zároveň ale musíme říci, že názory veřejnosti může město pouze využít při jednání s rozhodujícími institucemi, ale nezaručuje výsledek. Vyjednávací pozice města je však v takovém případě lepší (při jednání může město podpořit své argumenty právě názory občanů).

I. 2. Získání podpory pro projekt

Žádný projekt nebude úspěšný, pokud pro něj na radnici nebude nalezena a udržena dostatečná *politická a organizační podpora*.

Projekt může iniciovat a prosazovat prakticky kdokoliv z místních politiků nebo úředníků radnice. Od startu až do cíle procesu je ale nutné udržet v chodu „silné akční jádro“, několik lidí, kteří zastávají v dané instituci významnou pozici, je jim jasné, proč projekt chtějí, co má přinést celému městu. Mezi těmito propagátory projektu by měl být např. starosta, místostarostové, tajemník úřadu či vedoucí odboru. *Komunikační schopnosti iniciátorů a propagátorů projektu a jejich schopnost sestavit na začátku koalici politiků a úředníků radnice na podporu akce většinou rozhodují o přijetí nebo nepřijetí projektu uvnitř úřadu*. Pokud je projekt chápán a prezentován jako něco, co pro město zajišťuje kdosi mimo (např. Agora CE), je odsouzen k zániku. Lidé se nechtějí bavit s někým neznámým, chtějí řešit problémy se svou radnicí. Pokud město nepřijme projekt za svůj, nemá smysl vůbec začínat. Ve stádiu projednávání je třeba většinu energie vynaložit na překonávání nedůvěry v občanskou participaci. Důležité je vysvětlovat smysl a výhody spolupráce s občany. Je nutno odstraňovat zábrany, přesvědčovat, získávat nerozhodné.

Občas se na nás obrací města a chtějí, abychom pro ně zajistili zapojení občanů. Vychází přitom z představy, že nám předají podklady a my jim na konci předáme hotový výsledek. Sama se však nehodlají



projektu nijak účastnit (vždyť si nás na to najala). Vysvětlíme jim, že naše role je pouze konzultační, ale veškeré kroky musí být uskutečněny samotnou radnicí. Pokud si stále myslí, že jim někdo zajistí participaci „na klíč“ bez jejich vlastního přičinění, raději spolupráci ani ne zahájíme.

Politickou podporu je třeba hledat u starosty, jeho zástupce, radních a zastupitelů. Porozumění smyslu otevřené vstřícné spolupráce s občany je v naprosté většině případů nutnou podmínkou k získání podpory vedení města. Tím však ještě není vyhráno. Vyplatí se *věnovat dostatečnou pozornost podrobnému vysvětlení smyslu i významu plánovaných aktivit celému zastupitelstvu*, a to nejen na schůzi zastupitelstva, která má schválit organizační zabezpečení projektu, ale již s předstihem.

V jednom z uskutečněných projektů sice nechyběl formální souhlas starosty, doprovázela jej však jen vlažná aktivita starostova i místních úředníků. Stačilo to sice k nastartování projektu, ale i když se našli i aktivní lidé, kteří byli ochotni se angažovat, v rozhodujících chvílích nestál na scéně nikdo, kdo by zaštil výsledky projektu.

S ohledem na *organizační zajištění* projektu jsou nejdůležitějšími aktéry tajemník úřadu, vedoucí odborů a jednotliví úředníci. Právě oni budou muset projektu věnovat svůj pracovní čas a úsilí. Agora např. může připravit dopis, ve kterém zve pan starosta adresáty na veřejné setkání. Dopis ale musí být poslán přímo z radnice a měl by být na oficiálním papíře města. Tisk a rozesílku zvacího dopisu tak musí udělat někdo na radnici.

I. 3. Čeho chceme v projektu dosáhnout? Jaké očekáváme výsledky?

Různá témata nutně vedou k různým výsledkům. Někdy je výsledkem reálná aktivita (např. odstranění černé skládky), jindy je to změna úřednických procedur či úkolů pro pracovníky radnice (např. provést dopravní audit ve městě, změny v pochůzkových trasách městských strážníků), ale nejčastěji je výstupem projektu nějaký plán či projekt (např. architektonická studie místa, komunitní plán sociálních služeb, postup regenerace sídliště). Dále si musíme uvědomit, kdo bude dané výsledky realizovat. Díky zapojení veřejnosti (včetně různých skupin a organizací ve městě) získáváme velkého pomocníka při samotné realizaci výsledků. Jinými slovy, nejenže výsledek vznikl na základě spolupráce občanů a radnice, ale může být i společným úsilím uveden v život (např. na fyzických pracích při rekonstrukci parku se budou podílet i místní občané). Velmi důležitá je také kombinace krátkodobých a dlouhodobých cílů (viz předcházející kapitola).

A konečně, pokud hovoříme o výsledcích, nemáme na mysli jen výsledky reálné. Tím největším přínosem participačního projektu je zvýšená aktivita a zájem občanů o veřejné záležitosti. Této aktivity musíme využít a postupně nabízet veřejnosti další témata k diskusi. Hlavním výsledkem projektu je tak změna atmosféry ve městě a vzrůst důvěry občanů ve veřejné představitele.

I. 4. Koho potřebujeme zapojit?

Jak jsme již uvedli, pro participační procesy jsou důležití zejména politici, úředníci a samozřejmě veřejnost. Pro přemýšlení nad projektem je to rozdělení příliš obecné. Zkusme to tedy jinak. V projektu musíme zapojit hlavně tzv. stakeholdery¹. Stakeholder je každý (jednotlivec, skupina či organizace), kdo bude daným rozhodnutím ovlivněn, nebo může konečnou podobu tohoto rozhodnutí ovlivnit. Již v úvodních fázích projektu se musíme pečlivě zamyslet nad tím, jaké stakeholdery chceme zapojit. K tomu nám může pomoci tzv. mapování stakeholderů. Je dobré, když o stakeholderech přemýšlíme ve skupině několika osob. Podrobné mapování stakeholderů by měla provést tzv. participační komise – viz dále. Každý (nebo třeba ve skupinkách) nejprve na jednotlivé kartičky napíše jména různých stakeholderů (1 kartička = 1 stakeholder). Je možné použít různé barvy pro odlišení různých sektorů (např. veřejná správa, soukromý sektor, neziskové organizace, neorganizované skupiny občanů apod.). Všichni si navzájem ukážou stakeholdery, které mají na kartičkách a vyloučí opakující se jména. Také je třeba být co nejurčitější (např. místo městský úřad uvést příslušné odbory či přímo pra-

¹ Čeština nemá jednotný překlad anglického „stakeholder“. Nejčastěji se překládá jako klíčový podílník nebo zainteresovaná osoba. Vzhledem k nejednotnosti českého překladu nebudeme tento výraz překládat, a hovoříme proto o stakeholderech.



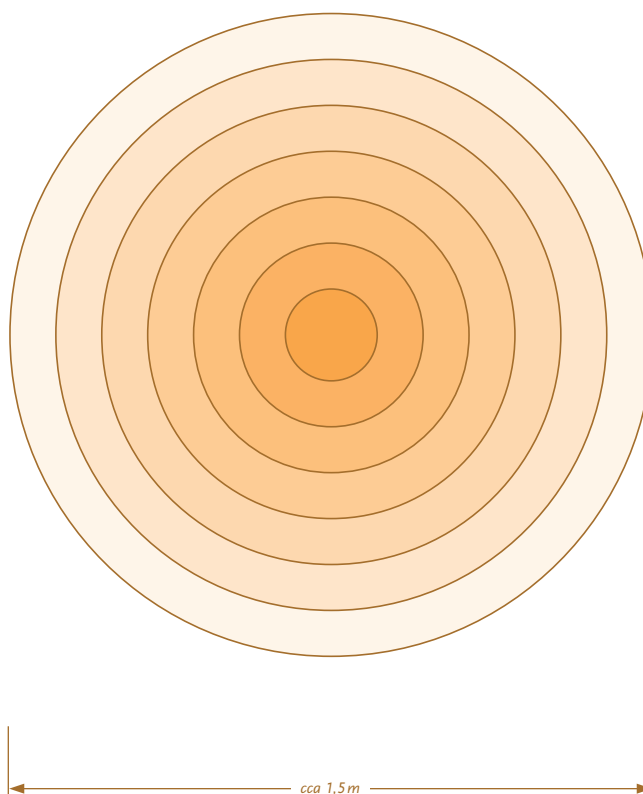
covníky). Po tomto „vyjasnění“ umístíme kartičky po obvodu vnějšího kruhu na naší mapě (viz schéma). Každý ze skupiny pak může vzít libovolnou kartičku a posunout ji o jeden kruh ke středu (pokud si myslí, že daný stakeholder je pro projekt opravdu důležitý). Každou kartičku může posunout pouze jednou a pouze směrem ke středu. Lidé se pohybují kolem mapy bez vzájemné diskuse a poté, co každý posune všechny kartičky, které posunout chtěl, získáváme konečný obrázek o důležitosti zapojení jednotlivých stakeholderů. Než mapování stakeholderů uzavřeme, můžeme diskutovat o umístění některých kartiček. Někdo z přítomných může přijít s argumenty, které po diskusi posunou daného stakeholdera více vpřed. Nebo můžeme zjistit, že jsme na někoho úplně zapomněli. Výsledné rozložení stakeholderů na mapě nám ukáže, kterým z nich bychom měli věnovat největší pozornost (jsou nejbližší středu). S ohledem na vzdálenost od středu také můžeme posléze rozhodnout, jakým způsobem budeme jednotlivé stakeholdery zapojovat (např. vzdálenější od středu oslovíme dotazníkem, zatímco středové pozveme do pracovní skupiny).

I. 5. Jak bude vypadat průběh projektu – jaký zvolíme postup a načasování projektu?

Předpokládejme, že jsme se rozhodli, jakým směrem zaměříme spolupráci s občany a tento záměr má na radnici širokou podporu. Také již víme, koho zapojit a čeho chceme dosáhnout. Všechny tyto informace využijeme pro sestavení plánu celého projektu.

Návrh projektu musí obsahovat:

1. metody, které použijeme a aktivity, které se uskuteční
2. koho zapojíme, s kým budeme spolupracovat
3. kdy se jednotlivé kroky budou realizovat
4. jak dojde k předávání informací
5. finanční rozvahu



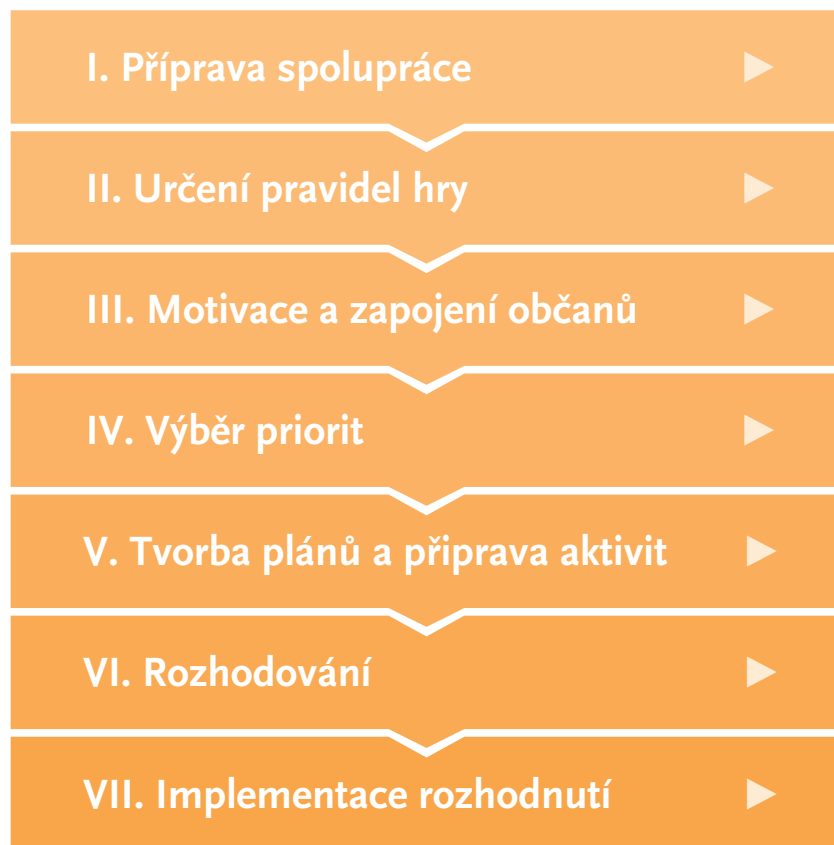
Terč důležitosti pro mapování stakeholderů

I. Příprava spolupráce



ad 1) Nejprve navrhne celý postup projektu. Využijeme-li osvědčeného modelu 7 kroků, bude náš projekt vypadat podobně jako v následujícím grafickém schématu.

Model
participačního
projektu Agory CE



ad 2) Sestavíme participační komisi, která bude koordinovat celý proces. Bude tvořena jak členy zastupitelstva a úředníky radnice, tak občany města, kteří nevykonávají volené ani placené funkce ve správě města. Její složení není třeba přizpůsobovat politickému zastoupení ve městě, a to především proto, že se nebude zabývat rozhodováním, ale organizováním spolupráce města s občany. Členství v komisi je určováno různými postupy. V organizačních záležitostech se osvědčila spolupráce komise s tajemníkem úřadu města. Ve většině případů byl právě on jedním ze zástupců radnice v komisi a zajišťoval, aby komise měla vždy potřebné podmínky pro svou práci. Dále rozhodneme, kdo by podle našeho názoru mohl přispět k řešení zvoleného okruhu problémů, kterých skupin občanů se projekt nejvíce týká. Zvláště se soustředíme na zájmové skupiny, společenské organizace a další veřejné subjekty, které spontánně projevují své názory na zvolenou oblast života města. Pokud jsme již v předstihu provedli analýzu stakeholderů, pozveme do participační komise zástupce těch skupin, které se dostaly nejvíce do středu. Prospěšné je přizvat do komise původní oponenty radnice. Jejich protest často pramení z intenzivního zájmu o danou oblast. Pokud jim nabídneme účast v projektu, mohou se z nich stát spojenci projektu. Pokud pocítí, že jsou respektovanými partnery diskuse, budou prosazovat dosažené výsledky (na rozdíl od své původní taktiky – oponovat a nesouhlasit). Participační komise by měla zůstat akceschopným orgánem, a měla by být proto složena z 10–15 aktivních a kreativních lidí.

Rozhodujeme-li o výstavbě sportovního areálu pro mládež, nezapomeňme se zeptat právě mladých. Můžeme je přizvat i do participační komise. Lze odůvodněně předpokládat, že prostředky vynaložíme efektivněji, pokud tuto akci budeme plánovat spolu s budoucími uživateli. Vyvarujeme se chyb. Získáme spolupracovníky. Vynaložené prostředky budou sloužit tam, kde je jich více třeba. Příkladem budiž akce zastupitelstva jednoho českého města, které schválilo výstavbu nákladného skatingového areálu pro mládež. Areál však nebyl příliš navštěvován a později vyšlo najevo proč. Projektanti totiž zapomněli na přístupovou cestu pro budoucí uživatele hřiště a teenageři museli své skateboardy nosit

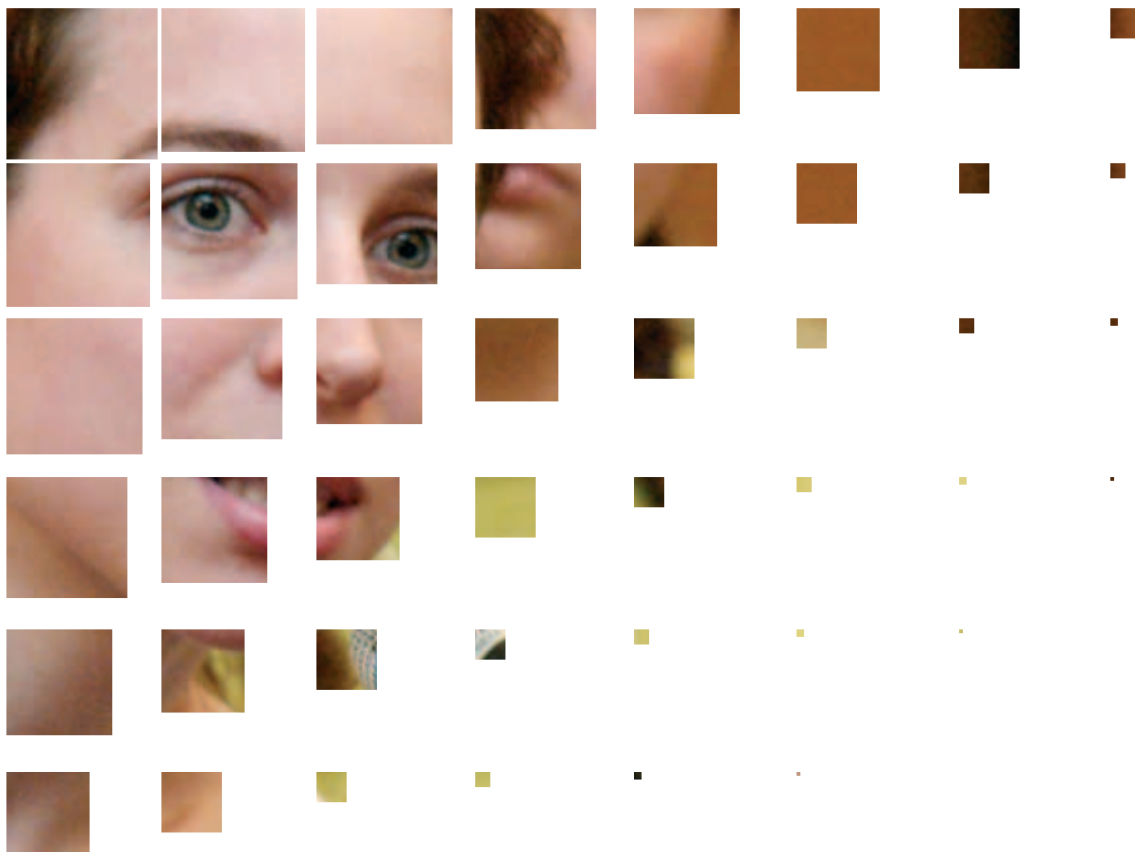


notný kus cesty v náručí, protože k tomuto areálu neexistovala vyasfaltovaná komunikace, po které by tam na svých „prknech“ mohli snadno dojet. Kdyby byli mladí přizváni k diskusi již ve fázi přípravy areálu, mohl být tento nedostatek snadno odstraněn.

ad 3) Stanovíme časový plán. Přizpůsobíme jej zvolené oblasti života města i časové náročnosti zvoleného cíle. Půjde nejčastěji o období od několika měsíců do jednoho roku. Nezapomeneme na období prázdnin nebo velkých svátků, kdy je potřeba projekt přerušit.

ad 4) Naplánujeme, jak budou informováni ostatní občané o výsledcích projektu, v kterých momentech budeme projednávat průběh celé akce v orgánech vedení města a jakou možnost kontroly rozhodnutí městského zastupitelstva občanům budeme schopni poskytnout. Protože hlavním naším cílem není sestavit plán, ale podpořit občanskou participaci, budeme připraveni k pružným změnám v předběžném plánu akcí.

ad 5) Další oblastí, kterou je třeba napláňovat, jsou výdaje spojené s projektem. Každá legrace něco stojí. Bude nutné financovat tisk a roznos dotazníků a pozvánek, pořádání veřejných setkání a v neposlední řadě též odbornou pomoc. Proti těmto nákladům stojí úspory: projekty schválené v širokém konsenzu procházejí výrazně snadněji všemi stupni projednávání a schvalování a díky všeobecné podpoře překonávají potíže i ve fázi realizace. Tím radnice ušetří nejen čas, ale i peníze. Při projednávání projektu občanské participace ale často nejde o vlastní výši finanční částky. Daleko častěji je třeba vysvětlovat smysl a přínos zapojení občanů. O možnostech financování také pojednává kapitola Participace občanů a fondy EU.



Určení pravidel hry

II. 1. Obecné principy občanské participace

Kritéria participace se vztahují ke konkrétním tématům a organizačnímu zajištění projektu. V průběhu procesu zapojování občanů do správy věcí veřejných bychom si měli být vědomi i obecných principů, které usnadňují komunikaci mezi radnicí a občany, a i když nezaručují úspěch, mohou mu výrazně napomáhat. Existují desítky různých zásad a pravidel občanské participace. Zmiňujeme zde pouze ty, které jsou dle našeho názoru nejdůležitější²:

- **Jasný proces a pravidla** (*Explicit Process and clear procedural guidelines*). Každému musí být jasné, co je cílem projektu, kdo a jak bude zapojen, kdy se jednotlivé fáze budou odehrávat apod. Společná pravidla, se kterými všichni souhlasí a která jsou také pro všechny závazná, by měla být definována na začátku procesu. Je dobré, když se tato pravidla (společně s celým procesem) stanou součástí oficiálního dokumentu města (viz dále).
- **Závazek vytrvat** (*Commitment to abide by outcomes*). Pokud by zájem o projekt v jeho průběhu opadal, nemusí na jeho konci zůstat dostatek energie na realizaci samotných výsledků. Je třeba proto každého motivovat k tomu, aby se procesu účastnil od začátku až do konce.
- **Otevřenost, poctivost a důvěra** (*Openness, honesty, trust*). Nikdo ze zúčastněných se nesmí obávat otevřeně říci svůj názor.
- **Facilitovaný proces a hledání konsenzu** (*Facilitated process and decision made by consensus*). Cílem facilitace je pomoci lidem společně diskutovat, naslouchat si, sdílet a rozvíjet své názory. Facilitace se neorientuje na obsah, ale na průběh. Smyslem projektu není přesvědčit druhé o své pravdě, ale společně najít konsenzuální řešení.

² převzato z *Make partnership work* vydaného Ikarus Collective Ltd.



- **Společné informace a odpovědnost za úspěch i realizaci výsledků** (*Shared information, responsibility for success and outcomes*). Projekt musí vést k tomu, aby z původního JÁ (jehož názory nejsou brány vážně) a ONI (kteří rozhodují) vzniklo společné MY (kteří společně hledáme řešení a jsme připraveni nést odpovědnost i za jeho realizaci).
- **Vzájemné „učení se“ a výměna informací – budování kapacit** (*Mutual ‚education‘ and exchange – building capacity*). Mezi všemi účastníky participačního procesu dochází k neustálé výměně informací, znalostí a zkušeností. Ten, kdo do procesu vstoupil jen s minimálními informacemi záhy získá většinu informací, které mají i ostatní.
- **Odhalování četných možností** (*Multiple options identified*). Lidé obvykle přistupují k řešení problému z různých stran. Tato rozdílnost často vede k odhalování nových inovativních řešení.
- **Vytváření společného základu** (*Building common ground*). Hledání společných hodnot a pohledu na danou věc pomáhá budovat sebevědomí zúčastněných, jejich pocit, že jsou pro daný projekt důležití. Je třeba náležitě oslavit a ocenit i malé společné úspěchy.
- **Dostatečné zdroje, čas a znalosti** (*Adequate time, skills and resources*). Každý ze zúčastněných musí přijít se svou troškou do mlýna a investovat do projektu svůj čas, schopnosti nebo jiné zdroje. Podcenění tohoto principu může znamenat ohrožení projektu v jeho průběhu.
- **Pružnost** (*Flexibility*). Často se objeví neočekávané skutečnosti. Musíme být připraveni se s nimi vypořádat a zabudovat je do již běžícího projektu.

II. 2. Konkrétní pravidla spolupráce na projektu

Od první schůzky, k níž přivzeme partnery dialogu s radnicí, se snažíme o *vytyčení pravidel procesu spolupráce a „hranic“, v nichž se jeho řešení bude odehrávat*. Plán projektu definuje cíle projektu i podmínky a rozsah zapojení občanů. Je zřejmé, že prostřednictvím projektu participace občanů na správě města *nepřechází výkon úřední moci do rukou občanů*. Participační komise nezískává výkonné pravomoci ve městě.

Výsledky spolupráce radnice s občany však přesto musí mít svou váhu. Aby byl projekt v očích obyvatel opravdu důvěryhodný, je nejlepší, když s ním oficiálně souhlasí zastupitelstvo města a např. formou vyhlášky vyjádří svůj *závazek zabývat se ve stanovené lhůtě předloženými návrhy vzniklými z iniciativy občanů*. Rada, resp. zastupitelstvo, by také měla mít za povinnost v dohodnutých termínech *informovat občany o výsledcích projednání*, o svých rozhodnutích, o přijetí, resp. o důvodech nepřijetí, jednotlivých návrhů a o termínech, v nichž budou přijaté návrhy závazně realizovány. Rada ani zastupitelstvo sice nemá povinnost přijmout „diktát zdola“, orgány města však budou muset včas oznámit a argumentovaně zdůvodnit svá rozhodnutí týkající se výsledků spolupráce města s občany. To jistě zvýší důvěru občanů v práci radnice i zastupitelstva. Na této důvěře je pak možno založit dlouhodobou spolupráci s občany a postupně dále zvyšovat jejich participaci na životě obce. Participační komise nebo později třeba jiná skupina ustavená z iniciativy občanů ve spolupráci s radnicí může plnit kontrolní funkci ve vztahu k radnici a sledovat, jak jsou přijatá řešení realizována.

II. 3. Informování a komunikace

Součástí pravidel je i otevřená komunikace s občany. Předem si musíme připravit komunikační strategii. Ta musí obsahovat jasný plán toho, jaké informace, kdy, jakou formou a samozřejmě komu budeme poskytovat. Obecně je jasné, že je třeba informovat co nejvíce. Právě na dostupnosti informací bude do značné míry záviset úspěch našeho projektu. K informování občanů o akcích ve městě jsou tradičně používány místní sdělovací prostředky. Vedle úřední desky, nástěnky, vývěsky městského úřadu jsou to nejčastěji městský zpravodaj, regionální deník nebo týdeník vycházející ve městě, regionální rozhlasové vysílání nebo místní kanál kabelové televize. Ve všech těchto masových sdělovacích prostředcích můžeme vysvětlovat smysl započatého projektu občanské participace a seznamovat s jeho průběhem. Lze publikovat informace o projektu, o výsledcích názorového průzkumu, o konání veřejného setkání atd.



Tyto *tradiční způsoby komunikace* možná vyhovují pasivnějším občanům a přiznejme si, že jsme si na něj v naší zemi již v mnoha ohledech zvykli. Málokdy však tato forma komunikace s občany přiměje obyvatele města k další občanské aktivitě. Tradiční formy komunikace radnice s občany se omezují na jednosměrnou komunikaci a nepředpokládají aktivitu občanů.

Zastupitelstvo v severočeském městě mělo naplánováno pro následující rok výstavbu víceúčelové sportovní haly. V době, kdy zde Agora CE organizovala projekt občanské participace, který počítal i s širokou účastí mladých lidí, si oslovení studenti nejvíce stěžovali právě na chybějící krytou sportovní halu. Hlavním důvodem této nedostatečné informovanosti byl způsob informování veřejnosti, který nerespektoval specifika mládeže. Informace o připravované akci zřejmě putovaly tradičním způsobem a k mládeži se nedostaly. Je zřejmé, že téma sportovní haly nemuselo být v projektech občanské participace vůbec otevíráno, kdyby radnice použila otevřenějších prostředků komunikace.

Existují účinnější, tzv. *interaktivní formy komunikace*, a těm budeme dávat v případě občanské participace pokud možno přednost. Například *internetová stránka radnice* snižuje náklady na šíření informací, její dostupnost se zvyšuje geometrickou řadou a mladší obyvatelé měst si rychle zvykají na tuto formu komunikace. Součástí webových stránek města může být diskusní fórum, chat s představiteli města, anketa apod. Mezi interaktivní komunikaci řadíme všechny formy oboustranné komunikace s občany, počínaje neformálními rozhovory zastupitelů s občany či dny otevřených dveří na radnici. Jsou to například *večery*, které s úspěchem zavedli někteří starostové, v nichž každý měsíc mohou občané přijít se svými otázkami přímo za svým starostou. Velmi se osvědčily tzv. *interaktivní nástěnky*. Na jednotlivých panelech lidé získají nejen základní informace (např. plán předpokládané regenerace části města), ale zároveň mohou na nástěnku přidat svůj názor či podněty. Stejně tak můžeme použít různých letáků a plakátů. Neměly by ovšem být příliš „oficiální“. Nebojte se humoru a vtipu, lidi to zaujme. Další možností obousměrné komunikace jsou *konference u kulatých stolů* nebo telefonické zúčastněné *dotazování*, v němž vstupují zastupitelé do přímého kontaktu s občany.



Motivace a zapojení občanů

Má-li být zapojení obyvatel úspěšné, musíme je dostatečně pro společnou práci motivovat. V první řadě to znamená vzbudit jejich zájem. Použijeme všechny možnosti, jak lidem srozumitelně vysvětlit, v čem spočívá a kam cílí naše snažení a proč nás zajímá jejich účast v těchto aktivitách. V okamžiku, když vezmou do ruky dotazník, by již měli vědět, k čemu budou jejich odpovědi použity. Je dobře, když si lidé ve městě budou vyměňovat názory na náš názorový průzkum již před jeho zahájením. Zastupitelé, zaměstnanci městského úřadu i všichni další zainteresovaní účastníci projektu by měli být informováni alespoň natolik, aby byli schopni odpovědět na přímé dotazy občanů. Naším cílem je:

1. *vzbudit zájem* občanů o problémy města a podnítit ochotu ke spolupráci;
2. *informovat občany* o projektu občanské participace;
3. *motivovat všechny občany* žijící ve městě, bez rozdílů sociálních a věkových skupin, *k vyplnění dotazníku*;
4. zvolit takové dotazy a dostatečně jasně formulovat otázky, *abychom z odpovědí lidí dovedli odvodit priority*, na které je třeba soustředit úsilí v následujících měsících práce na projektu.

K tomu slouží všechny druhy informačních kanálů (viz předešlá kapitola). Informovanost můžeme zvýšit nějakou doprovodnou akcí – výstavou, soutěží na školách, dnem dětí či sportovním dnem atd. Zajímají nás *názory lidí* na problémy, jimiž město žije. Tato kapitola je věnována popisu několika metod sloužících ke zjišťování názorů občanů na věci veřejné. Jsou to zároveň metody, jimiž politici a úředníci radnice hledají cestu k občanům.

K tomuto účelu existují metody značně nákladné i metody relativně levné, metody vyžadující značné úsilí a organizační připravenost a metody nenáročné. Liší se i svou účinností. Každý by chtěl levnou, nenáročnou a účinnou metodu. Účinky levných a nenáročných metod jsou však většinou jen omezené.

Chceme-li zjistit názory občanů města, musíme použít některé z náročnějších metod názorového průzkumu. Rozeznáváme několik způsobů, jak se lidí ptát na jejich názory a zároveň poznat jejich problémy, dozvědět se něco o jejich pohledu na problémy města.



Pozveme-li tradičním způsobem občany města na veřejné zasedání zastupitelstva, je to příklad levné a nenáročné metody. Výsledkem bývá přítomnost několika občanů (pokud se zrovna nerozprodávají obecní byty). Sama schůze není v zásadě určena k diskusím zastupitelů s občany. Dva tři dotazy, které mají význam pro obyvatele konkrétní ulice, a upozornění na místní problém, odpovědi úředníků radnice a příslib projednání problému v příslušné komisi. To jsou nejčastější „efekty“ použití takového způsobu komunikace s občany.

III. 1. Dotazníkové šetření nebo anketa

Je vhodné, když dotazník připravuje participační komise na několika schůzkách ve spolupráci s odborníkem – sociologem. Občané města, zejména členové participační komise, připraví náměty na dotazování. Inspirovat se můžeme dotazníky z jiných měst. Obsah dotazníku nemůžeme nechat vypracovat externistům. Na odbornou radu se spolehne ve způsobech kladení otázek. To vyžaduje zkušenost a profesionální znalosti. Také grafická podoba dotazníku a jeho vyhodnocení jsou profesionální činnosti, které s důvěrou svěříme odborníkům. *O dotazníkové akci a jejím smyslu bychom měli občany předem informovat prostřednictvím tisku a ostatních médií.*

Co by mělo být obsahem dotazníku?

Při přípravě projektu jsme vybrali oblast života města, kterou učiníme předmětem spolupráce občanů s radnicí. Rozhodli jsme se soustředit na jeden nebo na několik problémů, uvážili jsme rozsah připravované akce nebo projektu i jeho časový rámeček. Nyní navážeme na tento rozbor problému nebo skupiny problémů a položíme si otázku: *Které skutečnosti o dané oblasti života města již známe a které potřebujeme zjistit, a co nám mohou sdělit jen občané?* Vyzveme členy participační komise, aby si ke každé ze zvolených oblastí života města rozmysleli, *co na daném problému zajímá občany.* Snažíme se vždy si uvědomit, na co mohou mít naši občané vytvořený názor, v čem by mohli přispět svými znalostmi a zkušenostmi, co vědí lépe než člověk, který v dané části města nebydlí. Chceme-li skutečně zjistit, co dosud nevíme, uvažujeme, *co naši občané prožívají intenzivněji než úředník radnice, který nemusí přímo sdílet jejich problémy, obavy nebo akutní ohrožení. Co by pro řadové občany mohlo být důležité, o čem by rádi rozhodli?*

Stručně vyjádřeno: *Ptát se budeme na problémy města z perspektivy obyvatel tohoto města, ne z perspektivy jeho radnice! Občané budou ochotni nám odpovídat, pokud dotazník zaměříme na jejich problémy.*

Lidé odpovídají tím ochotněji, čím více pocítují, že se jich věc osobně týká. Nemusíme se zabývat jen jednoduchými tématy, může nás zajímat názor občanů na dosti komplikované problémy města. Způsob položení otázek by však měl být velmi jednoduchý. Jednotlivé otázky by neměly být komplikované nebo nesrozumitelné. Měly by být krátké. Neměly by umožňovat dvojí pochopení. Máme-li obtížný problém, zeptejme se na něj raději řadou vzájemně se doplňujících jednodušších krátkých otázek. Vyhneme se otázkám, kde lidé sami vypisují odpovědi. Tyto tzv. otevřené otázky se obtížně zpracovávají.

Dotazník je anonymní. V jeho závěru pozveme občany na setkání, kde budou informováni o výsledcích průzkumu, a požádáme ty, kteří chtějí přijít, o adresu. Zdůrazníme, že ji nebudeme spojovat s konkrétním dotazníkem. Toto setkání bude uspořádáno jako neformální diskuse občanů se zástupci radnice a zájemcům je připomeneme osobní pozvánkou zhruba dva týdny před akcí s uvedením přesné hodiny a místa setkání.

Jak by měl vypadat dotazník a jak bychom jej měli lidem nabídnout?

Již úvodní slovo k dotazníku by mělo občana zaujmout. Několik slov starosty, který se osobně obrací na své občany s nabídkou spolupráce a s vysvětlením smyslu celé akce, může hodně pomoci. Také první otázky jsou velmi důležité. Měly by být příslibem, že vyplnění dotazníku nebude pro občana ztrátou času. *Na začátek dotazníku dáme otázku, o níž můžeme předpokládat, že na ni většina obyvatel města ráda odpoví.* Představíme-li si poštovní schránku běžné rodiny, je velmi často zaplněna propagačními letáky a nabídkami. Každý známe také nudné úřední formuláře, které čas od času musíme vyplňovat. Bylo by dobře, kdyby se dotazník nepodobal personálnímu dotazníku, který lidé vyplňují jen z povinnosti.

Jak toho dosáhnout? *Dotazník by neměl být dlouhý, jeho vyplňování by nemělo zabrat občani více než dvacet minut.* Obecně platí, že čím delší dotazník, tím méně lidí na něj odpoví, a tím méně lidí také zís-



káme pro projekt občanské participace. Z nedostatečného počtu odpovědí nemůžeme usuzovat na názory všech obyvatel města. Počet vyplněných dotazníků můžeme zvýšit *grafickou úpravou a přehledným uspořádáním*. Dotazník vůbec nemusí být tištěn černým písmem na bílém papíře. Papír může být pastelové barvy, která upoutá. Počet položených otázek by neměl být na úkor velikosti písma. Pokud dotazník vytiskneme příliš malým písmem, zpravidla v odpovědích bude chybět významné procento lidí, kteří měli potíže s čitelností a technické nesnáze s vyplňováním dotazníku. Je vhodné vytvořit raději dotazník netradičně velkého formátu. (příklad dotazníku vložen do záložky na zadní straně této publikace)

Jak má vypadat distribuce a sběr dotazníků?

Tištěný dotazník Agory bývá většinou celostránkový, velkého formátu A3 a obsahuje asi 30 až 40 otázek. Používáme většinou papír světle pastelového odstínu. Rozdáváme dotazníky do všech domácností ve městě buď jako *zvláštní leták, nebo jako součást místního zpravodaje radnice* nebo městského časopisu. Součástí dotazníku je i návratka, kterou mohou vyplnit všichni, kteří chtějí přijít na veřejné setkání a dále se projektu aktivně účastnit.

Pro zachování anonymity je možné návratku se jménem a adresou od dotazníků odstříhnout a vhodit do sběrných schránek odděleně. Vyplněné dotazníky i návratky lidé vhadují do označených schránek, které radnice rozmístí na 8–10 často navštěvovaných místech ve městě (pošta, poliklinika, škola, samoobsluha apod.).

Zpracování výsledků přenecháme odborníkovi, který také připraví zprávu s nejdůležitějšími závěry, které z názorového průzkumu vyplývají. Celý proces přípravy dotazníku od prvních tematických návrhů až po definitivní znění dotazníku trvá dle našich zkušeností zpravidla asi šest týdnů a obvykle se nad jeho přípravou sejde participační komise třikrát. Diskuse nad problémy města však může probíhat na širší bázi a na různých fórech. Příprava dotazníku může být jen spouštěcím momentem takových diskusí.

Reprezentují odpovědi získané z vyplněných dotazníků názory obyvatel města?

Jednotlivá města se od sebe značně liší v tom, jaké procento občanů vyplnilo dotazník. Prakticky vždy získáváme odpovědi aktivnějších a zainteresovanějších občanů. Podle našich zkušeností se v úspěšných projektech procento vrácených vyplněných dotazníků pohybovalo od 5–15%. Z přísně statistického hlediska nemůžeme tuto anketu vydávat za reprezentativní obrázek názorů všech občanů. Získané odpovědi odrážejí *názory těch občanů, kteří mají o dění ve městě zájem, občanskou participaci vítají a jsou připraveni se do ní zapojit*. Můžeme být tedy spokojeni. Našli jsme občany, s nimiž bude možno spolupracovat, a zjistili jsme jejich nezakreslené názory. Se značnou pravděpodobností nám odpověděli i lidé, kteří práci radnice občas kritizují. Dali jsme jim možnost, aby se vyjádřili a přijmeme jejich kritiku především jako zájem o problémy města. V dalším průběhu projektu se s některými z nich patrně setkáme při spolupráci na zlepšování života ve městě.

III. 2. Individuální rozhovory

Druhou metodou zjišťování názorů jsou individuální rozhovory s občany města. Namísto rozdáváného dotazníku se používá *osobní dotazování* – rozhovor. Má podobná pravidla. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že odpovědi občanů vyplňuje tazatel do připraveného formuláře, a ne sám občan do předtištěných kolonek dotazníku. Z toho také vyplývá, že k zajištění takového způsobu dotazování občanů potřebujeme skupinu vyškolených tazatelů. Výběr je připraven tak, aby každá domácnost nebo každý občan ve městě měli stejnou šanci být vybráni pro dotazování. *Výhodou této metody je bezesporu větší procento odpovědí než při dotazníkovém šetření, a tedy také větší reprezentativnost získaných odpovědí*. Odhadem získáme 50 až 60% odpovědí obyvatel na náhodně vybraných adresách. Odpovědi získané v rozhovorech přesněji zrcadlí názory všech obyvatel města. Podmínkou je však profesionálně provedený výběr adres. Nevýhodou této metody zjišťování názorů obyvatel města je *značná finanční a organizační náročnost sběru dat*. Náklady na tento způsob dotazování dosahují i několika set tisíc korun podle počtu dotázaných, velikosti města a délky rozhovoru. Šetřit na profesionálně provedeném výběru dotazovaných ani na kvalitní práci tazatelů se nevyplatí. Akce má význam jen při zachování vysokého procenta uskutečněných rozhovorů (při zastížení obyvatel bytu, jejich ochotě odpovídat). *Metodu používáme v případě, že potřebujeme argumentovat skutečně reprezentativním obrázkem názorů obyvatel města*.



III. 3. Telefonické zúčastněné dotazování

Často používanou a v našich projektech velmi osvědčenou metodou zjišťování názorů občanů je telefonické dotazování. V kancelářích městského úřadu připravíme pět až deset přímých telefonních linek a stejný počet volných počítačů. Z řad zastupitelů a úředníků radnice se přihlásí dobrovolníci, kteří se budou telefonicky dotazovat občanů na jejich názory, a můžeme začít. Tato metoda přináší do spolupráce občanů a radnice vklad navíc. Telefonické dotazování uskutečňují zastupitelé a pracovníci městského úřadu. Dochází tedy k *přímému kontaktu radnice s občany*. To přináší po překonání přirozeného ostychu *oběma stranám příjemný zážitek osobního kontaktu*.

Občané jsou často potěšeni zájmem radnice o jejich názory na život ve městě. Vstřícná reakce naprotě většiny občanů je s potěšením přijímána úředníky i zastupiteli. Ti se dosud častěji setkávali s kritikou „věčných stěžovatelů“ a možná ani neměli tušení, kolik lidí je ochotno vyměnit si s nimi v přátelské atmosféře názory na problémy města. *Metoda telefonického zúčastněného dotazování je časově velmi úsporná*. Během tří nebo čtyř podvečerů skupina zastupitelů a úředníků radnice dokáže uskutečnit až 400 telefonických rozhovorů podle připraveného dotazníku, který může být vytištěn u počítače, uložen v každém počítači nebo umístěn na internetové adrese, odkud jej přes počítač tazatelé obsluhují.

Telefonické dotazování se stává předmětem diskusí obyvatel města, což příznivě ovlivňuje informovanost obyvatel o projektu, a významně tak přispívá k úspěchu. Před samotným telefonickým dotazováním připravíme vzorek obyvatel, kterým budeme telefonovat, a zašleme jim dopis s upozorněním, že po určité večery budou pracovníci radnice a zastupitelé města provádět telefonický průzkum názorů obyvatel města. *Vyplněný dotazník je automaticky odeslán na internetovou adresu, na níž se shromažďují data ze všech telefonických rozhovorů*. Statistické vyhodnocení takto shromážděných dat může tedy proběhnout daleko rychleji než při klasickém dotazování. Jednou z velkých výhod této metody je vysoká návratnost: dotazování se vždy zúčastnilo více než tři čtvrtiny oslovených občanů. Odmítnutí jsou jen výjimečná.

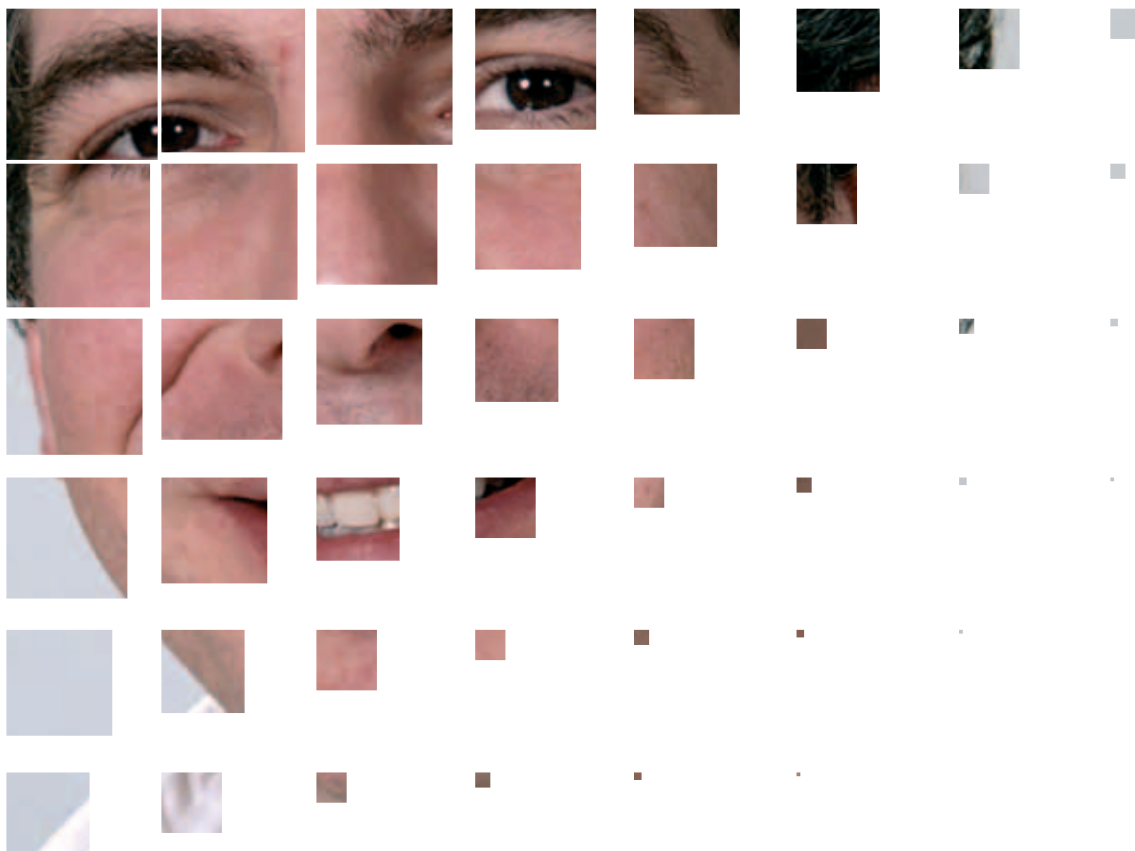
Pravidelně jsme se setkávali s tím, že před samotným telefonickým dotazováním mají naši tazatelé (zastupitelé, úředníci a další) obavy z toho, jak budou volanými obyvateli přijati. Často jsou přesvědčeni, že je většina občanů odmítné. Obvykle pak stačí jen pár prvních rozhovorů a jejich názory se zcela změni. Občané jsou potěšeni, že někdo z radnice se zajímá o jejich názory. Naprostá většina dotazovaných zodpoví všechny položené otázky a často se chce bavit i o dalších tématech. Starosta většího města na západě Čech k telefonickému dotazování poznamenal: „Lidé jsou ochotni se bavit o problémech, jsou ochotni odejít od televize. Přijímají to, berou to jako pozitivní.“

V mnoha případech se standardní část rozhovoru rozroste o neformální část, ve které se radní i úředníci dozvědí něco navíc. A právě pro tyto přímé kontakty *považujeme telefonické zúčastněné dotazování také za přímou metodu občanské participace*.

Náklady na telefonické zúčastněné dotazování spočívají v zajištění profesionálního programu, který šetří práci a čas, internetového připojení, což radnice již zpravidla mají, telefonických poplatků a poštovního na informační dopisy do domácností. Také statistické zpracování dat a profesionálně provedený výběr něco stojí. Je to však *metoda relativně levná, efektivní, přinášející přímé i vedlejší efekty. Je velmi vhodná pro projekty občanské participace*.

III. 4. Kombinace metod

Vždy je výhodné použít několika způsobů zjišťování názorů obyvatel. Získáme tak lepší přehled o mínění lidí ve městě. Vhodná kombinace metod navíc překonává nevýhody každé jednotlivé metody. V našich projektech nejčastěji kombinujeme dotazníkové šetření spolu s telefonickými rozhovory. Je-li to technicky možné, umístíme dotazník též na webovou stránku radnice. Často také potřebujeme znát názory některé specifické skupiny obyvatel (např. středoškolské mládeže), pro kterou můžeme dotazník přizpůsobit a distribuovat zvlášť. Můžeme tak zjistit názorové rozdíly této skupiny od ostatních obyvatel města.



Výběr priorit

IV. 1. Metody pro stanovení priorit

Radnice pochopitelně má své priority. Rozvíjení občanské participace však předpokládá, že otázku po prioritách položíme přímo občanům, zeptáme se jich, co oni považují ve městě za potřebné. Ptát se můžeme všech občanů nebo jen těch, kterých se daný problém bezprostředně týká. První možnost je nákladnější a použijeme ji při závažných záležitostech. Plánujeme-li změny, které se dotknou života mnoha občanů města, je na místě obrátit se na všechny jeho obyvatele.

Existuje celá řada metod využitelných pro *stanovení priorit*. Patří sem dotazování občanů, které jsme probrali v minulé kapitole, formou dotazníkového šetření, telefonického dotazování a individuálních rozhovorů. Nejsnáze a nejefektivněji lze však priority určit, když se lidé sejdou. Mohou si vyměňovat názory a diskutovat o argumentech pro určité názory a proti nim. Veřejné setkání zůstává základním kamenem demokratického způsobu rozhodování. S lidmi, kteří přišli na veřejné setkání, můžeme pracovat různým způsobem. Za všechny jmenujme např. metodu kulatých stolů, dále hodnocení cílů *nalepováním samolepek* k prioritně voleným cílům a v neposlední řadě *hlasování* pro jednotlivé cíle přítomnými v sále.

Pozvánka občanů na setkání

Zásadní význam při organizaci veřejného setkání má způsob, jakým lidi na toto setkání pozveme. Zkušenosti prokazují, že nejvhodnější jsou individuální pozvánky. Veřejné oznámení v novinách, plakáty nebo webové stránky jsou sice prostředkem podpůrným, ale osobní dopis pro adresáty nebo *osobní pozvánka* od konkrétní osoby je mnohem efektivnější.



Adresy zájemců o setkání získáme:

1. z dotazníkového šetření (v závěru vyzveme dotazované, aby nám zaslali adresu, pokud se chtějí účastnit setkání nebo další práce)
2. z telefonického dotazování – v závěru pozve tazatel dotazovaného na setkání
3. pokud dotazování neprobíhalo, můžeme jen jednoduše zavolat mnoha občanům (na základě náhodného výběru z telefonního seznamu) a na setkání je pozvat
4. z jakékoliv další akce, kterou pořádáme. Stále se snažíme získávat kontakty na nové lidi. Databáze aktivních občanů, kteří chtějí s radnicí diskutovat a spolupracovat, je to nejcennější, co může získat a využívat i v dalších projektech

Nekonvenčním způsobem zvaní občanů na veřejná setkání je zřízení malého *informačního stánku* v nákupním centru nebo na hlavní ulici, oslovování kolemjdoucích a rozdávání pozvánek na setkání či osobní nebo telefonické zvaní náhodně vybraných osob. Také podpurné akce jako *výstavy nebo sportovní dny* mohou sloužit k rozdávání pozvánek. Nezapomeneme osobně pozvat radní, zastupitele a pracovníky radnice. Jejich účast je důležitá, protože kromě vlastního seznámení se s názory lidí mají též za úkol předsedat kulatým stolům.

Diskuse u kulatých stolů

Diskuse u kulatých stolů je vynikající prostředí pro setkání zaměřené na probírání problémů a stanovování priorit. Setkání je organizováno participační komisí a diskuse o prioritách probíhá u jednotlivých (tzv. kulatých) stolů. Na setkání pozveme osobním dopisem jménem radnice všechny, kteří při dotazování projeví zájem přijít. Důležité je uspořádání sálu – lidé musí mít možnost sledovat dění a zároveň spolu diskutovat. U každého stolu by mělo být optimálně 7 až 12 občanů. Celý večer provází a vede odborník s praxí v oblasti moderování, u kterého lze předpokládat, že se osobně neangažuje v řešených problémech.

Diskusi u kulatých stolů pořádáme z několika důvodů:

1. informujeme občany o výsledcích názorového průzkumu,
2. vedeme přímý dialog s občany a můžeme se s nimi poradit o tématech možné spolupráce,
3. umožníme občanům výměnu názorů v neformální diskusi,
4. najdeme prioritní oblasti spolupráce občanů s radnicí – oblasti, na nichž záleží radnici i občanům,
5. nabídneme zájemcům z řad občanů trvalejší a dlouhodobější účast na přípravě plánů a aktivitách ve městě.

Hlavním účelem diskusí u kulatých stolů je vyhledání prioritních oblastí pro budoucí spolupráci občanů a radnice. V úvodu setkání občany přehledným způsobem, nejlépe formou krátké vizuální prezentace, *seznámíme s výsledky dotazování v našem městě*. Občané uvítají, když stručné výsledky průzkumu dostanou i do ruky ve formě krátké zprávy. Po prezentaci je zahájena diskuse u kulatých stolů. Ke konci první části večera *může zvolený zástupce za každý kroužek představit většinový názor svého stolu* – několik témat, na nichž se malá skupina (asi 7–12 lidí) kolem stolu dohodla. Témata, která daná skupina považuje za důležitá, jsou napsána do připraveného formuláře velikosti A1 silným fixem. Prvním vrcholem diskuse u kulatých stolů je využití další metody – nalepování preferenčních samolepek. Na každý stůl rozdáme velký list papíru s vypsanými hlavními problémovými okruhy tak, jak to odpovídá výsledkům dotazníkového průzkumu. Moderátor vysvětlí cíl – přítomní mají za úkol pomocí samolepek vybrat prioritní cíle občanské participace (viz ukázka na protilehlé straně). Velké formuláře s nalepenými samolepkami sebrané ze všech stolů jsou vyvěšeny na pódiu, aby si je mohli všichni prohlednout. *Večer vrcholí výběrem několika oblastí (většinou 3–5) budoucí spolupráce občanů s radnicí*.

Ve druhé části večera, po přestávce s občerstvením, se občané přeskupí podle témat, jejichž řešení dávají přednost. Nyní spolu sedí u jednoho stolu ti, kteří chtějí diskutovat o bezpečnosti ve městě, u druhého ochránci životního prostředí, u třetího občané, kteří diskutují o využití volného času mládeže, u čtvrtého skupina diskutující o výstavbě hypermarketu apod. V této části večera si občané vyzkoušejí, co jsou to dílny, workshopy. Sešli se od různých stolů a všechny je spojuje zájem o danou problematiku. Vyměňují si názory a jejich cílem je zamyslet se společně nad vybraným tématem a také již navrhnout možná řešení.



Pro výběr priorit existují i další způsoby. Například můžeme využít podobného postupu jako při mapování stakeholderů. Jen místo stakeholderů budou na kartičkách uvedeny potenciální priority.

Veřejné setkání je důležitou společenskou událostí a příležitostí pro setkání radnice a občanů. Výsledkem lepení samolepek (nebo jiných metod) a další diskuse je výběr několika oblastí spolupráce, kterými se budou zabývat pracovní skupiny.

Ustavení pracovních skupin

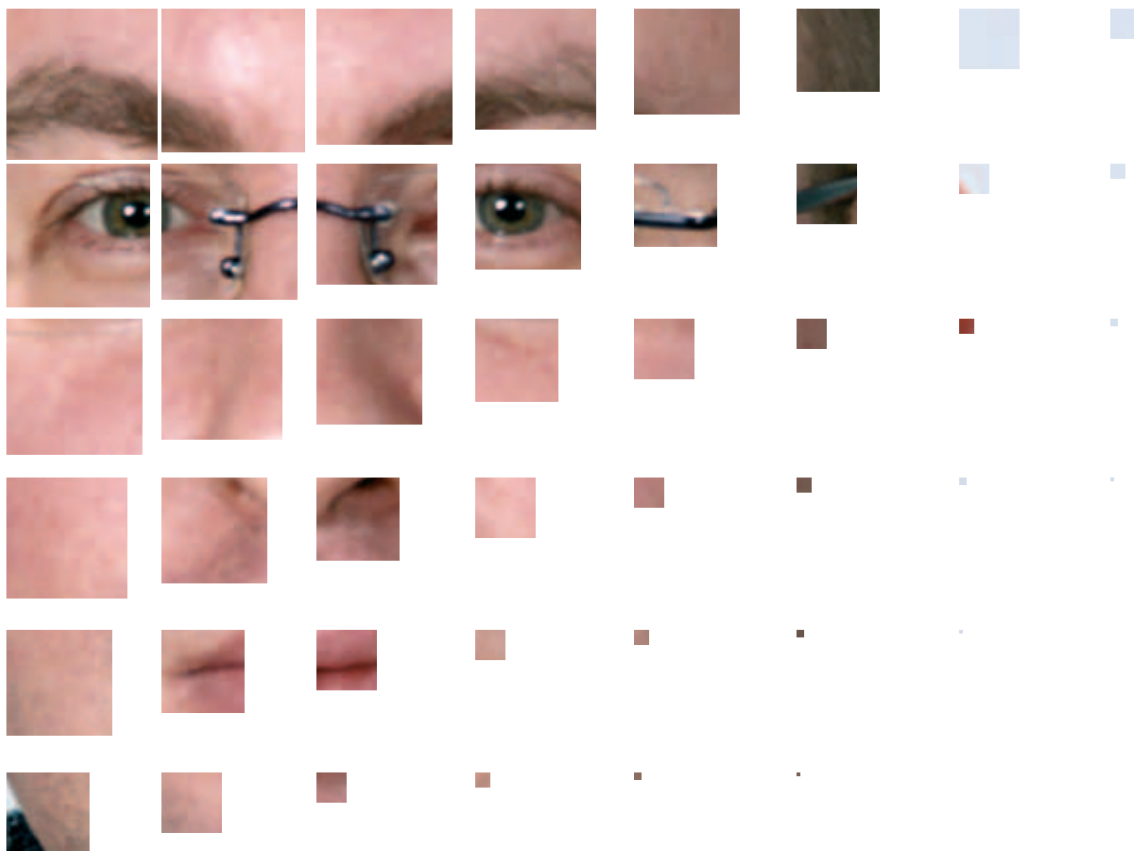
Na závěr večera vyzve moderátor občany, aby se přihlásili do jednotlivých pracovních skupin. Každá se bude zabývat jedním z vybraných témat. Skupiny budou ustaveny z osob, které se zapíší do připravených archů a uvedou svou korespondenční adresu. Neměly by mít méně než deset a více než třicet členů, aby byly akceschopné. *Participační komise tak vlastně pro další relativně dlouhé období předává těžší práci na projektu přímo občanům – jejich pracovními skupinám.* Organizační zajištění, odborná pomoc a koordinace práce těchto občanských pracovních skupin však zůstane i v tomto období v rukou radnice. Cílem pracovních skupin bude ve třech nebo čtyřech schůzkách podrobně prodiskutovat danou prioritní oblast, nalézt v ní konkrétní problémy k řešení, zjistit obtíže, s nimiž je jejich řešení spojeno, a navrhnout časový horizont a harmonogram pro jejich variantní vyřešení, prozkoumání nebo posouzení.

IV. 2. Prezentace prvních výsledků veřejného setkání

Výstup z diskuse u kulatých stolů je vynikajícím prostředkem k posílení důvěry v daný projekt a zároveň ukáže, že radnice bere názory občanů vážně. Jak zastupitelstvo, tak občany je možné informovat o uskutečněném veřejném setkání prostřednictvím zvláštního bulletinu nebo dopisu. Zvláštní důraz při informování musí být kladen na prezentaci výsledků dotazníkového šetření, průběh večera a zejména na priority, které byly v průběhu diskuse stanoveny. Pro úspěch projektu může mít velký význam zařazení výsledků diskuse do programu zastupitelstva nebo rady. Zastupitelé dostanou možnost vyjádřit se k výsledkům již v rané fázi. Mohou je podpořit, a tím se ještě více zavázat přijmout výsledky celého procesu, nebo mohou vznést připomínky, či přímo nesouhlas. Poznámky zastupitelů by měly být důležitým vstupem pro následující diskuse. Naprostý nesouhlas zastupitelstva s výsledky procesu by měl být pro participační komisi důvodem pro zhodnocení dalšího pokračování procesu: pokud většina zastupitelů nesouhlasí již s prvními výsledky, bylo by moudré připravit nové kolo diskusí radnice s občany, kde se zastupitelé pokusí najít kompromis.

Zde můžete napsat Váš komentář a připomínky ke každému tématu	Zde nalepte samolepky	
	Občané	Zastupitelé
ČISTOTA MĚSTA <i>úklid po psech, nepořádek u popelnic</i>		
VOLNÝ ČAS MLÁDEŽE <i>na sídlištích chybí hřiště pro starší děti, chybí skatepark</i>		
BEZPEČNOST VE MĚSTĚ <i>vandalismus, málo městských strážníků</i>		
KVALITA BYDLENÍ <i>dům č. 582/4 na sídlišti Nouzov je v havarijním stavu</i>		
DOPRAVA VE MĚSTĚ <i>nebezpečné přechody v ulici Pražská</i>		
BUDOUCNOST MĚSTA <i>nestaví se byty pro mladé rodiny</i>		
JINÁ PROBLEMATIKA <i>málo kulturních akcí pro střední generaci</i>		

Formulář pro práci ve skupinách



Tvorba plánů a příprava aktivit

V. 1. Pracovní skupiny

Radnice a občané mají za úkol společně připravit akční plány pro čtyři nebo pět oblastí, které měly nejvyšší prioritu, o které lidé projeví největší zájem. Prvním krokem může být vytvoření smíšených pracovních skupin.

Pracovní skupiny občanů

Občané, kteří projeví zájem podílet se na řešení problémů vybraných na diskusi u kulatých stolů, se zapsali do pracovní skupiny. Zúčastní se jí společně s pracovníky radnice, kteří jsou odborníky v dané oblasti, případně se zastupiteli, kteří se touto problematikou zabývají.

V několika městech se skupiny občanů zabývaly problematikou bezpečnosti a dopravy. Obvyklým tématem bývá problém čistoty v našich městech. Občané hledali cesty ke zvýšení čistoty v parcích, na hřištích a pískovištích, na sídlištích i v centrech měst. Jiné projekty se zabývaly volným časem dětí a mládeže, regenerací sídliště, výstavbou supermarketu, využitím objektu zrušené továrny a podobně. V jednom z pohraničních měst se žhavým tématem stala prostituce a občané se zamýšleli, jak zbavit město pouliční prostituce, jak tento jev omezit, jak uchránit děti a mládež před jeho negativními vlivy, jak alespoň místně omezit výskyt prostituce v ulicích města. I v případě diskusí o dalším rozvoji města je možné pracovat s občany v pracovních skupinách. Jejich výstup ale musí být ještě posouzen odborníky na danou oblast, a proto je třeba jej chápat jen jako podpůrný podklad pro práci expertních skupin. I tak se ale občané mohou zamyslet nad klady a zápory současné situace, říci, kam by mělo město dospět v dané oblasti i jak toho dosáhnout.

Pracovní skupiny náležejí k aktivnějším, dlouhodobějším a intenzivnějším metodám občanské participace. Členové skupiny (většinou 15–20 osob) se scházejí opakovaně nejčastěji ve čtrnáctidenním intervalu. Scházejí se v odpoledních hodinách a radnice by měla zajistit, aby se jich účastnili její odborníci na daný problém – odborní referenti, zástupce městské policie, technických služeb a další. Obvykle se pracovní skupiny sejdou 3–4krát a na svých setkáních se postupně zabývají:



1. Konkretizací problému a analýzou současného stavu
2. Návrhem cílového stavu (co má být dosaženo) včetně prvních nápadů na řešení
3. Dopracováním způsobů řešení (nejčastěji ve formě různých opatření)

Různé problémy mají i různá řešení. Jak jsme již uvedli v kroku 1, může být výsledkem reálná aktivita, změna procedur či úkolů pro pracovníky radnice, plán či projekt atd. Často je ale výsledkem společných pracovních skupin tzv. akční plán. Akční plán obsahuje cíle a konkrétní termínované úkoly v rámci dané tematické oblasti. Mohou mít podobu scénáře následných kroků nebo přehledu variant možných opatření, o nichž bude rozhodovat zastupitelstvo. Vždy však platí, že je možné navrhnout pouze taková řešení, která jsou v dosahu kompetencí městského zastupitelstva.

Práci každé z pracovních skupin vede nezávislý facilitátor, většinou profesionál se zkušenostmi z komunitní práce. Ten směřuje každé jednání pracovní skupiny k formulaci stručných závěrů a sleduje konečný cíl, kterým je vypracování závěrečného materiálu. Je třeba zpracovat stručný strukturovaný několikastránkový materiál, z něž musí jednoznačně vyplývat, o čem má zastupitelstvo rozhodovat.

Nezbytným předpokladem úspěchu pracovních skupin je přítomnost odborníků na daná témata. *Pracovní skupina se dohodne, ke kterým problémům si pozve odborníky, kteří by byli schopni seznámit občany s konkrétní dílčí problematikou. Zveme úředníky, aby občany seznámili s platnými předpisy, zástupce státních institucí a orgánů (např. soudu, policie), aby členy pracovní skupiny seznámili s fungováním těchto složek státní správy. Vyvarujeme se tak předkládání neuskutečnitelných nebo zákonům odporujících návrhů. Práce skupiny se stane zasvěcenější a její výsledky použitelnější. Technik, architekt, ředitel školy, sportovní trenér – to jsou jen příklady odborníků, kteří mohou v daném případě přístupnou formou vysvětlit okolnosti, pravidla a fungování sledované oblasti života města. Všechny tyto odborníky musí do pracovní skupiny pozvat samotná radnice.*

Chce-li skupina např. navrhnout instalaci kamerového systému pro zlepšení bezpečnosti ve městě, pozveme si odborníka, který takový systém již zaváděl. Ten je schopen vyhodnotit účinnost takového zařízení a umí nám také osvětlit finanční stránku takové investice. Kritizují-li občané práci městské policie, je dobré pozvat zástupce MP, který vysvětlí, jak vypadají povinnosti městské policie a Policie ČR a jak je organizována služba těchto složek. Architekt vysvětlí pravidla územního plánování, referent životního prostředí systém nakládání s odpady atd.

V. 2. Činnost pracovních skupin – práce i potěšení

Při všech aktivitách, do nichž se spontánně nebo s naší pomocí občané zapojují, se snažíme, aby byly prospěšné buď přímo, nebo aby vedly k dalšímu posílení občanské participace. Zároveň se však snažíme zajistit, aby občané měli z práce příjemný dojem, aby spolupráci mohli zpětně hodnotit s uspokojením.

Opakovanými dotazy u členů pracovních skupin jsme zjišťovali, co jim osobně přinesla účast v pracovní skupině. Za největší přínos označili, že se něco nového dozvěděli, že poznali zajímavé lidi a že se naučili něco nového. Významně méně občané zdůrazňovali, že se jim podařilo něco prosadit. V souvislosti s řešeným tématem bylo naopak důležité právě dosažení konkrétního výsledku. Z našich zkušeností tedy plyne, že bychom měli udržet v rovnováze praktickou užitečnost projektu pro město s uspokojením a přínosem pro jejich účastníky.

Aby pracovní skupiny skutečně dobře fungovaly, je nutné najít správnou rovnováhu mezi pracovním obsahem schůzek a příjemně strávenou společnou činností, mezi prací a zábavou. Pracovní skupiny se skládají jak z profesionálů, tak amatérů, z lidí dobře vyškolených a vzdělaných v oboru, i z běžných občanů.

V projektech, s nimiž jsme měli možnost se seznámit, se osvědčilo například zorganizovat výlet k nějaké inspirující ukázce (velmi hezkému hřišti, dobře postavenému městskému centru nebo ke krásnému sídlišti) nebo zorganizovat kreativní schůzku, kam byli občané pozváni, aby nakreslili své návrhy, místo aby o nich hovořili.



Občanská participace by měla zahrnovat společné hledání vhodných řešení. Neměla by se však omezovat jen na tyto diskuse. Všude tam, kde to povaha řešeného problému dovoluje, bychom měli hledat také možnost zapojení občanů do praktické realizace.

V. 3. Zveřejnění výsledků pracovních skupin

Po několika měsících spolupráce s občany představujeme na druhém veřejném setkání s obyvateli města, k čemu jsme dospěli. Zástupci pracovních skupin, které vznikly na první konferenci u kulatých stůlů, zde prezentují výsledky své dlouhodobé práce. Opět se tak pro každého nabízí možnost seznámit se s dosaženými výsledky a přidat k nim své připomínky.

Ve městech, s nimiž jsme spolupracovali, jsme slyšeli mnoho příkladů realisticky sestavených akčních plánů. Plány byly přehledné a srozumitelně představeny na druhém setkání občanů a podpořeny vhodným zdůvodněním navrhovaných aktivit. Vždy vyvolaly zájem dalších občanů, diskusi v plénu, dotazy a často i podporu zastupitelů přímo na setkání. V několika případech navrhla pracovní skupina dvě proti sobě stojící alternativní řešení. Moderátor večera dal pak hlasovat v plénu shromážděných občanů o podpoře jedné z navrhovaných variant.

Prezentaci a diskusi o výsledcích pracovních skupin je potřeba věnovat hodně pozornosti. V mnoha případech jsou akční plány prezentovány v místních sdělovacích prostředcích, zvláště čísla městského zpravodaje nebo na webových stránkách města atp. *Na setkání s občany jsou výsledky dlouhodobé občanské participace představeny jak příchozím spoluobčanům, tak i radním a zastupitelům.* Představí je za každou skupinu její zvolení mluvčí. Na tomto shromáždění občanů by měly být zveřejněny výstupy pracovních skupin, jsou tak nejen předloženy k diskusi, ale případně i změněny, pokud si to většina účastníků bude přát.

V některých případech se občanské pracovní skupiny zabývají velmi složitými tématy, např. strategickým plánováním rozvoje města. Výsledek jejich práce proto musí být důkladně posouzen odborníky, třeba v rámci následných expertních pracovních skupin. Na druhém veřejném setkání je pak lepší představit až konečný výsledek, který již prošel expertním posouzením. Přítomní občané tak mají jistotu, že jim je prezentován dokument, který před samotným rozhodováním zastupitelstva již nebude výrazně měněn.

V. 3. Další metody

Plánovací akce

Účinnou metodou jsou tzv. plánovací akce (též plánovací dny či víkendy). V průběhu relativně krátké doby mohou obyvatelé za asistence architektů a projektantů připravit kvalitní návrh využití dětského hřiště, veřejného parku či jiného prostoru. Hlavní důraz je přitom kladen na aktivitu občanů. Odborníci „stojí stranou“ a všímají si myšlenek a námětů občanů, případně upozorňují přítomné na technické limity navrhovaných opatření.

Plánovací večery byly úspěšně použity ve větším jihočeském městě. Na veřejném setkání u každého stolu pracovalo cca 8 občanů. Každé skupině byly k dispozici plány řešeného území ve formátu A2 a přítomní na ně lepili barevné nálepky charakterizující budoucí využití (zelená pro veřejný park apod.). Výsledkem pak bylo několik nových návrhů na využití daného území, v tomto případě sídliště s téměř 5000 obyvateli. Ke konci večera každý stůl představil svoje řešení a odůvodnil navržené změny. Součástí večera bylo i představení a dopracování jednoho konkrétního architektonického návrhu. I když již existoval odborně zpracovaný projekt rekonstrukce malé části sídliště v blízkosti školy, proběhly následně dva workshopy, kde se tento návrh detailně projednal a rozšířil. Plánovacích večerů se účastnili obyvatelé sídliště, starší lidé z domu s pečovatelskou službou, žáci školy a skauti, architekt – autor projektu, vedoucí stavebního odboru a starosta.

Soutěže pro děti

Zapojíme-li do projektu děti a mládež, získáme celou řadu originálních a překvapivých námětů. Vhodnou metodou, jak motivovat děti, je uspořádat pro ně výtvarnou či literární soutěž. Ve spolupráci

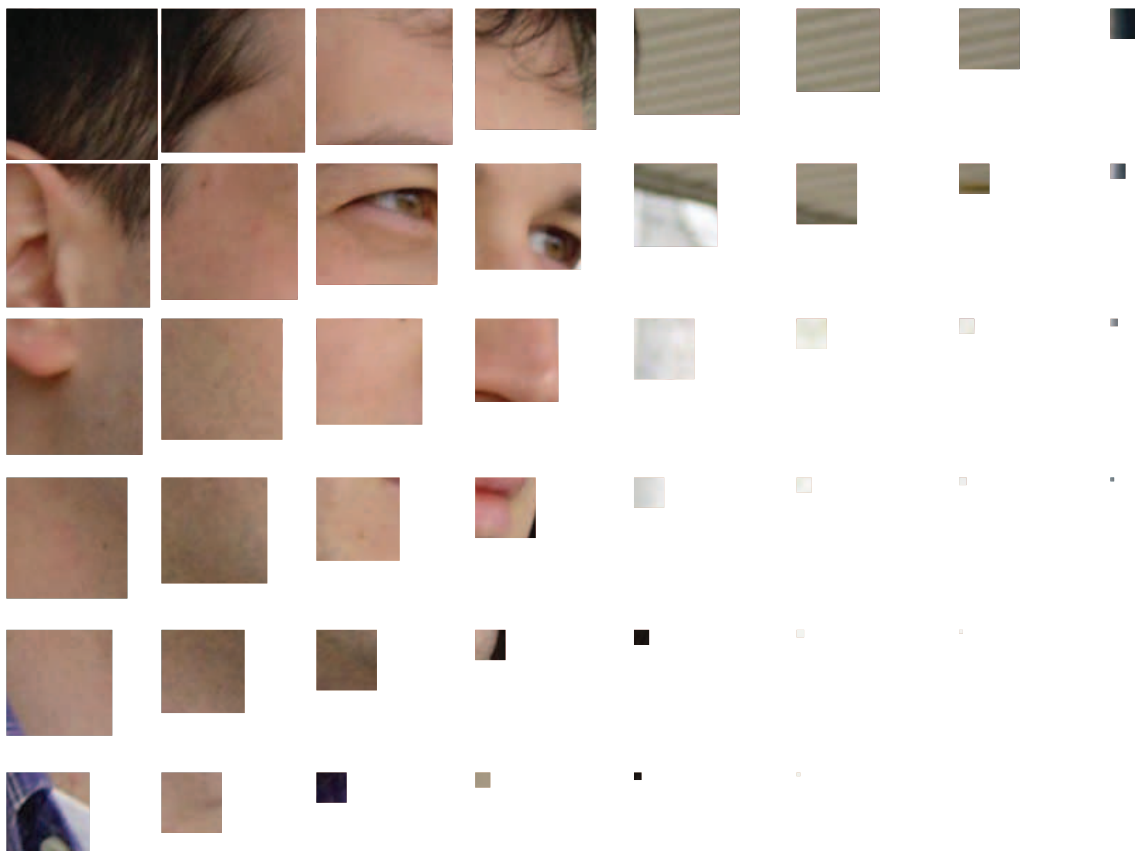


se školou zadáme dětem téma (např. Co se mi v mém městě líbí a nelíbí) a pro nejzdařilejší práce připravíme věcné ceny. Nenásilnou formou tak motivujeme děti k tomu, aby se zajímaly o své okolí.

Ze svých projektů máme zkušenosti nejen s výtvarnými soutěžemi, ale i s natáčením filmu. V jedné městské části Prahy si děti ze základní školy samy napsaly scénář a pod vedením profesionálních filmařů natočily dvanáctiminutový příběh o životě na sídlišti. Výtvarná soutěž také proběhla ve velkém městě na severu Čech. Kromě malby a kresby soutěžící připravili i výtvary z keramiky či malbu na kameny.

Fotografická soutěž – anketa

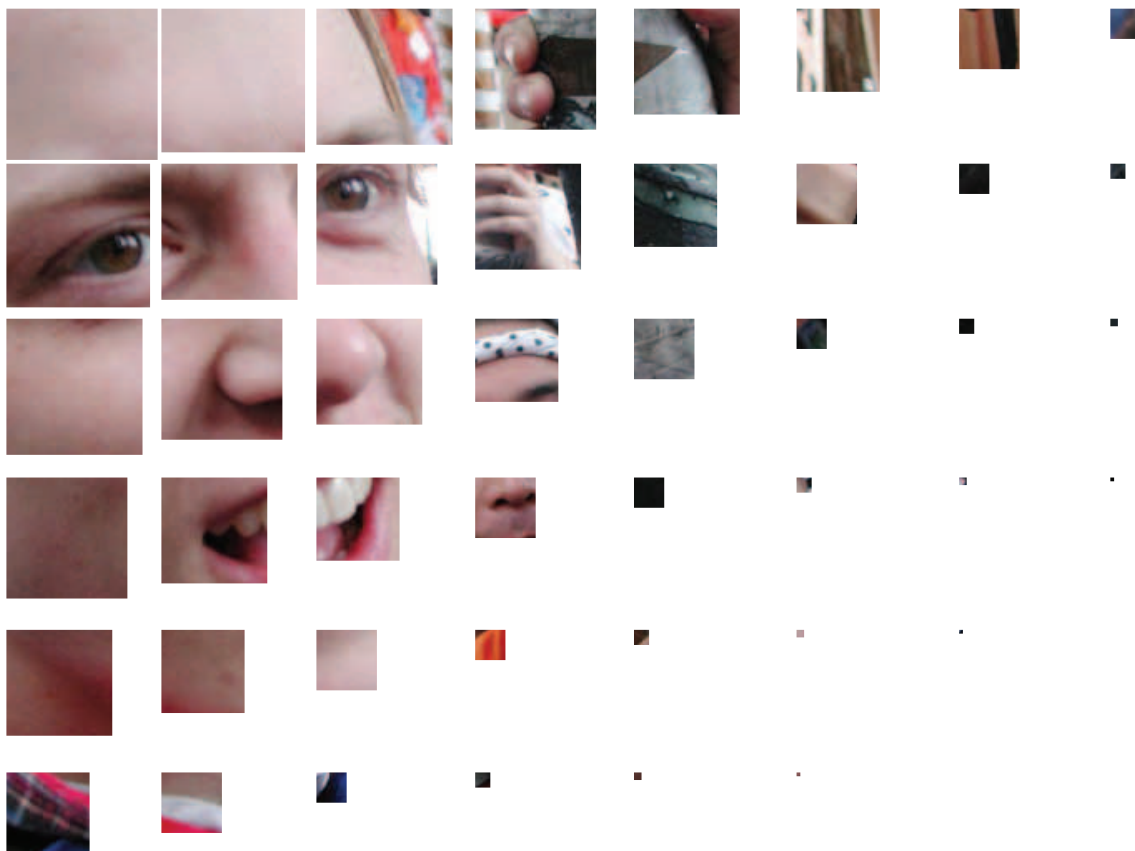
Dospívající mládež patrně nenalákáme na malování obrázků. Můžeme však pro ni uspořádat fotografickou soutěž. Do fotografování můžeme zapojit i dospělé obyvatele, ale mladí lidé jsou zpravidla všímavější a vidí věci z jiných úhlů pohledu. Téma fotografování by mělo odpovídat tématu projektu. Na veřejném setkání fotografie vystavíme a můžeme zde i odměnit vítěze. Kromě zapojení dospívající mládeže získáme vynikající fotodokumentaci, která nám pomůže řešit dané téma.



Rozhodování

Ze schůzek pracovních skupin a z diskusí u kulatého stolu vzešly návrhy opatření v oblastech, kterým občané dali největší prioritu. Nyní je potřeba rozhodnout, zda budou tyto návrhy schváleny. Rozhodnutí obvykle přísluší městskému zastupitelstvu. Na toto rozhodování však nemůžeme pohlížet odděleně od předcházejícího participačního procesu. Všichni účastníci obdrží vysvětlení, jak zastupitelstvo rozhodlo a proč byly návrhy přijaty nebo zamítnuty. Občané mají tendenci nedůvěřovat politickému rozhodování, a jestliže se jim nedostane podrobného vysvětlení, budou přesvědčeni, že jejich úsilí v procesu participace bylo zbytečné a že politici nebrali v úvahu jejich návrhy a argumenty. Pro zachování důvěry občanů vůči radnici je tak nezbytnou podmínkou co nejširší informovanost.

Zastupitelstvo dokonce může pozvat občany, aby se zúčastnili diskuse v okamžiku rozhodování o výsledcích projektu. Zástupci participujících občanů mohou zastupitelstvu vysvětlit obsah a motivaci různých návrhů. Členové zastupitelstva jsou vyzváni, aby se ptali a kritizovali návrhy. Po diskuzi je zastupitelstvo vyzváno, aby vyjádřilo svůj konečný názor a hlasováním rozhodlo. Tento druh interakce mezi členy zastupitelstva a participujícími občany může být také součástí druhého závěrečného setkání, kde jsou prezentovány výsledky pracovních skupin. Na tuto závěrečnou diskusi můžeme pozvat členy zastupitelstva a před koncem setkání je požádat, aby vyjádřili svůj názor na navrhovaná řešení. Bez ohledu na to, jaká forma rozhodování bude zvolena, představitelé radnice (volení zástupci stejně jako úředníci) musí vždy otevřeně hovořit o svých krocích. Odmítnutí nebo pozměnění návrhů z procesu občanské participace neznamená selhání spolupráce s občany. K selhání dojde, pokud nedostatek diskuse a komunikace vyústí ve ztrátu důvěry.



Implementace rozhodnutí

Proces občanské participace je často ukončen konečným rozhodnutím. Občané však očekávají konkrétní výsledky, a proto by závěrečná fáze, tedy vlastní realizace navrhovaných opatření, měla být také považována za součást procesu. To lze zajistit různými způsoby:

- Je důležité zapojit veřejné činitele, kteří budou návrhy realizovat, do práce pracovních skupin. Například účast techniků z odboru dopravy nebo sociálních pracovníků z městského centra v pracovních skupinách, které tvoří akční plán, může pomoci formulovat realistické plány na zlepšení dopravy nebo sociálních služeb. Tito lidé již navíc budou seznámeni s připravovaným řešením a po jeho schválení jej mohou rychleji a lépe realizovat.
- Pracovní komise mohou pokračovat v práci, i když už bylo rozhodnuto. Mohou sloužit jako „hlídací psi“, kteří kontrolují, jak se přijaté návrhy realizují. Pravidelně (třeba jednou za půl roku) se scházejí a instituce (odborníci, jednotlivými úředníky apod.) je informují o realizaci přijatých rozhodnutí.
- I v této fázi má velký význam, když jsou o realizaci návrhů informováni občané, kteří se podíleli na jejich formulování. Tisková zpráva, dopis, nebo dokonce malá oslava s nimi jsou jen malé investice do veřejných vztahů. Ve skutečnosti radnice na tuto jednoduchou možnost, jak si vytvořit dobrou pověst, často zapomíná, ale říkat občanům, že jejich snaha byla úspěšná, je pro získání důvěry a dalšího nadšení velmi důležité.
- Konečně i sami občané mohou být součástí procesu implementace. V průběhu hledání řešení se sami občané velmi často přihlásí s pomocí při realizaci možných řešení. Ve výsledku to znamená, že v rámci dobrovolné akce uklidí část města, budou soustavně pečovat o předzahrádky u svého domu nebo pomohou při rekonstrukci místního parku.



Příklady z našich projektů

Na závěr předkládáme několik konkrétních akcí, které vzešly z činnosti pracovních skupin a byly podpořeny zastupitelstvem. Chceme Vám ukázat pár takových řešení, u kterých nápad převyšuje finanční nároky na jeho realizaci.

Možnosti sportovního využití přímo v místě bydliště jsou ve velkých městech často omezené. Mládež v jednom z našich projektů přišla s jednoduchým nápadem. Požádala radnici, aby v zimních měsících postříkala asfaltové hřiště vodou, a tak připravila pro děti z okolních domů snadno dostupné zimní kluziště. Nápad, který téměř nic nestojí, zpřijemní volný čas spoustě dětí na sídlišti.

Obvyklý postup, při němž architekt navrhne využití veřejného prostranství a podle jeho návrhu se úpravy realizují, jsme se pokusili spolu s radnicí pozměnit v aktivním městě v jižních Čechách. Hned první architektonická studie byla předložena lidem bydlícím v okolí upravovaného území. Stačilo jen jedno větší veřejné setkání a dva pracovní večery a konečný projekt byl na světě. Občané upozornili na špatně vedené cesty a navrhli jiné, našli lepší místo pro umístění nevzhledných kontejnerů a doporučili, kam umístit orientační značení ve městě a sloupy s hodinami. Během krátké doby tak vzniklo kompromisní řešení, které jistě nenarazí na odpor při realizaci. Kromě toho jsou tamní obyvatelé nyní připraveni řešit podobným způsobem i úpravu širšího okolí svého bydliště.

V jedné místní části ve východočeském městě radnice nedokázala včas reagovat na snahy obyvatel o zvelebování okolí jejich bydliště. Občané zkrátka spontánně uklidili okolí svých domů – shrabali listí apod. Poté zavolali na radnici a chtěli, aby zajistila odvoz nashromážděného odpadu. Než se však radnici podařilo přistavit odpadový kontejner (řádově během několika dní), rozfoukal vítr připravené hromady suchého listí zpět do sídliště. V rámci našeho projektu se ale obyvatelé s radnicí dohodli na několika termínech, kdy budou kontejnery k dispozici tak, aby do nich bylo možné odpad rovnou dávat.

Kromě reálných výsledků (kroků, opatření, plánů apod.) je dalším velmi cenným výstupem databáze aktivních obyvatel, kteří chtějí spolu s radnicí řešit problémy svého města. V jiném východočeském městě jsme tak jako výstup z projektu předali radnici databázi cca 70 obyvatel města, kteří chtěli být dále zapojeni a informováni o podobných akcích. S těmito lidmi radnice může napříště počítat, pokud se rozhodne pro další podobný projekt. Právě tyto aktivní obyvatelé pak budou mezi ostatní šířit informace a neformálně je mohou vtáhnout do dalších projektů.



Hodnocení

Jak v samotném procesu, tak zvláště po jeho ukončení je velmi důležité hodnocení. Přitom je třeba mít na mysli dva různé aspekty: proces a výstup. To jsou odlišné části hodnocení. Pokud jde o *proces*, hlavní kritéria úspěšnosti představuje nejen počet zapojených lidí, ale také to, do jaké míry účastníci cítí, že jsou bráni vážně, jaká je míra uspokojení participujících občanů, úředníků a politiků. Zvláštní pozornost při hodnocení průběhu procesu by se měla věnovat pokroku, kterého je dosaženo. Dost často může průběh procesu zpomalit nějaká překážka, je třeba vyřešit nějakou obtížnou záležitost, radnice musí učinit nějaké dílčí rozhodnutí. Proces může zbrzdit i nějaká osoba – občan, úředník apod. Jestliže se objeví taková překážka, participační komise by měla učinit nezbytná opatření. Část informací pro hodnocení procesu lze získat sledováním a podáváním informací o průběhu (například o setkáních participační komise). Část informací by bylo dobré shromáždit pomocí zvláštních dotazníků, které se rozdají účastníkům participačního procesu. *Výstupem z procesu* občanské participace bude rozhodnutí, plán nebo činnost. Tady je hodnocení mnohem obtížnější. Bude velmi těžké získat důkaz o tom, zda je výstup kvalitní. Odborníci obvykle mívají tendenci popírat vysokou kvalitu výstupů pramenících z občanské participace, ale v mnoha případech lze zpětně některé pozoruhodné nápady nebo prvky přímo připsat na konto občanů. V ideálním případě by participační komise jako jeden ze svých posledních činů měla pro městské zastupitelstvo vypracovat hodnotící zprávu, která by obsahovala závěry předcházejícího procesu a doporučení pro další snahy o posílení partnerství mezi občany a radnicí.



Přes všechnu snahu je stále plno těch, kteří příliš nevěří na efektivní spolupráci s občany. V této kapitole Vám představíme deset nejčastějších argumentů, které používají, aby se vyhnuli zapojení veřejnosti do řešení veřejných záležitostí. Ten, kdo naši publikaci četl pozorně, určitě dovede najít protiargumenty a ukázat, že občanskou participací lze většinou jen získat. Nejčastější argumenty proti větší snaze zapojit občany a informovat je o obecních projektech a rozhodnutích znějí:

1. Lidé informace mají. Všechno je vyvěšeno na úřední desce...
2. Lidé nemají vůbec zájem o veřejné dění...
3. Na veřejné setkání chodí stále stejní stěžovatelé a celou dobu jen nadávají ...
4. Občané nás zvolili, abychom za ně rozhodovali. Proč se jich máme ptát, když si ve volbách vybrali náš volební program...
5. Lidé nejsou odborníci a nelze s nimi probírat složitá technická řešení...
6. Nelze všechno probíhat s občany – nejsou na to kapacity (časové ani personální)...
7. Když chceme znát názory občanů, objednáme si sociologický průzkum...
8. Zastupitelstvo schválilo rozpočet a řídí se programovým prohlášením. A to nelze měnit dle okamžitých přání občanů...
9. Lidé se o veřejné věci zajímají, jen když z toho mají osobní prospěch...
10. Máme negativní zkušenosti s různými aktivisty, kteří se stále odvolávají a prodlužují správní řízení...

A pokud nevíte, jak na některé z uvedených tvrzení reagovat, podívejte se, jak bychom argumentovali my:

Vše mají na úřední desce!

Na úřední desce jsou sice aktuální a kompletní informace, ale často jim nikdo nerozumí, protože jsou napsány úředním jazykem s množstvím odborných termínů. Málokdo má navíc chuť a čas postávat před nástěnkami v úředních budovách. Většina radnic už ale dnes vydává své informační noviny, které jsou mnohem srozumitelnější. Jsou však i jiné možnosti: speciální telefonní informační linky k určitému tématu nebo tisk a distribuce letáků a plakátů.

Lidi to stejně nezajímá!

Na pozvání radnice lidé obvykle příliš nereagují a vedení obcí z toho vyvozují, že lidé nemají o dění kolem sebe zájem. Veřejná setkání Agory ale navštěvuje v průměru 150 až 200 občanů, což u mnohých představitelů obcí vyvolává údiv a překvapení. Zkušenost je totiž taková, že velmi závisí na tématu a způsobu pozvání a především na tom, že Agora CE lidem nabízí možnost ovlivnit výsledné řešení.

Pořád jenom nadávají!

Rozšířený je argument, že na veřejná setkání organizovaná radnicí chodí jen notoričtí stěžovatelé. Problém ale většinou tkívá v organizaci takové akce, kde obvykle hovoří hlavně představitelé obce, a to z vyvýšeného pódia. Z publika, postaveného tak do role pasivních, převážně mlčících posluchačů, se ke slovu dostane jen málokdo, většinou jen ti nejagresivnější. Postup, který by vedl k jiným výsledkům, ale vypadá takto: představitelé města i občané se posadí ke společnému stolu. Setkání vede nezávislý moderátor. A většinový prostor se nevěnuje prezentaci představ samosprávy, nýbrž diskusi a společnému hledání řešení. Veřejné setkání je navíc pro zástupce města vzácná příležitost poznat autentické názory obyvatel.

Vždyť si nás zvolili!

Občané nás zvolili, abychom za ně rozhodovali, proč se jich tedy ptát, když si ve volbách svobodně vybrali konkrétní volební program? Tak často zní odmítavý argument. Konečné rozhodnutí musí samozřejmě učinit zvolení zastupitelé, kteří nesou odpovědnost za chod města. Musí mu ovšem předcházet dostatečná veřejná diskuse, zejména jedná-li se o zásadní změnu ve městě, jakou je třeba stavba supermarketu, obchvatu apod. Volební program nemluví o všech tématech a také není návodem na realizaci.

Lidé nejsou odborníci!

Je sice pravda, že běžný občan nemá dostatek odborných znalostí. Na druhou stranu jen těžko najdeme někoho, kdo zná lépe místní podmínky, potřeby a problémy než právě místní lidé.



Nedá se to zvládnout!

Radnice se často brání, že nejsou lidé ani čas na to, aby se všechno probíralo s občany. Zkušenosti Agory ukazují, že ty radnice, které byly nakloněny spolupráci, byly ochotny věnovat své práci víc než jen stanovenou pracovní dobu. Nejdůležitější ale je počítat s dodatečnými zdroji již při přípravě projektu. V Nizozemsku to řeší tak, že na každé větší radnici je aspoň jeden pracovník, který má na starosti pouze zapojování veřejnosti do přípravy veřejných rozhodnutí.

Sociologický průzkum!

Znát názory občanů? Na to je nejlepší sociologický průzkum, a ne nějaké povrchní setkání. Tak zní další protiargument. Kvalitně provedený průzkum skutečně řekne mnoho. Často dokonce odhalí názory a problémy, kterým vedení města nepřikládalo žádnou důležitost. Sociologický průzkum u reprezentativního vzorku ale nepodpoří zájem veřejnosti a nepřiláká aktivní občany ke spolupráci. Agora ve svých projektech zdůrazňuje osobnější formu: doručí dotazník do každé domácnosti ve městě a vyzve občany k účasti na veřejném setkání. Každý tak dostane možnost vyjádřit se k danému tématu.

Odhlasovali jsme plán!

Zastupitelstva se mnohde brání tím, že už je schválený rozpočet či programové prohlášení a to nelze měnit jen podle momentálního přání občanů. To ale vyvolává otázku: proč není zapojení veřejnosti do příprav různých rozhodnutí dopředu zohledněno v programovém prohlášení a při sestavování rozpočtu?

Obecné dobro lidi nezajímá!

Na jednání zastupitelstva přijdou občané pouze tehdy, když se rozhoduje o privatizaci domu, ve kterém bydlí, nebo zrušení zahrádkářské kolonie, kde pěstují zeleninu. To je ale přirozené. Neznamena to však, že cílem občanského snažení musí být nakonec jen soukromý zájem. Společným jednáním se otevírá šance u neprůchodných návrhů jasně si vysvětlit důvody, proč nejsou reálné.

Aktivisté dělají jen potíže!

Mnozí představitelé samospráv argumentují negativní zkušeností s různými aktivisty, kteří se stále odvolávají proti rozhodnutím radnice a prodlužují správní řízení. Vedení mnoha radnic se ale velmi často potýká s občanskými iniciativami právě proto, že se rozhodlo připravit nějaké rozhodnutí bez opravdového zapojení veřejnosti. Často však bývá chyba na obou stranách. Agora se ve svých projektech snaží konfrontační tón a vzájemný boj nahradit společnou diskusí a hledáním kompromisního řešení uspokojivého pro všechny.



V předcházejících kapitolách jsme se Vám snažili ukázat, jak lze úspěšně spolupracovat s veřejností při řešení závažných otázek života ve městě či regionu. Většinou jsme se zaměřili na popis různých našich metod a trochu jsme se dotkli i teorie. Ukázali jsme Vám, jak lze vyvrátit přetrvávající argumenty proti zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů.

Myslíme si, že nyní již můžete začít s participačním projektem ve svém městě, obci či regionu. A pokud si stále nedovedete představit, jak v praxi zapojení veřejnosti vypadá, nabízíme Vám několik málo příkladů ze své praxe. Tyto příklady ukazují, že využití občanské participace je opravdu široké a můžete je zároveň chápat i jako náš poslední (a možná nejdůležitější) argument, proč začít s podobnými projekty i u Vás.

Vybrali jsme pro Vás následující příklady:

- A. Regenerace panelového sídliště Bartošova čtvrť ve Zlíně v roce 2002
- B. Komunitní plánování sociálních služeb (KPSS)
- C. Zapojení veřejnosti do aktualizace strategického plánu v Hradci Králové v roce 2003–2004
- D. Zlepšení kvality života ve městě – Děčín 2001

A. Regenerace panelového sídliště Bartošova čtvrť ve Zlíně se zapojením veřejnosti do přípravy plánů

V posledních letech se město Zlín snaží stále více zapojovat širokou veřejnost do plánování některých zásadních změn a úprav. Jeden z projektů zapojování veřejnosti byl realizován v roce 2002 na sídlišti Bartošova čtvrť. Vedení města se rozhodlo, že nejstarší zlínské sídliště dostane novou tvář.

Nejstarší zástavba na tomto sídlišti pochází z let 1957–1961. Další část domů byla vybudována přibližně o 10 let později spolu s objekty občanské vybavenosti – školou, prodejnou potravin a mateřskou školou. Celé sídliště je prostorově vymezené řekou na straně jedné a silničními komunikacemi na straně druhé.

Před tím, než začaly vznikat konkrétní projekty a stavby, se chtěli představitelé města poradit s místními lidmi o nevhodnějších úpravách a opatřeních. Projednání s veřejností bylo také jednou z podmínek pro získání grantu na regeneraci sídliště z Ministerstva pro místní rozvoj ČR.

V říjnu 2001 se zástupci zlínské radnice zúčastnili dvoutýdenního semináře v Holandsku, kde se mimo jiné dohodli o spolupráci na projektu s partnerským městem Zlína, nizozemským Groningenem. Kromě odborné podpory partnerské radnice se také podařilo získat finanční podporu v podobě grantu Asociace nizozemských municipalit (VNG), na jehož základě Zlínští požádali o spolupráci na projektu také Agora Central Europe, která souhlasila s metodickým vedením projektu.

V lednu 2002 Rada města Zlína schválila vytvoření pracovní skupiny pro zapojení veřejnosti do projektu „Regenerace sídliště Bartošova čtvrť“. V červnu 2002 se konalo úvodní veřejné setkání s obyvateli Bartošovy čtvrti za účasti partnerů z holandského Groningenu. Obyvatelé sídliště se seznámili s možnostmi zapojování veřejnosti do projektu regenerace sídliště Bartošova čtvrť. Setkání se účastnilo asi 80 obyvatel sídliště.

Celý projekt provázela informační kampaň: tiskové konference, tiskové zprávy, informace v měsíčníku Magazínu Zlín, informace ve vývěskách, letáky a plakáty v Bartošově čtvrti, spolupráce s občanskými iniciativami, písemné pozvánky pro aktivní občany, kteří projeví zájem o spolupráci v průběhu projektu.

Velkým krokem pro zapojení veřejnosti do regenerace sídliště byl názorový průzkum, který proběhl v září 2002. Ve spolupráci s pracovní skupinou pro zapojení veřejnosti (jejím členem byl i architekt, který později změny navržené občany odborně zpracoval) byl připraven názorový průzkum. Nejprve byly tištěné dotazníky distribuovány do všech domácností v Bartošově čtvrti prostřednictvím Magazínu Zlín. Pro sběr vyplněných dotazníků bylo zřízeno 7 sběrných míst přímo na sídlišti a 1 sběrné místo v budově radnice. Dotazník byl k dispozici také v informačním středisku a na internetových stránkách města spolu



s odkazem na e-mailovou adresu, kde byly připomínky shromažďovány. Sídliště má 2223 obyvatel, resp. 1 074 bytových jednotek. Celkem se vrátilo 270 vyplněných dotazníků.

Zároveň probíhalo i telefonické dotazování. Jako příprava pro telefonické dotazování musely být splněny následující požadavky:

- výběr vzorku občanů Bartošovy čtvrti (náhodný výběr z telefonního seznamu)
- rozeslání dopisů občanům z vybraného vzorku informujících o nadcházejícím průzkumu s prosbou o spolupráci
- Agora Central Europe zajistila speciální software, vytvořený pro telefonické dotazování, který vyžaduje připojení na internet
- členové zastupitelstva a pracovníci radnice působili v roli tazatelů a odpovědi zaznamenávali přímo prostřednictvím speciálního softwaru do počítače
- naplánovány přibližně 3 večery pro telefonické dotazování

Dotazování se konalo vždy ve večerních hodinách přímo v budově magistrátu. Představitelé města uskutečnili 51 úspěšných telefonických rozhovorů. Dohromady se tedy podařilo získat názory od 321 obyvatel Bartošovy čtvrti. Agora Central Europe zajistila analýzu výsledků průzkumu.

V říjnu proběhlo druhé veřejné setkání s obyvateli Bartošovy čtvrti. Účastnilo se okolo 70 osob, kterým byly nejprve představeny výsledky názorového průzkumu, a poté již diskutovaly největší problémy svého sídliště. Veřejné setkání končilo vytvořením 3 pracovních skupin (1. Doprava a parkování, 2. Údržba komunikací, 3. Záplavy a oprava náhonu), do kterých se přihlásila téměř polovina účastníků diskusního večera. Dvě ze skupin se nakonec sloučily. Celkem proběhlo 7 schůzek pracovních skupin. Souběžně s průběhem pracovních skupin probíhala i komunikace s partnerským městem v Nizozemí včetně účasti expertů z Groningenu přímo ve Zlíně.

Na posledním (třetím) veřejném setkání v prosinci 2002 již občané stanovili priority (konkrétní investiční akce) projektu. Setkání se kromě cca 80 místních obyvatel účastnili opět i odborníci z Nizozemí. Celý plán regenerace sídliště byl ještě dopracován architektem a na konci února schválen Zastupitelstvem města Zlín.





Zahájení prací předcházela náročná projekční a legislativní příprava. Investice byly rozloženy do několika let, nicméně v září 2003 již byly některé práce zahájeny. Např. v roce 2003 představovaly investice odboru městské zeleně (Magistrát města Zlína) do úprav a zeleně do sadbových úprav částku 500 000 Kč, v roce 2004 pak 800 000 Kč. Odbor dopravy investoval v roce 2003 do úprav komunikací a chodníků, které zahrnovaly také rozšíření počtu parkovacích míst a změnu dopravního režimu na sídlišti (zklidnění provozu na sídlišti zjednosměrněním některých ulic), 3,84 milionu korun. V roce 2004 se investice do sídliště zvedly na 15,76 milionu korun.

Jednotlivé úseky plánovaných úprav byly řešeny komplexně, včetně veřejného osvětlení a sadových úprav. Součástí sídliště je také nový komplex sportovišť – Sportovní areál Bartošova čtvrti s koupalištěm, halou pro míčové sporty, atletickým oválem a několika univerzálními hřišti.

V souvislosti s regenerací sídliště Bartošova čtvrti došlo k zásadní změně dopravního značení. Na území Bartošovy čtvrti je nyní nové dopravní značení pro zónu s předností zprava a celkově vedly dopravní úpravy ke zklidnění dopravy v obytné zóně, což bylo jednou z priorit místních občanů. Důležitou součástí plánů na regeneraci sídliště byla také protipovodňová opatření, která si vyžádala řeka Dřevnice, obtékající sídliště, a vodní kanál protínající sídliště.

(Text byl připraven na základě zkušeností Agory CE a s použitím citací z měsíčníku Magazin Zlín.)

B. Komunitní plánování sociálních služeb (KPSS)

Komunitní plánování sociálních služeb probíhá jako každý proces, v jehož rámci chceme zapojit všechny důležité zainteresované osoby a veřejnost, v mnoha krocích. Do KPSS se zapojují zadavatelé sociálních služeb (zástupci města), poskytovatelé sociálních služeb (představitelé organizací, které jednotlivé služby poskytují) a uživatelé.

Přípravy komunitního plánu sociálních služeb se Agora CE účastnila v různých městech. Pracovníci Agory CE například působili v Třebíči, Havlíčkově Brodě, Pelhřimově, Uherském Brodě, Vsetíně, České Lípě, Táboru, Praze 12-Modřanech i v celých regionech (kraj Vysočina a Hlavní město Praha).

V každém městě či regionu jsme přitom podle místní situace vybírali z různých metod a technik, které má Agora CE na základě svých dlouholetých zkušeností k dispozici.

Někde jsme realizovali analýzy potřebné pro vlastní tvorbu plánu v pracovních skupinách či poskytovali úvodní školení pro účastníky procesu. Některá města jsme podporovali konzultacemi v průběhu projektu a zase jinde jsme pomáhali městu s komunitním plánováním sociálních služeb jako s celkem, školili jsme, konzultovali, realizovali některé kroky i pomáhali s finální verzí plánu.

Nejužší asistenci Agory CE představují (kromě příležitostných konzultací) úvodní školení s cílem získat základní informace a dovednosti. Připravili jsme výukové moduly zaměřené na celý proces komunitního plánování, na zapojování veřejnosti, na tvorbu analytických podkladů, facilitaci řídicích a pracovních skupin, na vlastní tvorbu komunitního plánu sociálních služeb.

V mnoha případech vedli pracovníci Agory CE jednání řídicích skupin KPSS a pomáhali vytvořit pravidla rozhodování a řízení procesu KPSS ve městě, případně ve větším regionu v okolí města.

Důležitým úkolem řídicích skupin bylo ustanovit pracovní skupiny a nalézat pravidla komunikace a posloupenost odpovědností mezi řídicí skupinou, pracovními skupinami, volenými představiteli města (kteří v důsledku plány schvalují), veřejností a dalšími zainteresovanými aktéry. Pracovní skupiny se obvykle ustavují s ohledem na jednotlivé cílové skupiny uživatelů (např. senioři a lidé se zdravotním postižením nebo rodina, děti a mládež).

Pro práci v pracovních skupinách je nutno mít k dispozici širokou paletu analytických podkladů. Právě v této fázi byla více než často volána na pomoc Agora CE. Ve spolupráci s řídicí skupinou jsme vytvářeli dotazníky pro poskytovatele, ze kterých pak vycházely analýzy poskytovatelů.



Dále k analytickým materiálům patří analýza potřeb uživatelů. Dotazníky pro tuto analýzu Agora CE nejčastěji vytvářela společně s pracovními skupinami. Cílem bylo vždy připravit názorový průzkum „šitý“ přímo na míru místním podmínkám. Pracovníci Agory CE přitom „garantovali“ techniku (způsob realizace názorového průzkumu), členové pracovních skupin zase svou odbornost v dané oblasti. Ve většině měst byla využita technika tvorby dotazníku a jejich následné šíření prostřednictvím jednotlivých poskytovatelů či odboru sociálních služeb. Ve Vsetíně Agora CE postupovala klasickou sociologickou technikou tazatelského šetření (proškolení tazatelé navštěvovali vybrané respondenty – uživatele sociálních služeb a přímo na místě se jich dotazovali).

Pokud jsme o to byli požádáni, zajistili jsme i základní sociodemografické údaje, které jsou pro KPSS třeba.

V rámci zapojení veřejnosti jsme ve městech, kde o to projeví zájem, uskutečnili dotazníkové šetření nejširší veřejnosti (např. Třebíč), případně doplněné o telefonické dotazování (např. Praha 12).

Ve většině měst jsme uskutečnili dvě veřejná setkání u kulatých stolů, při nichž své podněty k oblasti sociálních služeb mohli vyjádřit všichni občané. Účast na těchto setkáních se pohybovala mezi 50 až 80 lidmi, kteří domů odcházeli s přesvědčením, že mohli vyjádřit svůj názor a že jejich podněty nezaniknou. A opravdu tomu tak bylo. Výstupy z veřejných setkání velmi aktivně sbíraly a vyhodnocovaly pracovní skupiny. A navíc se aktivní účastníci veřejných setkání sami mohli dále zapojit do práce pracovních skupin.

Na prvním společném setkání pracovních skupin doplněných o další členy z veřejného setkání byla obvykle připravena tzv. SWOT analýza sociálních služeb. Členové pracovních skupin jsou v oblasti sociálních služeb velmi zkušené a jsou opravdovými odborníky. Celkově se pracovních skupin účastní 60 až 80 členů. Jejich počet záleží na počtu vytvořených pracovních skupin (obvykle 3–4).

V případě úplného zapojení Agory CE do procesu KPSS jsme významně podporovali i další práci pracovních skupin, případně skupiny řídicí, zejména při tvorbě požadované formy výstupů z pracovních skupin, a pokud bylo třeba, facilitovali jsme jednání pracovních skupin.

V některých městech Agora CE též pomáhala při zvolení struktury vlastního dokumentu – Komunitního plánu sociálních služeb a případně i s vytvořením PR strategie ke Komunitnímu plánování sociálních služeb.





C. Zapojení veřejnosti do aktualizace strategického plánu v Hradci Králové

V roce 2000 schválilo Zastupitelstvo města Hradec Králové Strategický plán ekonomického rozvoje města. O dva roky později ale Řídící a monitorovací výbor (který měl za úkol sledovat plnění tohoto dokumentu) uložil oddělení rozvoje města Magistrátu města Hradec Králové aktualizovat strategický plán, a to zejména s ohledem na požadavky přípravy a vstupu České republiky do Evropské unie. Po úvodních diskusích bylo nakonec rozhodnuto, že aktualizovaný strategický plán bude vycházet z principů trvale udržitelného rozvoje a při jeho přípravě bude využito jak expertního, tak komunitního přístupu. Na rozdíl od přípravy předešlého dokumentu, která byla založena téměř výhradně na expertním přístupu, tak byla od počátku snaha zapojit do diskusí o budoucím rozvoji města všechny důležité skupiny ve městě včetně široké veřejnosti.

Zapojení obyvatel Hradce Králové do aktualizace strategického dokumentu bylo svěřeno občanskému sdružení Agora Central Europe. Agora navrhla postup, při kterém byla každému obyvateli města nabídnuta účast na aktualizaci strategického plánu rozvoje města. Zapojení veřejnosti do přípravy aktualizovaného strategického plánu bylo naplánováno na období červen 2003 až květen 2004.

Prvním krokem k zapojení veřejnosti byla příprava názorového průzkumu. Při přípravě názorového průzkumu vycházeli pracovníci Agory z již realizovaných sociologických šetření, stávajícího strategického plánu a hlavně z jednání se zástupci magistrátu města a různých zájmových skupin ve městě. Názorový průzkumu měl dvě části – dotazníkové šetření a telefonickou anketu. Tištěné dotazníky byly distribuovány do každé domácnosti na přelomu září/října 2003 jako příloha zpravodaje Radnice, který vydává magistrát každý týden a je zdarma distribuován do každé domácnosti ve městě. Vyplněné dotazníky obyvatelé města vhazovali do připravených boxů rozmístěných po městě. Vedle tištěných dotazníků byl dotazník umístěn i na www stránkách města, kde si jej mohli občané stáhnout, vyplnit a odeslat na e-mailovou adresu magistrátu. Ve stejné době probíhalo telefonické dotazování. V průběhu několika večerů telefonovali pracovníci radnice i volení představitelé města občanům Hradce Králové a kladli jim stejné otázky jako v tištěných dotaznících. Vzorek občanů pro telefonické rozhovory byl připraven náhodným výběrem z telefonního seznamu. Každému potenciálnímu volanému byl předem zaslán informační dopis, že byl náhodně vybrán do této části názorového průzkumu. Názorový průzkum obsahoval celkem 38 otázek, které směřovaly nejen k dalšímu rozvoji města, ale i k řešení aktuálních problémů města. Názorový průzkum měl i svou motivační a propagační funkci. Na každém dotazníkovém formuláři byla návratka. Všichni, kdo návratku vyplnili, byli poté zváni na další akce. Zároveň ve městě probíhaly i další doprovodné akce zaměřené na různé skupiny obyvatel. Děti například na náměstí stavěly město z krabic. Tyto akce ale nezajišťovala Agora CE.

Názorový průzkum byl velmi úspěšný. Vrátilo se 1904 vyplněných formulářů (z cca 45 000 distribuovaných dotazníků) a v telefonických rozhovorech se podařilo získat názory od 235 královéhradeckých občanů (pouze čtvrtina dotázaných telefonický rozhovor odmítla). Celkem se tak názorového průzkumu zúčastnilo 2189 respondentů.

Více než 400 respondentů uvedlo kontaktní adresu a magistrát jim zaslal osobní pozvánku na velké veřejné setkání. Vedle toho se pozvánky objevily i v místním tisku a po celém městě byly vylepeny plakáty. Velké veřejné setkání se uskutečnilo v listopadu 2003 a diskutovat přišlo více než 200 obyvatel. Nejprve byly účastníkům představeny výsledky názorového průzkumu a oni sami poté prodiskutovali každodenní problémy města a navrhovali možná řešení. Svě podněty zapisovali do přehledných formulářů. V druhé části veřejného setkání občané hledali odpověď na otázku, „Čím by měl Hradec Králové být v roce 2020?“. Vybírali mezi různými vizemi rozvoje Hradce Králové a zároveň pojmenovávali hlavní změny, ke kterým by mělo dojít v jednotlivých oblastech života města. Veřejného setkání se pochopitelně účastnili i politici a pracovníci magistrátu. Jejich úkolem ale bylo hlavně naslouchat názorům občanů a příp. jim vysvětlit drobné nejasnosti.

Výstupy z veřejného setkání i všechny další podklady využila tzv. Řídící skupina při definování vize rozvoje Hradce Králové a klíčových oblastí pro další rozvoj. Řídící skupina představovala vrcholný orgán v procesu aktualizace strategického plánu a tvořilo ji cca 40 představitelů různých skupin ve městě (politici, zástupci veřejných institucí ve městě, podnikatelé, zástupci neziskových organizací apod.).

V lednu 2004 se konalo další setkání po názvem „S občany o rozvoji města“. Cílem tohoto setkání bylo v jednotlivých pracovních skupinách podrobně probrat budoucnost Hradce Králové ve zvolených klíčo-



vých oblastech. Každý si mohl zvolit pouze 2 oblasti, kterým se poté věnoval celý večer. Pro každou oblast občané ve skupinách nejprve pojmenovávali klady a zápory současného stavu a poté navrhli budoucí stav včetně opatření k jeho dosažení. Setkání se účastnilo více než 60 obyvatel města.

Na základě všech podkladů, včetně těch od veřejnosti, byly v rámci expertních pracovních skupin připraveny jednotlivé kapitoly nového strategického plánu. Pracovní verze byla představena veřejnosti na dalším velkém veřejném setkání v červnu 2004. Diskutovat přišlo téměř 80 občanů, kteří v rámci jednotlivých pracovních skupinek připomínkovali jednotlivé oblasti a navržená opatření strategického plánu.

Ještě téhož měsíce byl aktualizovaný Strategický plán schválen zastupitelstvem města a magistrát začal připravovat akční plány, které naplňují jednotlivé priority strategického plánu. Agora CE na přípravě akčních plánu již nespolupracovala, přesto i pracovní verze těchto dokumentů byly představeny veřejnosti na veřejném setkání v listopadu 2004. K již navrženým projektům, které by se měly v následujících 2 letech ve městě realizovat, mohlo cca 50 obyvatel přidat své komentáře a příp. navrhnout i další akce a projekty.

D. Zlepšení kvality života ve městě – Děčín 2001

Děčín patří mezi města, jejichž obyvatelé jsou podle průzkumů veřejného mínění ve svém městě nejméně šťastni, necítí se v něm doma. Zjistit příčiny a zlepšit tento stav se rozhodla radnice za pomoci nezávislého moderátora – Agory CE. Součástí projektu bylo i hledání vize budoucnosti města, které je významnou křižovatkou, průmyslovým centrem a má také velmi krásné okolí včetně blízkosti německých hranic, takže by mohlo být zajímavým turistickým východiskem.

Projekt byl zahájen vytvořením Komise pro zapojení občanů do věcí veřejných v září 2001. Byla neobvyklá tím, že se její práce účastnili i zástupci ekologické organizace, sociální pracovníce i pan farář. Prvním úkolem komise byla příprava průzkumu veřejného mínění.

Průzkum názorů občanů města na několik vytypovaných oblastí probíhal dvěma různými způsoby: pomocí telefonických interview, která provádělo v průběhu čtyř večerů více než 40 tazatelů – členů městského zastupitelstva, pracovníků radnice a členů Komise pro zapojení občanů do věcí veřejných. Dotazníky se stejnými otázkami jako v telefonických interview byly rozneseny téměř do všech domácností v Děčíně. Obě fáze názorového průzkumu proběhly na začátku listopadu 2001.





V průběhu telefonické ankety se podařilo získat názory 378 občanů Děčína, v rámci dotazníkového šetření se vrátilo 2 744 vyplněných dotazníků z přibližně 40 000 rozdaných dotazníků (radnice se rozhodla dávat do každé domácnosti dva dotazníky). Celkem tedy bylo shromážděno 3 122 úspěšných záznamů. Úspěšnost realizovaných telefonních rozhovorů se pohybovala okolo 75% a vrátilo se i velké množství vyplněných dotazníků. V porovnání s jinými výzkumy tohoto typu lze tento názorový průzkum považovat za velmi úspěšný.

V listopadu proběhly v Děčíně kromě názorového průzkumu obyvatel města i další akce. Pro žáky základních a středních škol byla připravena výtvarná a fotografická soutěž zaměřená na kvalitu života v Děčíně. Studenti vybraných středních škol dostali možnost vyplnit podobný dotazník jako jejich rodiče a zároveň se na středních školách uskutečnilo první kolo studentských diskusí, kterých se účastnili i představitelé radnice. Vyvrcholením obou těchto akcí bylo diskusní setkání mladých dne 20. listopadu 2001 v DDM. Zde studenti diskutovali o problémech města a sami též navrhovali řešení. V druhé části večera proběhlo slavnostní vyhodnocení umělecké soutěže a vítězům byly předány věcné ceny.

Diskuse u kulatého stolu o výsledcích průzkumu a prioritách z nich vyplývajících se konala 11. prosince 2001. Diskutovat přišlo přes 180 občanů. V první části byly účastníkům představeny výsledky názorového průzkumu a poté občané společně diskutovali o problémech města. Nakonec si účastníci setkání vybrali tři nejpalčivější problémy, a to problémy s dopravou, čistotou a otázky týkající se budoucnosti města. Vytvořili pracovní skupiny, které po dvou měsících práce navrhly radnici změny ve formě akčních plánů. Ty byly opět veřejně prodiskutovány na závěrečném veřejném setkání v březnu 2002. Akční plány za jednotlivé skupiny byly nakonec schváleny Zastupitelstvem města Děčín v květnu 2002. Radnice se zavázala akční plány postupně realizovat.





Participace občanů a fondy Evropské unie?

David Stulík, NROS

Pokud se někdo zeptá, zda participace občanů na správě věcí veřejných na obecní či městské úrovni může přinést pro danou obec nebo město konkrétní finanční přínos z fondů EU, odpověď bude klasicky šalamounská – „ano, ale...“.

Na samotnou praktickou participaci veřejnosti či na princip partnerství, jak je často s velkou oblibou v EU nazýván jeden z pilířů evropských fondů, totiž Evropská unie nijak nepřispívá. Ovšem ta samospráva, která to s účastí občanů na správě věcí veřejných myslí upřímně a bude pro ni vytvářet podmínky, bude ve střednědobém a dlouhodobém horizontu s největší pravděpodobností odměněna právě „přilivem“ evropských dotací. Evropské granty a dotace jsou tak jedním z vedlejších produktů zapojení veřejnosti. Zaměříme se na to, jak tohoto vedlejšího účinku díky zapojování veřejnosti dosáhnout.

Participace občanů a Evropská unie

Jak již bylo řečeno, zapojení a participace veřejnosti jsou v EU vysoce ceněny. Princip partnerství se všemi relevantními aktéry, kterými mohou být zájmové spolky, občanská sdružení, odborové organizace, zaměstnavatelské svazy, družstva a jakékoliv další občanské iniciativy, je přímo ze strany Evropské komise požadován při programování, realizaci, monitoringu a hodnocení projektů podpořených ze strukturálních fondů EU¹. Způsob zapojení partnerů i jejich výběr je však záležitostí národních zvyků a tradic té či oné členské země EU. Evropská legislativa přímo nenařizuje koho a jak „zapojit“ do projektů podpořených ze strukturálních fondů.

Fondy EU a partnerství: první zkušenosti v ČR

V ČR se zatím konkrétní obsah i forma partnerství a zapojování veřejnosti do správy strukturálních fondů EU hledá. S nadsázkou by se dalo říct, že prozatím je princip partnerství uplatňován značně formálně a tak, „aby se neřeklo a Brusel byl spokojený“. A to i navzdory tomu, že při hodnocení projektů jsou bodově zvýhodňovány ty, které vykážou, že se na jejich realizaci bude podílet konsorcium partnerů, a to nejlépe pocházejících z různých sektorů: veřejného, soukromého a občanského. Proto se často takováto partnerství ocitla z čistě pragmatických důvodů (= získat nějaký ten bod navíc) pouze na papíře. Ve skutečnosti již projekt řídil a kontroloval jeden subjekt, pro který zbylí partneři byli jen do počtu.

První zkušenosti s praktickým uplatněním principu partnerství v českých projektech financovaných ze strukturálních fondů EU byly paradoxně navíc zatíženy i tím, že v české právní terminologii neexistuje pojem „partnerství“ ve vztahu k realizaci projektů. Proto se stalo to, co se asi stát muselo: princip partnerství byl v ČR zpochybněn tím, že se de facto jedná o vztah subdodavatelem, tj. že oni partneři vlastně pro hlavního žadatele jen dodávají vlastní služby, a to navíc bez výběrového řízení. Faktem je, že partnerství občanských organizací, tedy potažmo veřejnosti, ve skutečnosti daný projekt hlavně zkvalitňuje, protože každý do něj přispívá „svou trochou do mlýna“ a tím, co ostatní partneři nemají. Může to být například přímá zkušenost s problémem, který se daný projekt snaží vyřešit, nebo vlastní informace z „terénu“, kde je projekt realizován. To vše je klasickou doménou občanských sdružení a iniciativ.

Co mohou (a měla by) učinit česká města a obce

A v tomto bodě navážeme na ony vedlejší účinky participace a na očekávaný finanční efekt v pokladnách obcí a měst. Představme si modelově, že jistá radnice se na začátku jakéhokoliv předkládání projektů na strukturální fondy EU nejprve porozhlédne kolem sebe, zeptá se občanů, jaké problémy po-

¹ Strukturální fondy jsou financovány z rozpočtu EU, ale nejsou řízeny z „Bruselu“. Tyto fondy jsou decentralizovány a spravovány národními institucemi členských zemí. To je podstatný rozdíl mezi tímto druhem fondů EU a tzv. komunitárními programy, které podléhají přímé kontrole a správě „Bruselu“. V tomto článku se soustředíme především na fondy strukturální.



važují v rámci podporovaných oblastí za nejpálčivější, pak si začne zjišťovat, kdo všechno se v daných oblastech angažuje, čeho již bylo dosaženo, kde je nutné na předchozí činnost například občanských sdružení navázat. Podobných městských nebo obecních úřadů byla a je v ČR již celá řada. Výsledkem jejich snažení může být třeba seznam sesbíraných projektových záměrů, které by se v dané lokalitě mohly uskutečnit a profinancovat z evropských fondů.

Dalším krokem je poskytnutí podpory všem těm, kdo mají smysluplné projekty, které mají velkou šanci na to uspět ve výběrových řízeních ve strukturálních fondech EU. Podpora může mít podobu malých finančních příspěvků na sestavení projektové žádosti, vypracování nezbytných odborných analýz a studií, nebo rovnou příslibu jejich vypracování ze strany odborníků, kteří pracují pro daný orgán veřejné správy. V neposlední řadě se může také jednat o zajištění jakéhosi provozního fondu, který by poskytoval překlenovací financování realizátorům podpořených projektů, protože ti budou s velkou pravděpodobností nuceni si projekt předfinancovat z jiných zdrojů než je evropský grant, který bude poté ale zpětně oplacen.

A zde se dostáváme ke kardinální záležitosti: ten obecní nebo městský úřad, který si uvědomí komparativní výhodu zapojení partnerů a veřejnosti do přípravy, realizace a společného hodnocení projektů podpořených z fondů EU, má reálně větší šanci získat i více peněz z těchto fondů oproti těm úřadům, které budou zastávat myšlenku, že samy vše zvládnou. Jde o to, že díky účasti partnerů a spolupráci s občanskou veřejností se podaří sestavit více vhodných projektů „do šuplíku“, které je možné vždy vytáhnout, když se k tomu naskytne finanční příležitost. Již nyní je zřejmé, že v několika oblastech ČR nebude schopna využít všech přidělených evropských financí, protože chybí kvalitní a opodstatněné projekty.

Budoucí vývoj

V nejbližších letech budeme všichni zvědaví, kam směřovaly a jak se utratily evropské fondy vyčleněné pro ČR. A mělo by nás velmi zajímat, jakou taktiku a způsob přípravy projektů zvolily ty úřady, které uspěly se svými žádostmi o evropské granty a dotace. Měli bychom se pozorně podívat a ptát se, zda jejich reálné úspěchy s využíváním evropských fondů nebyly rovněž důsledkem toho, že se nebály otevřít se veřejnosti, konzultovat s ní problémy dané komunity a lokality, možnosti jejich řešení a nabídnout jí opravdové partnerství (včetně důvěry) v realizaci projektů. A dříve či později zjistíme, že participace a zapojení občanů se postupně stane jedním ze zdrojů a pilířů podobných úspěchů, díky nimž se na území obce či města proinvestuje a utratí více peněz z evropských fondů.



Agora Central Europe – společnost pro demokracii a kulturu (dále jen Agora CE) je česká nezisková organizace založená v roce 1998 dvěma holandskými organizacemi – Institutem pro veřejnost a politiku a nadací Agora Europa. Obě zakládající organizace v průběhu posledních patnácti let zorganizovaly v Nizozemí množství interaktivních rozhodovacích procesů týkajících se téměř každého sociálního a infrastrukturálního problému, jako je např. regenerace měst, dopravní problematika atd.

Je jasné, že ne všechny metody a postupy, které se používají v holandských podmínkách, je možné beze změny aplikovat i u nás. Přesto je holandských zkušeností, které lze úspěšně využít i v ČR, více než dost. A právě na implementaci těchto zkušeností se zaměřil první velký projekt „Občan a radnice – konflikt, nebo partnerství?“, který byl finančně podpořen z programu MATRA nizozemského ministerstva zahraničí. V průběhu téměř tří let vedla Agora CE projekty v osmi českých a moravských městech, připravila několik konferencí a seminářů a vydávala publikace o občanské participaci. Úspěšnost a zejména nadšení běžných občanů vstoupit do rozhodovacích procesů byly opravdu překvapující. Agora CE proto v podobných projektech pokračovala. Například díky spolupráci s VNG International (dceřiná organizace holandské asociace měst a obcí) připravila 4 projekty založené na spolupráci českých a holandských partnerských měst. Další projekty byly financovány z jiných grantových zdrojů nebo přímo z příspěvků od samotných měst.

Od roku 2003 se píše nová velká kapitola této organizace. Agora CE získala opět finanční podporu z programu MATRA pro projekt „Dům demokracie“. V průběhu uplynulých tří let nejen vedla další participační projekty, ale začala pravidelně pořádat veřejné debaty pro různé cílové skupiny, dle holandských vzorů připravila ojedinělý diskusní pořad pro běžné občany i debatní soutěž pro studenty. Samozřejmě i nadále vede semináře a organizuje konference na téma zapojování veřejnosti a budování partnerství a připravuje odborné publikace. A i tato vznikla za finančního přispění programu MATRA.

Projekt „Dům demokracie“ letos končí, ale Agora CE pracuje dál. Stále více a více měst a regionů se na Agoru obrací s žádostí o pomoc při různých projektech. V současnosti se Agora CE zabývá mimo jiné i těmito tématy:

- Příprava komunitních plánů sociálních služeb
- Budování partnerství v krajích a městech
- Zapojení veřejnosti do přípravy strategických plánů měst a regionů

Kromě České republiky působí Agora CE i v zahraničí. Zejména v zemích bývalého socialistického bloku jsou totiž její zkušenosti a know-how velmi oceňovány. Pracovníci Agory CE se účastnili projektů v Litvě, Lotyšsku, Polsku, Srbsku či Chorvatsku.

Pokud hodláte i ve svém městě či kraji zvýšit úroveň zapojení občanů do řešení veřejných problémů, neváhejte se na Agoru Central Europe obrátit.

Těšíme se na Vás
Vaše Agora Central Europe



Agora Central Europe, Petra Rezka 12, 140 00 Praha 4
tel.: +420 261 222 914, fax: +420 261 210 233
e-mail: info@agora-ce.cz, www.agora-ce.cz



Komunitní plánování sociálních služeb

- ▶ Komunitní plánování sociálních služeb pro kraj Vysočina; kraj Vysočina; 2005–2007
- ▶ Vzdělávání účastníků KPSS v městských částech Prahy; Hl. m. Praha; 2006–2008
- ▶ Komunitní plánování sociálních služeb ve městě Chrudim; Chrudim; 2006
- ▶ Komunitní plánování sociálních služeb ve městě Uherský Brod; Uherský Brod; 2005–2006
- ▶ Komunitní plánování sociálních služeb ve městě Vsetín – tazatelské šetření uživatelů sociálních služeb; Vsetín; 2005
- ▶ Komunitní plánování sociálních služeb ve městech Třebíč, Pelhřimov a Havlíčkův Brod; 2003–2005

Strategické plánování – zapojení veřejnosti:

- ▶ Zapojení veřejnosti do přípravy Programu rozvoje města Dobřany; Dobřany; 2005–2006
- ▶ Zapojení veřejnosti do přípravy Strategického plánu Nového Města nad Metují; Nové Město nad Metují; 2005
- ▶ Aktualizace strategického plánu v Hradci Králové – realizace fází zapojení veřejnosti; Hradec Králové; 2003
- ▶ Moje město Děčín; Děčín; 2001

Budování partnerství

- ▶ Budování partnerství ve Zlínském kraji – analýza potenciálních partnerů a organizace veřejných setkání a konferencí; Zlínský kraj; 2005
- ▶ Budování partnerství v Jihočeském kraji – analýza potenciálních partnerů; Jihočeský kraj; 2005
- ▶ Budování partnerství ve Středočeském kraji – analýza potenciálních partnerů, Středočeský kraj; 2005

Regenerace sídlištních, obytných zón a dalších objektů

- ▶ Zlepšování kvality života obyvatel na českých sídlištích; MO Pardubice III., MO Pardubice V.; 2004–2006
- ▶ Regenerace sídliště Bartošova čtvrť; Zlín; 2002–3
- ▶ Zahradní město Louny; Louny; 2002–2003
- ▶ Kvalita života v Praze-Řepích; Praha-Řepy; 2001

Řešení aktuálních problémů – doprava, čistota, bezpečnost, atd.

- ▶ Občan a radnice – konflikt, nebo partnerství?; Chodov; 2001–2
- ▶ Otevřená komunikace; Havlíčkův Brod; 2002–3
- ▶ Kvalita bydlení ve Varnsdorfu; Varnsdorf; 2000
- ▶ Občan a radnice – konflikt, nebo partnerství?; Klášterec Nad Ohří; 2000
- ▶ Kvalita života v Chebu; Cheb; 2000

Volný čas

- ▶ Volný čas, sport a vzdělávání; Brno-Kohoutovice; 2002
- ▶ Volný čas dětí a mládeže; Praha 12; 2000

Další témata

- ▶ Community policing – zapojení veřejnosti do řešení bezpečnostní situace a pořádku ve městě; Zruč nad Sázavou; 2005–2006
- ▶ Praha město kultury – zapojení umělecké i laické veřejnosti do přípravy podkladů pro tvorbu kulturní politiky hl. m. Prahy; Praha; 2005
- ▶ Občanské informační centrum; Moravská Třebová; 2002–2003

Kromě výše uvedených participačních projektů pořádala Agora v uplynulých letech 5 velkých mezinárodních konferencí, desítky seminářů na různá témata, 27 veřejných debat o aktuálních otázkách a dvě kola diskusní soutěže Cestou do parlamentu, jíž se účastnilo 56 škol z ČR.

© 2006
JAK PŘIZVAT OBČANY KE SPOLUPRÁCI
aneb jak dát radnici uši, aby slyšela, co lidé chtějí

Vydala:
Agora Central Europe
společnost pro demokracii a kulturu

Náklad:
XXX ks
Grafická úprava:
>o< Mowshe

