

Participace je dnes víc než jen módní slovo. Znamená možnost podílet se na rozhodování o věcech, které ovlivňují náš každodenní život – ať už jde o podobu veřejného prostoru, plánování krajiny nebo řešení konkrétního problému v komunitě. Participace není vyhrazena jen profesionálním facilitátorkám a facilitátorům nebo aktivistickým skupinám. Naopak – participativní procesy mohou iniciovat anebo do nich vstupovat lidé zastupující samosprávy, úřední osoby, pracující z neziskových organizací i všichni další, kdo chtějí otevřeněji komunikovat, lépe plánovat a posilovat důvěru mezi institucemi a veřejností.

Tato příručka vznikla pro všechny, kdo potřebují srozumitelný a praktický návod, jak navrhnout, připravit, připomínkovat či realizovat participativní projekt. Skládá se ze dvou částí: *Jak na to: participace krok za krokem*, která v deseti kapitolách popisuje celý proces a nabízí také řadu konkrétních tipů a inspirací, a *Průvodce právními aspekty participace veřejnosti*, který poskytuje základní orientaci v legislativním rámci. Příručka nemá ambici z nikoho udělat specialistu či specialistku na participaci, ale pomůže bezpečně projít celým procesem – od prvního nápadu až po závěrečnou evaluaci.

Text byl vytvořen autorským týmem z akademické sféry a z praxe v rámci přípravy kurzu celoživotního vzdělávání *Základy participativních dovedností* na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze v rámci projektu *Podpora zelených dovedností a udržitelnosti na vysokých školách* Národního projektu obnovy. Konzultovali ho externí odbornice a odborníci z Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy, Agora Central Europe, a Svazu místních samospráv České republiky.

V zájmu přehlednosti a návaznosti na existující materiály používáme v textu generická maskulina v případech, kdy označují především roli, nikoli konkrétní osobu (např. občan, aktér, developer, investor, partner v projektu, stakeholder, beneficiant). Většina současných materiálů k tématu participace (zatím) tento jazykový úzus sdílí. Zdůrazňujeme ale, že za každým „aktérem“, „investorem“ apod. je klíčové představovat si jak muže, tak ženy. Tam, kde to nenarušuje plynulost textu, užíváme genderově senzitivní / genderově neutrální jazyk.

Jak číst tuto příručku

Tato příručka není určena k tomu, aby se četla od začátku do konce jako román. Můžete si z ní vybrat jen to, co právě potřebujete – například konkrétní fázi participativního procesu nebo praktické tipy k facilitaci či vytváření komunikační strategie. Každá kapitola v první části (Jak na to: participace krok za krokem) je propojena s jednou nebo více fázemi participace. Pro rychlou orientaci najdete na začátku příručky přehledný diagram, který celý proces ilustruje.

V příručce najdete také sadu praktických checklistů, které si můžete samostatně vytisknout a používat je jako pracovní nástroj při plánování a realizaci participativních projektů. Text obsahuje odkazy na další užitečné materiály a existující příručky, které vám mohou pomoci jít do větší hloubky. Nechybí ani prokliky mezi kapitolami a odkazy na externí zdroje online.

Používejte tuto příručku tak, jak vám to nejlépe vyhovuje – jako návod, inspiraci nebo oporu v terénu.

Autorský kolektiv

Markéta Zandlová (vedoucí autorského kolektivu); Fakulta humanitních studií UK
Karel Čada; Fakulta humanitních studií UK
Michal Lehečka; Fakulta humanitních studií UK
Terezie Lokšová; Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., a Filosofický ústav AV ČR, v. v. i.
Michaela Malá; Participace měst a Institut evaluací a sociálních analýz, s. r. o.

Odborné konzultace

Martina Bílová; starostka obce Tvarožná Lhota
Milan Brlík; Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy, p. o.
Vojtěch Černý; Agora CE, o. p. s.
Jakub Deml; specialista participace a strategického plánování
Tereza Fasurová; Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy, p. o.
Petra Humlíčková; Právnická fakulta UK
Andrea Midlochová; Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy, p. o.
Michal Urban; Právnická fakulta UK

Strategičtí partneři projektu

Agora Central Europe ([Agora CE](#))
Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy ([IPR Praha](#))
Svaz místních samospráv ČR ([SMS ČR](#))

Korektury a redakce textu

Veronika Frantová

Grafické zpracování

Helena Kopecká; localhero.cz

Bibliografický záznam

Zandlová, M., Čada, K., Lehečka, M., Lokšová, T., & Malá, M. (2025). Participace: Praktický průvodce [online příručka].

I. Jak na to: participace krok za krokem

1 Teoretický rámec participace

- 1.1 Co je participace?
- 1.2 Jaká je historie participace v místní samosprávě, plánování a navrhování?
- 1.3 FAQ: Teoretický rámec participace
- 1.4 Seznam zdrojů

2 Proč zapojovat místní obyvatelstvo

- 2.1 Proč je důležité vědět, proč chceme místní obyvatelstvo zapojit?
- 2.2 Jaké může mít participace účely?
- 2.3 Co může participace přinést?
- 2.4 Jak vypadají a co přinášejí jednotlivé účely participace?
- 2.5 FAQ: Proč zapojovat místní obyvatelstvo
- 2.6 Seznam zdrojů

3 Participace ano či ne

- 3.1 Proč je potřeba zapojení místních aktérů a akterek pečlivě zvážit?
- 3.2 Jak poznat, zda můžeme participaci vést?
- 3.3 Jak ověřit, zda máme na participaci dostatečné kapacity?
- 3.4 Jak zvážit, zda má zapojení místních akterek a aktérů přidanou hodnotu?
- 3.5 Jak ověřit a podpořit zájem místních aktérů a akterek o téma?
- 3.6 FAQ: Participace ano či ne
- 3.7 Checklist: Jak se rozhodovat kdy a proč zapojit místní aktérky a aktéry
- 3.8 Seznam zdrojů

4 Aktéři participace a jejich mapování

- 4.1 Kdo jsou aktéři participace?
- 4.2 Proč je třeba mapovat aktéry participace?
- 4.3 Jaké role mají aktéři v participativních procesech?
- 4.4 Kdo všechno jsou aktéři aneb na koho při participaci nezapomenout?
- 4.5 Jak zjistit, jakých aktérů se změna týká?
- 4.6 Kdy a proč aktéry přizvat k záměru?
- 4.7 FAQ: Aktéři participace a jejich mapování
- 4.8 Seznam zdrojů

5 Základní techniky participace

- 5.1 Jaké jsou základní techniky participace a v čem se odlišují?
- 5.2 Jaký je rozdíl mezi technikami participace a deliberace?
- 5.3 Jaké konkrétní participativní nástroje existují?
- 5.4 Jaké pokročilé metody deliberace lze využít?
- 5.5 FAQ: Základní techniky participace
- 5.6 Seznam zdrojů

6 Fáze participace a tvorba plánu participace

- 6.1 Jaké fáze by měla každá participace obsahovat?
- 6.2 Co je plán participace a k čemu slouží?
- 6.3 Co je důležité zjistit ještě před tvorbou plánu participace?
- 6.4 Jaké informace by měl obsahovat plán participace?
- 6.5 FAQ: Fáze participace a tvorba plánu participace
- 6.6 Seznam zdrojů

7 Facilitace, moderace a řešení konfliktů

- 7.1 Co je moderace a co facilitace?
- 7.2 Jaké schopnosti má dobrý facilitátor/facilitátorka?
- 7.3 Za co je facilitátor/facilitátorka odpovědná?
- 7.4 Jaké fáze má proces facilitace?
- 7.5 Jak se na facilitaci připravit?
- 7.6 Jak zvládat náročné situace během facilitace?
- 7.7 Jak zvládat konflikty?
- 7.8 FAQ: Facilitace, moderace a řešení konfliktů
- 7.9 Checklist: Na co nezapomenout při přípravě facilitovaného veřejného setkání
- 7.10 Seznam zdrojů

8 Výzkum, data, analýza

- 8.1 Kdy a proč potřebujeme data?
- 8.2 Jaká témata můžeme zkoumat?
- 8.3 Jakou formu výzkumu zvolit/poptat?
- 8.4 Jak číst data (nejen z výzkumu)?
- 8.5 Jak analyzovat data a v jaké formě zjištění předat?
- 8.6 FAQ: Výzkum, data, analýza
- 8.7 Seznam zdrojů

9 Komunikační strategie

- 9.1 Proč potřebujeme komunikační strategii?
- 9.2 Co jsou cíle komunikace a jak identifikovat klíčová témata?
- 9.3 Jak identifikovat cílové skupiny?
- 9.4 Jaké zvolit prostředky a kanály informování a zapojování cílových skupin?
- 9.5 Proč a jak vytvořit časový harmonogram komunikace?
- 9.6 Jak vyhodnocovat komunikační strategii?
- 9.7 FAQ: Komunikační strategie
- 9.8 Checklist: Na co nezapomenout při přípravě a realizaci komunikační strategie
- 9.9 Seznam zdrojů

10 Inkluze

- 10.1 Co je inkluze?
- 10.2 Proč je inkluze pro participativní procesy důležitá?
- 10.3 Co má vliv na přístupnost (inkluzivnost) participačního procesu?
- 10.4 Co musíme zvažovat, abychom nikoho neopomenuli přizvat?
- 10.5 Jaké dovednosti nám pomohou vést participativní procesy inkluzivně?
- 10.6 Jak zapojit všechny dotčené skupiny?
- 10.7 FAQ: Inkluze
- 10.8 Checklist: Jak zajistit zapojení (inkluzi) všech dotčených skupin obyvatelstva
- 10.9 Seznam zdrojů

1. Právo na informace

- 1.1 Právo na informace
- 1.2 Zákon o svobodném přístupu k informacím
- 1.3 Zákon o právu na informace o životním prostředí

2. Účast v řízení

- 2.1 Účast v řízení bez stavební činnosti
- 2.2 Účast u koncepcí a záměrů, které podléhají posuzování vlivů na životní prostředí (SEA a EIA)
- 2.3 Účast v řízení se stavební činností
- 2.4 Specifické situace (kolaudace, zkušební provoz atd.)

3. Nahlížení do správního spisu

4. Žaloby v oblasti životního prostředí

- 5.1 Žaloba proti rozhodnutí správního orgánu
- 5.2 Návrh na zrušení opatření obecné povahy
- 5.3 Žaloba na ochranu před nezákonným zásahem
- 5.4 Odkladný účinek žaloby
- 5.5 Kasační stížnost

5. Místní referendum

- Stručné rady úřadům pro efektivní účast

Přílohy

Checklisty k tisku



Jak na to: participace krok za krokem

participace: praktický průvodce

Diagram procesu participace

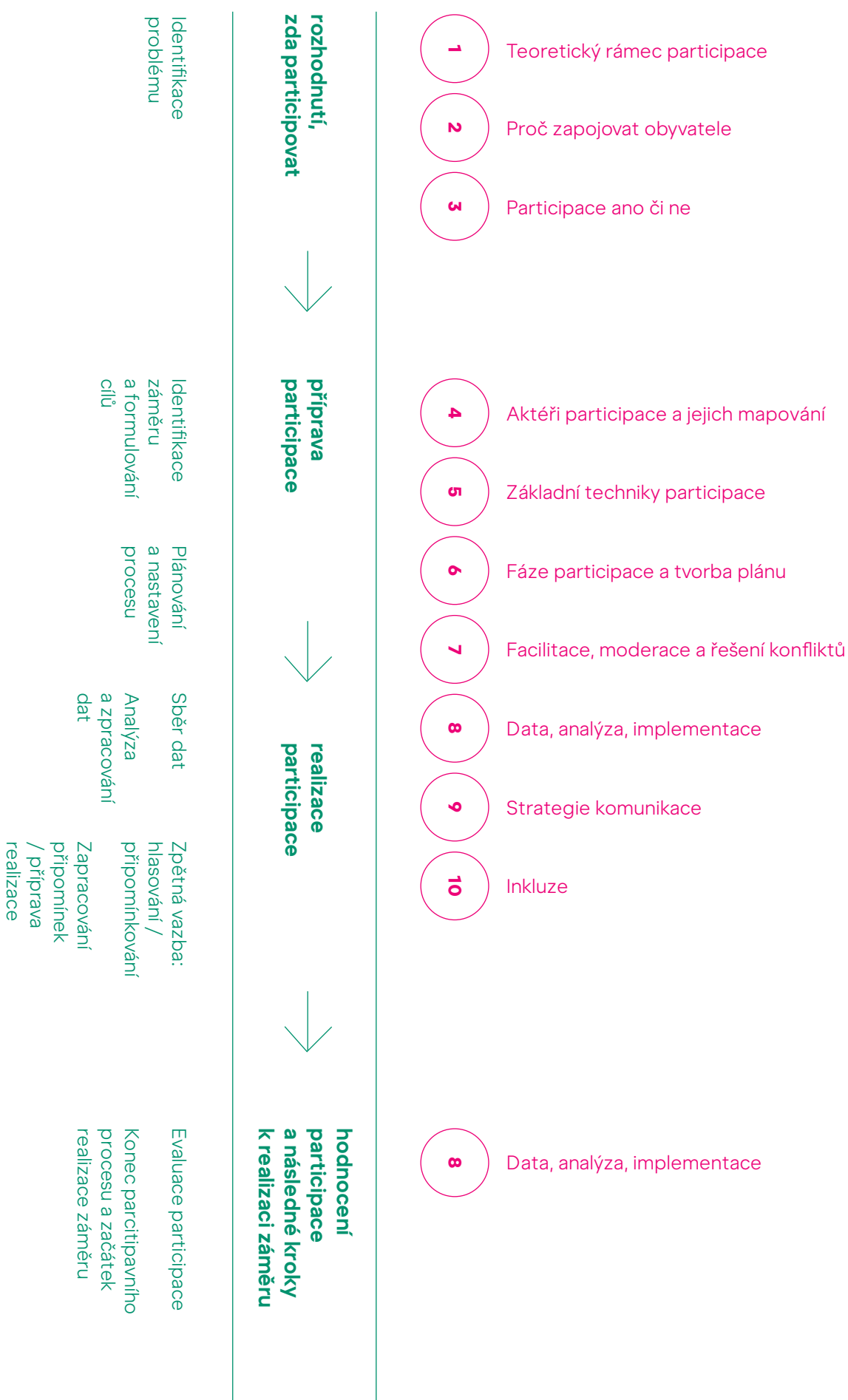


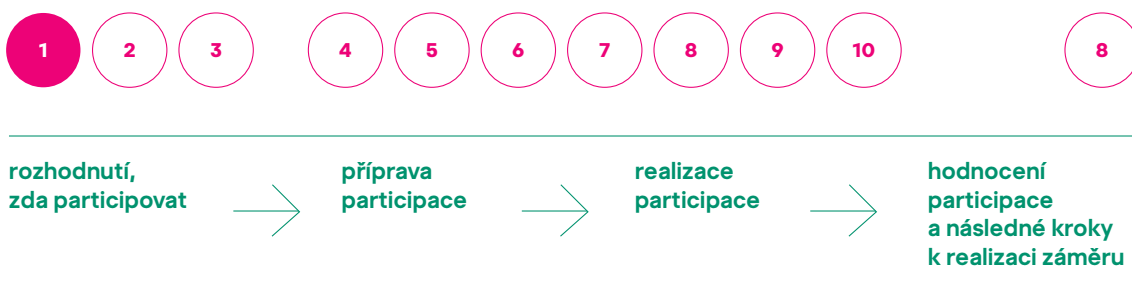
Diagram ukazuje čtyři základní fáze participace, příklady klíčových aktivit v jednotlivých fázích a kapitoly příručky, které je blíže rozpracovávají.

1 Teoretický rámec participace

Terezie Lokšová

Z historie a teoretického rámce participace vás nikdo nebude zkoušet. Chceme, aby vás tyto znalosti spíše podpořily při chápání širšího společenského kontextu a reflexi vlastního úsilí. Tato kapitola pomůže porozumět myšlenkovým i historickým kořenům participace a nabídne odpovědi na klíčové otázky:

1. Co je participace?
2. Jaká je historie participace v místní samosprávě, plánování a navrhování?
3. FAQ



1.1 Co je participace?

Participace znamená účast (někoho, na něčem) nebo zapojení (někoho, do něčeho). Jde o velmi široký termín, který pojmenovává rozmanité fenomény.

Participace shora a zdola

V nejširším slova smyslu **rozlišujeme participaci shora a zdola**. Pro rozlišení je zásadní, kdo zapojení iniciuje a kdo má největší podíl na tom, jakou bude mít zapojení podobu a obsah.

Participace shora a zdola

	Kdo participaci iniciuje a určuje, jak bude zapojení vypadat	Příklady technik participace
Participace shora	→ Investor (samospráva, soukromý developer)	→ Anketa → Série plánovacích setkání → Účast v pracovních skupinách
Participace zdola	→ Obyvatelstvo → Spolky → Advokační neziskové organizace	→ Neformální komunikace se samosprávou → Petice → Protesty → Žaloby

Jde samozřejmě o schematické rozlišení. **Praxe bývá složitější, oba přístupy se doplňují a jsou pro fungování občanské společnosti klíčové.** Všechny aktivity zároveň spoluurčuje platná legislativa (viz [Průvodce právními aspekty participace veřejnosti](#)). V této příručce se zaměříme především na postupy, které mají blíže participaci shora, a participaci zdola budeme věnovat méně prostoru. Představíme nejtýpčtější situace a podoby participace v českých městech a obcích a možnosti zapojování aktérů (obyvatelstva, spolků, zájmových skupin, organizací aj.) nad rámec zákonných povinností.

V praxi to může vypadat například takto:

- Samospráva přizve obyvatelstvo k debatám o revitalizaci vnitrobloku na základě iniciativy neformálního sousedského sdružení.
- Developer přizve místní aktéry na veřejné projednání záměru, část z nich však pozvání z různých důvodů nevyužije a zvolí jiné cesty, například podá žalobu.

Různá chápání participace (Deanovo schéma)

Slovo participace může mít spoustu významů a je snadné se v nich ztratit. Rikki John Dean (2017) vytvořil několik kategorií, které nám mohou pomoci se orientovat, jaká je v konkrétním případě vnitřní logika participace a s jakou představou o světě a lidech pracuje. Participace nikdy neexistuje sama o sobě, vždy ji ovlivňují normy a pravidla okolního světa. Dean odlišuje čtyři typické modely: a) participaci jako přenos znalostí, b) participaci jako kolektivní rozhodování, c) participaci jako hlas a volbu a d) participaci jako dohled a arbitráž.

a) Pojetí participace jako přenosu znalostí

Klíčová představa: Aby politické vedení (či investor) dokázalo správně interpretovat, co si obyvatelstvo přeje a potřebuje, musí disponovat dobrými daty. Hlasy obyvatelstva a jejich společné debaty mohou představovat jeden ze zdrojů informací, na jejichž základě je možné rozhodovat.

Kdo se má zapojit? O tom pragmaticky rozhoduje politické vedení (či investor) podle své úvahy o tom, zda účast obyvatelstva zlepší plánovaný projekt, nebo ne. Mají k tomu místní co přinést, např. zkušenosti, potřeby, přání?

Jak bude participace vypadat? Obsah, podobu i míru zapojení určuje ten nebo ta, kdo participaci iniciuje. Toto rozhodnutí může nepřímo vycházet z odborných debat.

Příklad: Plánovací setkání k revitalizaci veřejných prostor okolo sídliště.

b) Pojetí participace jako kolektivního rozhodování

Klíčová představa: Lidé jsou si politicky rovni, mají mít přímou účast na všech rozhodnutích. Cílem je obecné dobro. V rámci své každodennosti se lidé účastní občanského, kulturního i ekonomického života. Zásadní je i vzdělávání: participace je chápána jako klíčová pro socializaci i naplnění lidského potenciálu.

Kdo se má zapojit? Všichni jsou schopni se kolektivně sebe-řídit a společně rozhodovat.

Jak bude zapojení vypadat? Všichni mají mít v procesu stejnou váhu. Důraz je kladen na argumentaci a vyjednávání, nikoli na naplňování individuálních potřeb. To, co se bude řešit a jak, se rozhoduje vyjednáváním a společnou dohodou – nikoli shora.

Příklad: Síť komunálních rad ve Venezuele – autonomní subjekty, které jsou sice částečně financovány státem, ale vytvářejí si vlastní agendu, samy rozhodují a rozhodnutí realizují, leckdy i v konfliktu se státem (Azzellini, 2023).

c) Pojetí participace jako hlasu a volby

Klíčová představa: Veřejný zájem je chápán jako součet všech individuálních zájmů. Nejde o dosahování společných dohod, spíše o početní zastoupení soupeřících skupin.

Kdo se má zapojit? V tomto pojetí vychází zapojení aktérů z kalkulace a racionální volby vlastních cílů a zájmů (*homo economicus*). Účast na politickém rozhodování je výrazem individuálních voleb a jejich prosazování.

Jak bude zapojení vypadat? Kanály participace vychází z formálního společenského uspořádání, ale lidé si mohou zvolit, kdy se chtějí vyjádřit a co je pro ně důležité.

Příklady: Účast ve volbách, digitální systémy přímé demokracie, nakupování (co svou konzumací podpořím a co naopak např. bojkotuji).

d) Pojetí participace jako dohledu a arbitráže

Klíčová představa: Skupiny i jednotliví lidé mají různé zájmy, preference a hodnoty, které jsou vzájemně konfliktní. Neutrální občané posoudí otázku ze všech stran a dohlédnou na rozhodnutí. Jejich participace by měla ukázat, že rozhodnutí vzniklo férovým procesem, kterému nedominoval jeden zájem.

Kdo se má zapojit? Nestranné osoby, které nejsou napojené na žádné zájmové skupiny a jejich vlastními zájmy tak nemohou ovlivnit výsledek. Je možné je vybrat náhodně.

Jak bude zapojení vypadat? Jeho podoba je určena shora a je pro zajištění neutrality procesu velmi důležitá. Iniciátorky a iniciátoři dopředu stanoví, co se bude řešit a jak.

Příklad: Občanské poroty, jak je známe z amerických seriálů, deliberativní setkání – např. debaty nad umístěním úložiště jaderného odpadu (Konopásek et al., 2018).

Praktický tip k zamyšlení

Na základě této typologie se můžete zamyslet nad tím, co z uvedeného znáte ze své vlastní zkušenosti a jaké pocity ve vás tyto situace vyvolaly. Zároveň můžete svůj osobní pohled porovnat s tím, jak podle vás participaci vnímá vaše samospráva.

- Jaká je moje základní představa o společnosti? Je postavená na konfliktu, nebo spíše hledání dohod? Chci, aby se společnost nějak změnila?
- Koho chceme zapojit? Jací nebo jaké jsou? Jaké mají potenciály?
- Jak má participace vypadat a kdo to má určovat?

1. 2 Jaká je historie participace v místní samosprávě, plánování a navrhování?

Tato část představí různá historická pojetí participace. Stručné příklady z USA a Velké Británie ukážou, že i v relativně podobných „západních“ kontextech se participace významně lišila. Podobně příklady z Jugoslávie a Brazílie ukazují, že participace nepochází výhradně z měst západní Evropy a USA.

USA: komunitní plánování

Dva hlavní kořeny top-down participace v amerických městech popsali např. Jenkins a Forsyth (2010):

- širší společenský vývoj – narůstající nerovnosti mezi lidmi a protestní sociální hnutí, která na ně reagovala;
- oslabování důvěry ve vědu a odborníky a odbornice, mimo jiné na základě selhávání moderních městských plánů a velkých rezidenčních projektů.

Od druhé poloviny 60. let 20. století sílily reakce na sociální nerovnosti a snahy o zmocnění místního obyvatelstva především v městském plánování. Tyto aktivity byly často podpořené i veřejnými financemi. Šlo především o to, jak má proces zapojení vypadat, zda jsou např. zapojeni všichni, kdo zapojení být mají.

S USA 60. let souvisí asi nejslavnější jméno, které je doposud s participací spojováno: **Sherry Arnstein**.

Sherry Arnstein a její žebřík participace:

aktivistka a komunitní koordinátorka, která publikovala v roce 1969 článek *Žebřík občanské participace*; jde o velmi kritický text, jehož argument vychází z diagramu žebříku:

Žebřík participace

Občanská kontrola	Zmocnění
Delegování moci	
Partnerství	
Chlácholení	Různé stupně tokenismu ¹
Konzultace	
Informování	
Terapie	Není participace
Manipulace	

Zdroj: Sherry Arnstein (1969), překlad Terezie Lokšová.

Diagram měl velký ohlas. Pravděpodobně pro svou jednoduchost a názornost postupně zlidověl a stále bývá součástí manuálů participace ve střední a východní Evropě.

Zároveň tím ale přišel o svůj původní obsah. Podle Arnstein má participace vést ke zmocnění obyvatelstva a k tomu, aby získalo významný podíl na rozhodování. Pomocí žebříku tak ukazovala, že většina participace je (jejími slovy) prázdný rituál a faleš, protože obyvatelstvo nemá šanci se na spolurozhodování podílet.

1) Falešná participace, kdy dochází k zapojení jen na oko a pro dojem, bez reálného vlivu.

Nyní se žebřík používá jako jednoduchý diagram, který na původní cíle rezignuje a ukazuje, jak moc daleko od rozhodování se konkrétní přístup nachází. Jeho užitečnost je však sporná. Proč hodnotit participaci podle cílů, které si většinou její iniciátoři nebo iniciátorky nekladou? Můžeme jej ale využít aspoň pro připomenutí, že existovaly historické proudy, které skutečně usilovaly o to, aby obyvatelstvo přímo mohlo rozhodovat o otázkách, které se ho týkají.

Důraz na zmocňování obyvatelstva v USA postupně opadal během 80. let kvůli ústupu státu a poklesu státní finanční podpory. Města si musela na svůj provoz mnohem častěji shánět peníze sama, narostlo soupeření o finanční zdroje. Zájem o zmocňování obyvatelstva tak ustoupil do pozadí.

Británie: komunitní architektura

Jak uvádějí Jenkins a Forsyth (2010), v Británii se participace obyvatelstva na plánování měst začala rozvíjet podobně jako v USA, vycházela z činnosti sociálních hnutí a squattingu. Iniciovali ji zejména politicky radikální mladí architekti a architektky. Na rozdíl od USA však vnímali participaci jako cestu k dobrému designu; zmocňování obyvatelstva nebylo jejich prioritou. Typicky pracovali s těmi, kdo měli v budoucnu v navrhovaných budovách bydlet nebo je jinak užívat (Blundell et al., 2005). Postupně participativní principy také ztratily svůj politicky radikální náboj. Převzala je státní a veřejná správa (např. u dopravního plánování, městského plánování) jako jeden ze zdrojů informací nebo legitimacy.

Brazílie

Dříve vysoce centralizovaná Brazílie prošla v 80. letech decentralizací a demokratizací správy, při kterých probíhaly různé experimenty vedené myšlenkou sociální spravedlnosti. Nejslavnější je **participativní rozpočet v Porto Alegre**. Jeho zavedení stálo na zásadních změnách:

- daňová reforma: zavedení progresivní daně, posílení výběru daní, redistribuce;
- administrativní reforma: vznik odboru pro participativní rozpočtování, který skutečně kontroloval celkový investiční rozpočet města, neboť byl nadřazen ostatním odborům.

Participativní rozpočet díky těmto reformám získal zásadní možnost rozhodovat o městských investicích i potřebné finanční zdroje (Montero & Baiocchi, 2022). Mohl tak vzniknout reálný mechanismus redistribuce moci skrze systematizovanou účast obyvatelstva, který by uznala i Sherry Arnstein.

Socialistická Jugoslávie

V Jugoslávii participace vycházela z celofederálního konceptu decentralizovaného sebeřízení, který byl už v roce 1963 formalizován prostřednictvím místních komun. Navzdory lokálnímu původu se praxe neuzavírala do sebe – např. srbští plánovači a plánovačky byli v čilém kontaktu s mezinárodními odbornými organizacemi a metodologicky se inspirovali u amerických plánovačů a plánovaček. Již od roku 1961 byla participace na urbánním plánování součástí plánovacích postupů (zpravidla ve formě veřejných projednávání a diskuse). Vznikal tak například bělehradský územní plán, který projektoval budoucnost města až do roku 2000. Rozsáhlé zapojení obyvatelstva do veřejných konzultací mělo také sloužit pro posílení reputace města a zmírnit tehdejší kritiku moderního plánování (Blagojević & Perić 2021).

Česká republika

Historie české participace shora na systematičtější zmapování ještě čeká. Již teď však víme, že v průběhu 60. let probíhaly celostátní debaty o bydlení v souvislosti s masovou výstavbou, kterých se účastnilo asi 100 000 lidí (Novotná, 2021). Vznikaly také menší projekty, například v 70. a 80. letech participativní realizace dětských hřišť ve spolupráci s umělci a umělkyněmi (Brůhová, 2021).

Prvních deset let po změně režimu byla participace především předmětem odborných a legislativních debat, které řešily její systémovou podobu. Od konce devadesátých let narůstal vliv zahraničních neziskových organizací a nadací, které soustředily pozornost především na lokální projekty ve veřejném prostoru. Šlo zde zejména o kvalitu procesu, podporu místních vztahů a demokratizaci společnosti. Na konci nultých let začaly otázky participace posilovat v urbanistických debatách. Souběžně posílila i orientace na záměr; co může účast obyvatelstva přinést projektu. Nyní je v českém prostředí aktivní řada servisních organizací i konzultantů a konzultantek, kteří nabízejí zapojení obyvatelstva jako službu samosprávám i soukromým investorům a investorkám (Lokšová, 2023).

1. 3 FAQ: Teoretický rámec participace

1) Má participace smysl?

Participace je vždy souvisí s širší společenskou a politickou situací. Obecně má účast na věcech veřejných velký smysl a je nedílnou součástí občanské společnosti. Co se týká konkrétních podob participace shora a zdola, vždy záleží právě na širším kontextu, problému a kapacitách na jeho řešení. Více o tom, kdy participace shora má a nemá smysl, se dozvíte v kapitole [Proč zapojovat místní obyvatelstvo](#) a v kapitole [Participace ano či ne](#).

2) Co může participace přinést dobrého?

Opět záleží, jak participaci chápeme. Pokud se podíváme na Deanovo schéma (viz [Různá chápání participace](#)), tak vidíme, že existují pojetí, která vidí přínos v získání dalších informací; jiným jde o naplnění lidského potenciálu nebo třeba o dosažení racionálního rozhodnutí při minimalizaci osobních zájmů. Konkrétní potenciály participace shora rozvedeme v kapitole [Participace ano či ne](#).

3) Má participace nějaké limity či nevýhody?

Spoustu. Zapojování shora je proces, který je potřeba dobře promyslet a naplánovat, ale nikdy nedosáhneme ideálních podmínek a provedení. Náš záměr je také vždy zakotvený v místním kontextu: Jaké máme vztahy? Jak spolu komunikujeme? Máme za sebou už aspoň nějaké úspěšné projekty, nebo se spíše snažíme napravovat předchozí problémy? Na tom všem záleží, a ne vše dokážeme ovlivnit. Více o limitech participace se dozvíte v kapitole [Participace ano či ne](#), ale vlastně se jich dotýkají všechny následující kapitoly.

4) Někdy se mluví o deliberaci, je to to samé jako participace?

Slovo deliberace se, podobně jako participace, používá ve více významech. Představíme si jen dva hlavní:

- V nejširším slova smyslu deliberace znamená debatu, projednávání. Bylo by to tedy jakékoliv participativní setkání, kde je možné něco společně diskutovat.
- Druhý význam deliberace je užší a odkazuje ke konkrétním technikám. Pojmenovává jasně strukturovaný proces zapojení do debaty založené na argumentech, která má vést ke společnému závěru. V podstatě odpovídá výše představenému modelu *Pojetí participace jako dohledu a arbitráže*. Důležitá jsou jasně stanovená pravidla. Ideálně se účastní náhodně vybraní lidé, aby nešlo o zástupce nebo zástupkyně zájmových skupin, ale pokud možno o reprezentativní výběr populace. Součástí deliberativního procesu je seznámení se s informacemi o současném stavu a možných opatřeních.

Více se o rozdílech mezi participací a deliberací a deliberativními technikách dozvíte v kapitole [Základní techniky participace](#).

1. 4 Seznam zdrojů

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Azzellini, D. (2023). Commune socialism: Self-management, popular power and autonomy in Venezuela. In *From extractivism to sustainability*. Routledge.
- Blagojević, M., & Perić, A. (2021). The diffusion of participatory planning ideas and practices: The case of Socialist Yugoslavia, 1961–1982. *Journal of Urban History*. <https://doi.org/10.1177/00961442211044501>
- Blundell Jones, P., Petrescu, D., & Till, J. (Eds.). (2005). *Architecture and participation*. Routledge.
- Brůhová, K. (2021). Hřiště – participace s mediální podporou / Playgrounds – public participation and the support of the media. In P. Vorlík & J. Zikmund (Eds.), *Improvizace: architektura osmdesátých let = Improvisation: The architecture of the eighties* (pp. 174–197). FA ČVUT.
- Dean, R. J. (2017). Beyond radicalism and resignation: The competing logics for public participation in policy decisions. *Policy & Politics*, 45(2), 213–230. <https://doi.org/10.1332/030557316X14531466517034>
- Jenkins, P., & Forsyth, L. (Eds.). (2010). *Architecture, participation and society*. Routledge.
- Konopásek, Z., Soneryd, L., & Svačina, K. (2018). Lost in translation: Czech dialogues by Swedish design. *Science & Technology Studies*, 31(3), 5–23.
- Lokšová, T. (2023). *Participace jako nástroj změny: Historické trajektorie a současná uspořádání odborných rolí* [Disertační práce]. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.
- Montero, S., & Baiocchi, G. (2022). A posteriori comparisons, repeated instances and urban policy mobilities: What 'best practices' leave behind. *Urban Studies*, 59(8), 1536–1555. <https://doi.org/10.1177/00420980211041460>
- Novotná, E. (2021). Sociologické výzkumy první poloviny šedesátých let a První celostátní diskuze o bydlení. *Sešit pro umění, teorii a příbuzné zóny*, (31), 51–92.

2 Proč zapojovat místní obyvatelstvo

Terezie Lokšová

Úvahy o participaci by měly začínat otázkou, proč chci místní zapojit a co to může přinést. Tato kapitola pomůže porozumět rozdílům mezi jednotlivými účely participace a nabídne odpovědi na klíčové otázky:

1. Proč je důležité vědět, proč chceme místní obyvatelstvo zapojit?
2. Jaké může mít participace účely?
3. Co může participace přinést?
4. Jak vypadají a co přináší jednotlivé účely participace?
5. FAQ



rozhodnutí,
zda participovat



příprava
participace



realizace
participace



hodnocení
participace
a následné kroky
k realizaci záměru

2. 1. Proč je důležité vědět, proč chceme místní obyvatelstvo zapojit?

Participace je velmi široký koncept, který může znamenat mnoho věcí. Detailněji jsme si je představili v kapitole Teoretický rámec participace. Nyní se podíváme na to, jaký může mít participace účel a co nám může přinést. Při plánování zapojení je klíčové začít otázkou „proč“, protože jasně definovaný účel:

- pomáhá zvolit vhodné metody a nástroje pro dosažení požadovaných výsledků (viz kapitoly [Základní techniky participace](#), [Facilitace, moderace a řešení konfliktů](#) a [Výzkum, data, analýza](#);
- umožňuje nastavit realistická očekávání ohledně možných přínosů participace;
- je podkladem pro srozumitelnou a systematickou komunikaci záměru těm, které chceme zapojit;
- napomáhá lépe vyhodnotit dosažené výsledky a poučit se pro další procesy (viz kapitola [Výzkum, data, analýza](#)).

Je důležité, **aby se na hlavním účelu participace shodli všichni, kdo se na jejím organizování podílejí**. Pokud zůstane cíl nejasný nebo bude každý sledovat vlastní zájmy, může to vést ke zhoršení komunikace, komplikacím v průběhu procesu a zvýšenému riziku konfliktů.

Jednotlivé participativní projekty (například nová koncepce parkování, pozemkové úpravy, revitalizace veřejného prostranství apod.) nestojí izolovaně. Ideálně by se měly odehrávat v rámci **dlouhodobější vize**, definující, proč a jak místní aktéry a aktérky systematicky zapojovat. Ta by měla být doplněná vhodně zvolenou průběžnou komunikací (viz kapitola [Komunikační strategie](#)).

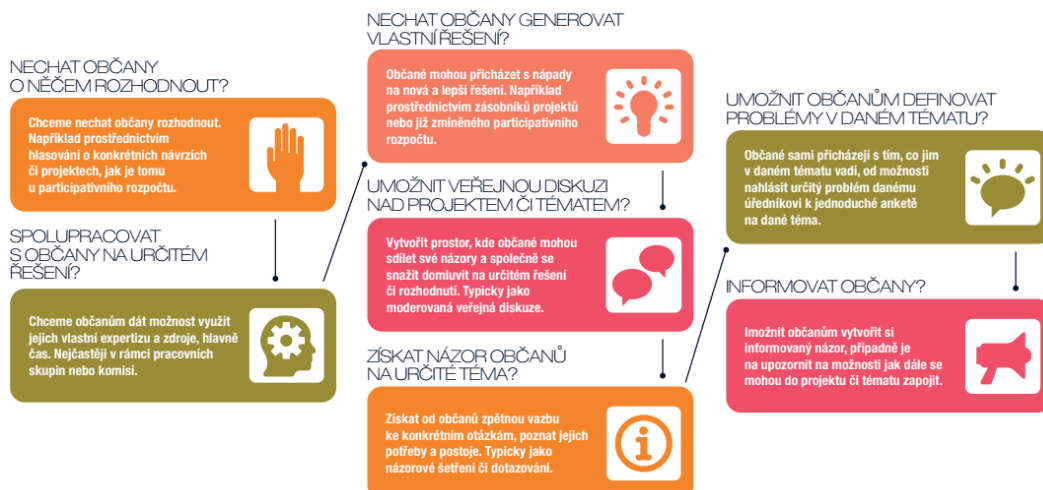
V této kapitole se budeme věnovat spíše jednotlivým záměrům, vždy bychom ale měli mít na paměti, že by měly korespondovat s celkovým přístupem města/obce. A že jeden participativní projekt nemůže kompenzovat dlouhodobou absenci komunikace nebo ochoty vedení.

2. 2 Jaké může mít participace účely?

Obrázek níže ukazuje různé účely participace seřazené podle toho, do jaké míry se zapojení aktérů a aktérek blíží možnosti něco rozhodnout nebo se podílet na definici problému. Jednotlivé účely postupně představíme.

Schéma účelů participace

JAKÝ JE ÚČEL PRO ZAPOJENÍ OBČANŮ DO DANÉHO PROJEKTU ČI TÉMATU?



Autor schématu: Vojtěch Černý. Inspirováno schématem v příručce *Digital Democracy: The tools transforming political engagement* (Simon et al., 2017, s. 14). Obrázek je převzat se souhlasem z publikace *Digitální participace: Jak vybrat vhodný nástroj pro vaši obec* (Černý & Ešnerová, 2021).

Chceme informovat

- V tomto případě jde o poskytnutí informací k projektu, popřípadě upozornění na možnosti, jak se dále zapojit.
- **Informování však není participace**, ale jednosměrný tok informací od obce k obyvatelstvu. Představuje ale nutný krok k tomu, aby byla jakákoliv participace možná a smysluplná. Více se o informování dozvíte v kapitole [Komunikační strategie](#).

Chceme místním občanům umožnit definovat problémy

- Chceme zjistit, co je v daném tématu chápáno jako problém.
- Jde o vytvoření kanálů, kterými je možné přinášet podněty a návrhy na řešení. Občané tak mají možnost upozorňovat na problémy, které nemusí být z perspektivy obce tolik viditelné.
- Možné kanály:
 - otevřené telefonní linky;
 - ankety s otevřenými otázkami;
 - schránky důvěry;
 - „otevřená radnice“;
 - explicitní výzvy, ať se lidé obracejí s konkrétními podněty na konkrétní úředníky a úřednice;
 - digitální nástroje, typicky mapové aplikace, přes které je možné zadat prostorový podnět.
- Zásadní je nezůstat pouze u přijetí podnětu, ale uložit jej, zpracovat a minimálně autora nebo autorku informovat o tom, co se s podnětem stalo a proč.

Chceme sbírat připomínky, názory a potřeby

- Situace, kdy máme konkrétní téma/otázky a víme přesněji, co chceme ze zapojení obyvatelstva získat, co se chceme dozvědět.
- Typicky má jednu ze tří forem:
 - připomínkování konkrétního záměru;
 - veřejné setkání strukturované podle toho, co chceme zjistit (zkušenosti, přání, potřeby, postoje);
 - dotazníky (viz kapitola Výzkum, data, analýza).

Chceme umožnit veřejnou diskusi

- Situace, kdy nám jde o podporu veřejné diskuse nad konkrétním tématem, problémem nebo lokalitou.
- Obyvatelstvo může sdílet své názory, vyjasňovat si vzájemně své postoje, případně se i snažit domluvit na možném řešení. Je potřeba předem definovat, k čemu má diskuse být, k jakému typu závěrů má dojít, a jak s nimi bude dále naloženo.
- Typicky má formu facilitované veřejné diskuse nebo průzkumu prostřednictvím rozhovorů či skupinových diskuzí. Může jít také o specifická deliberativní setkání (viz kapitola [Základní techniky participace](#)).

Chceme podpořit ideaci – generování řešení

- Jde o aktivity, které aktérům a aktérkám umožňují nabízet jejich vlastní nápady i řešení týkající se dopředu stanoveného problému.
- Mohou mít různou formu, od online formuláře po veřejná setkávání.
- Je důležitá evidence podnětů, jejich vyhodnocení, rozhodnutí, co se s nimi bude dít, a informování o výsledku.

Chceme spolupracovat na konkrétním řešení

- Lidé, kteří mají velký zájem o řešené téma, mohou touto cestou přispět svou odbornou expertízou nebo zkušeností.
- Spolupráce na konkrétním řešení mívá dlouhodobější charakter.
- Zpravidla jde o účast v pracovních skupinách nebo komisích, která může vyrůst z veřejných diskusí a ideací.
- Patří sem také komunitní plánování a účast v osadních výborech.
- Aktéři a aktérky mají v tomto případě ve srovnání s ostatními formami participace poměrně velký prostor pro definování problémů a navrhování cest k řešení. Mohou mít také poměrně silný hlas ve prospěch a neprospěch konkrétních priorit a variant.

Chceme, aby lidé rozhodovali

- Situace, kdy chceme nechat aktéry a aktérky o něčem rozhodnout.
- O obecních záležitostech rozhoduje volené zastupitelstvo a nepodléhá mu pouze referendum. Více informací o referendu naleznete v kapitole Průvodce právními aspekty participace veřejnosti.
- Participace na rozhodování shora je v českém prostředí pouze participativní rozpočtování, což je nástroj umožňující obyvatelstvu hlasováním rozhodnout o speciálně vymezené části obecního rozpočtu. Jde ale zpravidla o poměrně malý objem peněz a dílčí realizace především ve veřejném prostoru nebo v oblasti sociálního a kulturního života. Vliv rozhodnutí na život obce/města tak není velký.

Praktické tipy: na co si dát u rozhodování pozor

- Je důležité nemluvit o „rozhodování“ v případě, kdy má pravomoc rozhodnout někdo jiný než aktéři a aktérky participace. Taková komunikace má potenciál přinést konflikty a zklamání a může mít dopad i na důvěru.
- Někdy je možné se setkat s tím, že jsou lidé vyzváni k hlasování o variantách architektonického návrhu. To ale nedoporučujeme, protože:
 - Každá varianta zpravidla představuje komplexní řešení dané situace a souvisejících dopadů záměru, které není veřejnosti snadno komunikovatelné.
 - Odborná odpovědnost za výběr by měla ideálně spočívat v rukou odborné poroty a politická odpovědnost v rukou politiků a političek.

2.3 Co může participace přinést?

Vždy má smysl uvažovat i nad tím, **jaké přínosy participace očekáváme** nebo jaké bychom si přáli. Tato sekce nabízí:

- informace, k čemu může zapojení obyvatelstva potenciálně sloužit, co může přinést, a jaká naopak přináší rizika;
- politické argumenty pro participaci (v konkrétních, vhodně zvolených případech, viz kapitola [Participace ano či ne](#)).

Je potřeba zdůraznit, že ačkoliv jde o často skloňované argumenty, jejich opora ve výzkumech a evaluacích je chabá. **Participace je nástroj, který vstupuje do komplexní, dlouhodobé situace, a není snadné prokázat ani jednoznačný dopad participace v konkrétním případě, ani v konkrétní situaci předvídat, jaký bude mít zapojení efekt.** To ale neznamená, že bychom se měli vzdát úvah nad tím, o co nám jde. Následující seznam příslibů a rizik představuje vodítka pro úvahy, zda zvolené strategie mohou vést tam, kam bychom si přáli.

Praktické příklady:

- pokud chceme participací podpořit vztahy, nemůžeme dělat anketu, kde nikdo nepřijde s nikým do kontaktu;
- pokud chceme participací zkvalitnit záměr, je typicky pozdě zapojit místní aktéry až při závěrečném projednání, kdy už není možné většinu podnětů zpracovat.

Přísliby a rizika můžeme rozdělit podle základní orientace na **proces** nebo **projekt**.

- Toto jednoduché rozlišení nám umožní zkontrolovat, zda používáme nástroje odpovídající našim záměrům, a zda jim rozumí podobně i zbytek týmu.
- Obě orientace se v praxi samozřejmě opět prolínají.
- Nesmíme také zapomenout na to, že žádný participativní projekt by se neměl soustředit čistě na proces, neboť to přináší riziko zklamání a demotivace obyvatelstva.

Odlišnost důrazů při orientaci na proces a projekt

Orientace na projekt	Orientace na proces
Vliv participace na záměr	Organizace a provedení participace
Sběr dat a podnětů	Sdílení poznatků, zkušeností a perspektiv Zmocnění
Legitimizace projektu	Podpora vztahů

Orientace na projekt

V kontextu konkrétních projektů může participace a) přispět ke zkvalitnění samotného projektu, b) podpořit jeho realizaci a c) pomoci v zacházení s konflikty.

a) Zkvalitnění projektu

- Participace nám může přinést několik typů dat (Lokšová, 2024):
 - zkušenosti, přání, názory a potřeby, které bývají založené na každodenním užívání místa;
 - informace o historii místa, místních názvech a zvycích apod. – pro ozvláštňení návrhu;
 - informace o důležitosti konkrétních problémů – na čem lidem záleží.
- Zapojení může v tomto případě představovat náhradu delšího (a dražšího) terénního průzkumu, který by ukázal například:
 - jak se využívání prostoru mění v průběhu ročních období nebo při různých příležitostech;
 - komplexitu místního života a různých potřeb.

b) Podpora realizace projektu

- Participace může potenciálně podpořit legitimitu projektu. V pozitivním i negativním smyslu: když se skutečně snažíme obyvatelstvo zapojit a zohlednit výstupy; ale i tehdy, kdy jsou lidé přizváni jen na oko a participace má pouze doložit, že lidé byli zapojeni a se záměrem souhlasí (což samozřejmě nedoporučujeme).
- Participace může podpořit realizaci záměru při změně politického vedení – aktéři a aktérky se účastí o projektu víc dozví, a na základě vložené energie budou chtít, aby se záměr skutečně realizoval.

c) Zacházení s konflikty

- Pokud je participace dobře promyšlená a smysluplná (viz kapitola [Participace ano či ne](#)) a v obci nepanují otevřené konflikty ohledně jiných záměrů, může být potenciálně prevencí konfliktů plynoucích z nedostatečné komunikace záměru nebo nezohlednění zásadních místních potřeb a problémů.

- Nelze ale očekávat, že zapojení místních aktérů a akterek předejde konfliktu nebo jej zmírní, pokud je záměr kontroverzní nebo lidé nemohou ovlivnit to, co je z jejich pohledu klíčový problém.
- Pokud už je konflikt přítomný, mělo by nejprve dojít k mediaci (viz kapitola [Facilitace, moderace a řešení konfliktů](#)).
- Tento příslib se nachází přesně na pomezí orientace na projekt a proces: při konfliktu jde o výsledek. Špatně naplánovaný nebo provedený proces může zároveň konflikt rozdmýchat nebo výrazně zhoršit.

Orientace na proces

Zapojení obyvatelstva má potenciál a) podpořit dobré vztahy, b) přispět ke sdílení poznatků a perspektiv, c) aktivizovat a zmocňovat obyvatelstvo a d) posílit důvěru občanů.

a) Podpora vztahů (tvorba nových, proměna stávajících)

- Jde o typický příslib participace: např. by v řadě případů bylo možné informace od aktérů a akterek v případě dostatečného času, rozpočtu a dobrého zadání nahradit sociologickými a antropologickými výzkumy, ale tento vztahový potenciál je nenahraditelný.
- Může jít o tvorbu nových vztahů i podporu a proměnu těch stávajících, zpravidla skrze společně strávený čas, komunikaci tváří v tvář, popřípadě spolupráci:
 - mezi různými lidmi a skupinami;
 - mezi obyvatelstvem a místní samosprávou;
 - mezi laickou veřejností a přítomnými odborníky a odbornicemi – vytváření vztahu mezi konkrétními lidmi, ale i vytváření obrazu konkrétní profese (Novotná, 2021);
 - mezi obyvatelstvem a konkrétním místem (předpokládáme, že nějaká vazba a zájem předchází ochotě k účasti, ale vynaložený čas a fyzická přítomnost je potenciálně mohou ještě podpořit).

b) Sdílení poznatků a perspektiv

- Participace je příležitostí ke sdílení poznatků a perspektiv všemi směry – mezi občany navzájem, mezi obyvatelstvem, úřady, politickým zastoupením i zapojenými odborníky a odbornicemi.
- Participace potenciálně slouží jako nástroj k nepřímému sdílení zkušeností a poznatků o:
 - problémech městské správy;
 - otázkách městského prostoru;
 - komplexitě a vzájemných souvislostech řešených problémů;
 - potřebách a perspektivách různých skupin obyvatelstva;
 - charakteru úřední práce a lokální politiky;
 - perspektivách a zkušenostech skupin, se kterými se běžně nepotkáte;
 - přáních, preferencích a potřebách místních aktérů a akterek – co je pro ně na projektu i mimo něj důležité;
 - participace může také nabídnout zpětnou vazbu k širší práci města, komunikaci apod.

Praktický tip – na co je potřeba si dát pozor

Otázka sdílení poznatků obyvatelstva ale přináší jedno velké riziko, **model nedostatečné veřejnosti** (Stöckelová, 2009). Je to předpoklad, že plánovaný záměr nepotřebuje žádnou revizi nebo úpravu, a lidé jej odmítají nebo kritizují pouze proto, že mu nerozumí, nejsou dost vzdělaní apod. Taková perspektiva vlastně říká, že je potřeba to lidem lépe vysvětlit. Což vás ale nedovede k tomu, co záměry většinou doopravdy potřebují: vzít hlasy místních aktérů a akterek jako zpětnou vazbu a širší příležitost k reflexi.

c) Aktivizace a zmocňování obyvatelstva

- Tento příslib navazuje na předchozí body: podpora vztahů mezi lidmi i k místu, sdílení poznatků a perspektiv a zkušenost se zapojením mohou potenciálně otevřít dveře k další aktivitě.
- Úzce souvisí s inkluzí (viz kapitola [Inkluze](#)).

d) Posilování důvěry občanů

- Tento bod je zapeklitý. Následující poznámky slouží spíše k podpoře vašich vlastních úvah a pozorování.
- Důvěra se tvoří v dlouhodobém horizontu, a tedy má velmi komplexní povahu.
- Pro participaci je relevantní především zkušenost mezilidského kontaktu, která může místním „zlidštit“ úřad skrze to, že vidí dobrou vůli a snahu. Z druhé strany pak participace může budovat důvěru v místní obyvatelstvo tím, že dá zaznít jeho obavám, zkušenostem a potřebám.
- Nelze však automaticky říci, že s nárůstem informací narůstá i důvěra: více informací může naopak vést k poklesu porozumění a důvěry, protože odborníci a odbornice mají jiný znalostní základ než běžní místní lidé: ti pak mohou nalézt široké spektrum interpretací, které vedou spíše k rozporům než k porozumění (Tsoukas, 1997).

2. 4 Jak vypadají a co přinášejí jednotlivé účely participace?

Účely participace

Charakter účelu	Potenciál
Chci místní občany nechat rozhodnout?	
Občané skutečně mohou rozhodovat V českém prostředí vzácné; v omezené míře participativní rozpočet	Podpora důvěry? Zkvalitnění projektu? Zmocnění?
Chci umožnit spolupráci na řešení?	
Dlouhodobější charakter Významný prostor pro definování problémů a navrhování cest k řešení Účast v pracovních skupinách nebo komisích, komunitní plánování, osadní výbory	Zkvalitnění projektu? Zmocnění? Podpora vztahů?
Chci od iniciativního obyvatelstva sbírat nápady i návrhy na řešení?	
Sběr podnětů Možnost nabízet témata i návrhy řešení	Zkvalitnění projektu?
Chci umožnit veřejnou diskusi nad tématem?	
Facilitovaná diskuse Důraz na výměnu názorů a postojů	Sdílení poznatků a perspektiv? Podpora vztahů? Zkvalitnění projektu? Deliberace?
Chci se u konkrétního záměru dozvědět o názorech a potřebách místních?	
Máme konkrétní téma/otázky Máme očekávání, co se chceme od místních občanů dozvědět	Zkvalitnění projektu?

2. 5 FAQ: Proč zapojovat místní obyvatelstvo

1) Na participativním žebříku stojí na vrcholu „zmocnění veřejnosti“.

Musí být vždy finálním cílem procesu participace?

Samozřejmě, že ne. Míru zapojení a zmocnění zúčastněných je třeba stanovit při plánování projektu a jasně komunikovat napříč celým procesem participace. Míra zapojení a zmocnění je různá dle zvoleného účelu participace. Obecně ale platí, že čím déle a kvalitněji jsou participativní procesy v nějaké obci nebo oblasti realizovány, tím větší je prostor pro to, jak platformy pro zmocnění veřejnosti organicky vytvářet (viz kapitola [Teoretický rámec participace](#)).

2) Jaký je vztah participace a konfliktu?

Konfliktní situace bývají v participativních příručkách pojímány jako něco nechtěného. Nemusí to tak však být vždy. Společenský nesouhlas je často právě podhoubím pro otevření diskuse nad palčivými tématy. To samozřejmě neznamená, že participace může každý konflikt vyřešit. Vždy je třeba naopak zvážit, zda není na místě spíše mediace nebo jiná forma řešení konfliktu. Jako řešení konfliktu je participace zpravidla vhodná, pokud lze napříč konfliktními stranami identifikovat určitou míru společného zájmu.

3) Jak zajistit, aby se nezneužívaly participativní aktivity k prosazení již předem stanovených cílů? Jak zabránit tomu, aby participace nebyla jen „legitimizováním“ rozhodnutí, která již byla přijata bez účasti veřejnosti?

Na začátku participace je dobré si v rámci plánu participace stanovit principy spolupráce jako základní pravidla platná pro všechny, kdo se budou chtít zapojit, a odkazovat se k nim. Pomůže také zapojit nezávislé facilitující osoby, které dohlédnou na férovost procesu, a umožnit zúčastněným spoluvytvářet agendu participativních setkání.

2. 6 Seznam zdrojů

Černý, V., & Ešnerová, E. (2021). *Digitální participace: Jak vybrat vhodný nástroj pro vaši obec*. Agora CE. https://www.agorace.cz/wp-content/uploads/2022/01/Digit%C3%A1ln%C3%AD-participace_Agora-2021.pdf

Lokšová, T. (2024). Participace v českých městech jako zdroj podnětů pro urbánní plánování: Hranice a očekávání. *Urbanismus a územní rozvoj*, (4), 4–11.

Novotná, E. (2021). Sociologické výzkumy první poloviny šedesátých let a První celostátní diskuze o bydlení. *Sešit pro umění, teorii a příbuzné zóny*, (31), 51–92.

Simon, J., Bass, T., Boelman, V., & Mulgan, G. (2017). *Digital democracy: The tools transforming political engagement*. Nesta. https://media.nesta.org.uk/documents/digital_democracy.pdf

Stöckelová, T. (2009). Who knows? Notes on civic epistemology in the Czech Republic. In P. Marty & S. Devaux (Eds.), *Social movements and public action: Lessons from environmental issues* (pp. 101–130). CEFRES.

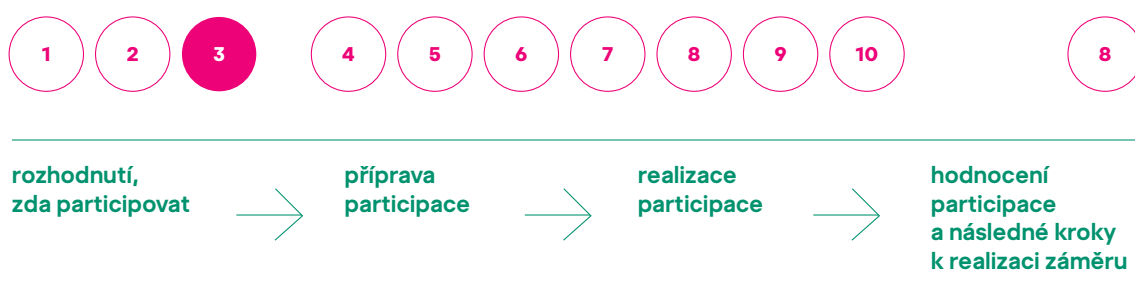
Tsoukas, H. (1997). The tyranny of light: the temptations and paradoxes of the information society. *Futures* 29(9), 827–843.

3 Participace ano či ne

Terezie Lokšová

Je důležité umět rozhodnout, kdy místní aktéry přizvat k diskusi, a kdy participace není vhodný nástroj. Tato kapitola pomůže porozumět tomu, jak identifikovat vhodné podmínky pro participaci, a nabídne odpovědi na klíčové otázky:

1. Proč je potřeba zapojení místních aktérů a akterek pečlivě zvážit?
2. Jak poznat, zda můžeme participaci vést?
3. Jak ověřit, zda máme na participaci dostatečné kapacity?
4. Jak zvážit, zda má zapojení místních akterek a aktérů přidanou hodnotu?
5. Jak ověřit a podpořit zájem místních aktérů a akterek o téma?
6. FAQ



3. 1 Proč je potřeba zapojení místních aktérů a akterek pečlivě zvážit?

Místní aktérky a aktéry nemůžeme jen tak zapojit do všech záměrů, které město, obec nebo jiný investor plánuje. Participace vyžaduje personální a finanční zdroje, musí na ni být také prostor v harmonogramu projektu. Kromě toho jde o závazek: **participace přináší zodpovědnost – participující chtějí právem vědět, co se s jejich vstupy stalo. Potřebují také cítit, že jejich účast nebyla zbytečná.** Často vzniká potřeba dlouhodobější komunikace, která přesahuje konkrétní záměr. Je tedy nutné si dobře rozmyslet, které záměry jsou pro zapojení obyvatelstva vhodné.

Tato kapitola vás provede několika hlavními kritérii pro určení vhodnosti participace (kompetence, kapacity, zájem veřejnosti a přidaná hodnota participace). Splnění všech kritérií se může zdát v praxi nereálné. Není ale nezbytné čekat na dokonalé podmínky. Kapitola spíše nabízí základní vodítka ke zvažování, kdy místní aktéry a aktérky zapojit, a shrnuje, jaké nároky se v těchto případech na organizující participativních aktivit kladou.

3. 2 Jak poznat, zda můžeme participaci vést?

Jsme oprávněni místní aktéry do záměru zapojit?

Nejprve je důležité si ověřit, zda máte pravomoc zajišťovat participaci na konkrétním projektu a zda jste oprávněni promítnout její výsledky do skutečných rozhodnutí. Ve větších městech je městská správa často velmi „resortizovaná“ – v takovém případě je vhodné prověřit, že jsou relevantní odbory schopné se na své představě o rozdělení zodpovědnosti v rámci projektu shodnout, a že jsou ochotné spolupracovat. Kromě toho se záměry většinou dotýkají i jiných subjektů (např. správy sítí) – máme oprávnění i od nich?

Má participace politickou podporu?

Politická podpora je klíčová pro participaci jako dlouhodobější přístup obce, i v případě jednotlivých projektů. Zapojení místních aktérů a akterek je kapacitně náročné, je tedy potřeba, aby na něj byly v rozpočtu alokovány dostatečné zdroje. Ačkoliv by participace ideálně měla mít vliv na výsledek, konečné rozhodování zůstává v rukou zvolených zástupců a zástupkyň. Bez politické ochoty a podpory je tedy nemožné aktéry a aktérky smysluplně zapojit a projekt dotáhnout.

Existuje na straně iniciátorů participace shoda?

Jak jsme si ukázali v kapitole Teoretický rámec participace a v kapitole Proč zapojovat místní obyvatelstvo, participace je široký koncept a zapojení obyvatelstva může mít různé účely. Pro úspěch projektu je důležité, aby existovala alespoň přibližná shoda mezi zodpovědnými za záměr (relevantní odbory, politické zastoupení, partnerské subjekty) na tom, proč místní aktéry a aktérky chceme zapojit a co od toho očekáváme.

Příklady – otázky z praxe

- Je záměr předjednaný i s těmi, kdo spravují technické sítě?
- Panuje shoda na tom, že chceme místním aktérům a aktérkám umožnit definovat problémy v lokalitě?
- Nebo naopak třeba jen chceme zjistit, jaké služby by obyvatelstvo v lokalitě potřebovalo?

Mezi iniciujícími by měla panovat také alespoň základní shoda v chápání celého záměru.

Příklady z praxe

- Pokud participace slouží sběru podnětů při hledání dopravního řešení konkrétní lokality, politická reprezentace nemůže na veřejném projednání vyhlásit, že místní aktéři a aktérky budou hlasovat o jednotlivých variantách.
- Pokud jde těm, kdo iniciují participaci především o podporu místních vztahů pomocí setkávání a debat, nemá smysl, aby takový záměr zodpovědný odbor realizoval online dotazníkem.
- Pokud se participativně plánují pouze dílčí zásahy ve veřejném prostoru, nemůže politik nebo politička před volbami slibovat zapojení do rozhodování o budoucnosti lokality.

Máme dostatečné zkušenosti a znalosti pro plánování a realizaci?

S tímto bodem by vám měla pomoci naše příručka. Je dobré začít zmapováním toho, co zvládnete sami, s jakými metodami nebo nástroji už máte pozitivní zkušenosti, a co jsou naopak vaše slabé stránky nebo čím si nejste jisti. V takovém případě stojí za to si nechat poradit – buď od kolegů a kolegyn z jiných měst, kteří už mají zkušenosti, popřípadě můžete pro konzultaci nebo praktickou podporu oslovit například organizace, které se participaci věnují. Nezapomeňte také na expertní data a konzultace (viz kapitola Výzkum, data, analýza).

Je také důležité, aby i dodavatelé, kteří mají hlavní podíl na odborném řešení projektu (např. architektonická studia), byli participaci obyvatelstva otevření a ideálně s ní již měli nějaké zkušenosti. Toto by mělo být dopředu projednáno, detailněji specifikováno v zakázce a zasmulnováno. Stává se (naštěstí stále méně), že s participací nemají zkušenost a souhlasí s ní spíše proto, aby získali zakázku, což může způsobit řadu komplikací.

3. 3 Jak ověřit, zda máme na participaci dostatečné kapacity?

Zapojování místních aktérů a akterek vyžaduje personální, časové i finanční zdroje. Jeden z častých argumentů pro participaci je to, že tak můžete ušetřit čas i peníze oproti situaci, kdy se nikoho neptáte, ale místní aktéři a aktérky se záměrem nesouhlasí, a začnou mu aktivně bránit. To ale neznamená, že by náklady na podporu kontinuální vzájemné komunikace i konkrétních participativních projektů byly zanedbatelné.

Lidé, kteří prostor užívají nebo v něm bydlí, mají různé zkušenosti, možnosti i potřeby. Pro smysluplnost participace je důležité mít co největší ochotu a kapacitu:

- zapojit všechny dotčené skupiny (viz kapitola [Inkluze](#));
- naslouchat různým skupinám a brát je vážně – např. to, jak se na lidi díváme, ovlivňuje, k čemu je pouštíme, a co s jejich podněty dále děláme (Carp, 2004).

Personální kapacity

Z projektového hlediska je důležité, aby byl za participaci na projektu někdo konkrétní zodpovědný a hlídal proces od začátku do konce. Máme někoho, kdo se tomu může v dostatečné míře věnovat?

Časové kapacity

Nemá smysl zapojovat aktéry a aktérky v případě časové nouze. Je také dobré počítat s tím, že věci téměř vždy trvají déle, než na začátku odhadujeme. Vždy se může stát něco nečekaného, například onemocní zodpovědná osoba, nebo se změní místní politická situace. Často dává také smysl, aby se na procesu nějak podíleli i dodavatelé a dodavatelky služeb – například někdo, kdo zastupuje architektonické studio zodpovědné za návrh. Bývají ale často časově vytížení, takže plánování s dostatečným předstihem může jejich účast usnadnit.

Kvalitní zapojení obyvatelstva potřebuje dostatek času na:

- komunikaci projektu s předstihem, aby se o něm vědělo dostatečně dopředu (viz kapitola [Komunikační strategie](#));
- časovou rezervu pro případ nečekaných událostí nebo větší časové náročnosti, než se předpokládalo;
- interpretaci a zohlednění výstupů participace a případně zpětnou vazbu (viz kapitola [Výzkum, data, analýza](#)).

Načasování participace ve vztahu k volebnímu období představuje sporný bod. Často se krátkodobější projekty plánují tak, aby byly realizovány před koncem volebního období. Někdy zde hraje roli i ad hoc politický tlak. Spěch ale nemusí být prospěšný, může vést ke zkratekům v komunikaci a rychlému rozhodování, které nezohlední komplexitu situace.

Dokončení záměru do konce volebního období zároveň zvyšuje šanci, že projekt se změnou politického zastoupení neskončí v šuplíku. I když se politická situace změní, někdy se obyvatelstvo může stát zdrojem další podpory projektu a tlaku na dotažení (Koryčánek, 2006).

Čas ale může hrát i opačnou roli: od prvotní komunikace po fyzickou realizaci záměru zpravidla uplyne dlouhá doba. To může u zapojených aktérů a akterek vzbuzovat pocit, že jejich úsilí bylo zbytečné, sníží se důvěra, že se skutečně něco stane. Nebo zkrátka mohou projekt ztratit ze zřetele, pokud o záměru dlouhodobě nekomunikujeme vhodnými prostředky.

Finanční kapacity

Jako v případě jakékoli jiné aktivity jsou potřeba dostatečné finanční zdroje:

- **na realizaci záměru (Víme, jak zaplatíme realizaci?):**
 - nemá smysl organizovat rozsáhlou participaci, pokud nemáme k dispozici finance na realizaci;
 - pokud se v rámci participace ukážou rychle řešitelné dílčí problémy, typicky v oblasti údržby (zeleň, mobiliář, minibrownfieldy) nebo dopravy (dočasné úpravy režimu, umístění značek, bariér), máme k dispozici zdroje na jejich řešení?
- **na zapojení místních aktérů a akterek (Co vše potřebujeme v rámci participace zaplatit?):**
 - Budou akcemi provázet externí facilitátoři / facilitátorky?
 - Bude potřeba přípravu participace konzultovat? V jakém rozsahu?
 - Budeme chtít i sociologický, antropologický či jiný expertní výzkum?
 - Bude potřeba platit nájem prostor?
 - Musíme zajistit kancelářské potřeby (flipcharty, papíry, psací potřeby)?
 - Bude třeba občerstvení?
 - Jak zajistíme komunikaci (plakátovací plochy, reklamy, poštovní služby apod.)?
 - Často má smysl, aby se participativních událostí účastnili i relevantní dodavatelé a dodavatelky (např. z architektonického studia pracujícího na návrhu). Počítá rozpočet s jejich přítomností?

3. 4 Jak zvážit, zda má zapojení místních akterek a aktérů přidanou hodnotu?

Zjednodušeně řečeno: přinese nám participace něco, co bychom jinak nezískali? Před zapojením místních akterek a aktérů je potřeba zvážit několik základních kritérií. Konkrétní účely a potenciály participace pak naleznete v kapitole [Proč zapojovat místní obyvatelstvo](#).

Mohou aktérky a aktéři záměr ovlivnit?

Pokud politická rozhodnutí nebo technické parametry zvoleného řešení neumožňují, aby participace mohla k záměru nějak přispět, je smysluplnější a férovější o věci pouze informovat v rámci městské/obecní komunikace a o participaci se nepokoušet. **V participaci není nic horšího a pro vzájemné vztahy destruktivnějšího, než plýtvání časem účastníků a účastnic bez ochoty výsledné vstupy skutečně zvážit a zohlednit.**

Typickou komplikací bývá, že záměr je teoreticky otevřený participaci, ale prakticky je klíčový problém definován tak, že nereflektuje postoje a potřeby obyvatelstva. Pokud je pro místní aktéry a aktérky klíčovou otázkou něco zásadně jiného než pro město/obec, pak se sice mohou přijít vyjádřit, ale jen v úzkých mantinelech (Brlík et al., 2016): to, na čem lidem skutečně záleží, není z hlediska záměru relevantní. Je to zároveň trochu začarovaný kruh, protože ke smysluplné participaci by měl být záměr dostatečně definován a musí na něm být alespoň relativní shoda mezi těmi, kdo jej iniciují. Potenciální, avšak nesnadnou cestou ven z této situace, je opět kontinuálnější obousměrná komunikace mezi městem/obcí a obyvatelstvem, ochota města/obce dlouhodobě naslouchat místním aktérům a aktérkám a dbát na potřeby různých skupin.

Má participace čím přispět?

Je řešený problém takové povahy, že jej obohatí perspektivy, zkušenosti, preference a potřeby místních aktérů a aktérek?

Pokud jste například přesvědčeni, že:

- dostatečně rozumíte řešenému problému, fungování lokality, zkušenostem, potřebám a postojům obyvatelstva;
- nemáte zásadní otázky, které byste se od lidí potřebovali dozvědět;
- záměr je z hlediska života místa okrajový;
- záměr není kontroverzní;
- záměr výrazně neovlivní kvalitu místního života,

tak možná účast místních aktérů a akterek nemá tak velkou přidanou hodnotu, jako kdyby byli zapojeni například do záměru, který:

- je možné řešit různými způsoby, které by pro lokalitu měly různé dopady;
- je pro život místa důležitý;
- obohatí, když lidé budou sdílet své zkušenosti.

Je participace strategicky výhodná?

Když máte na stole více záměrů, které jsou z hlediska požadovaných kapacit, kompetencí a přidané hodnoty srovnatelné, dává smysl přizvat aktéry a aktérky k tomu, co má největší strategický význam:

- jde o projekt, který je klíčový pro dosažení nějaké vize, širšího záměru města;
- jde na základě participace dosáhnout viditelných a komunikovatelných výsledků.

3.5 Jak ověřit a podpořit zájem místních aktérů a akterek o téma?

Pokud vyhodnotíte, že máte pro participaci dostatečné kompetence a zdroje, a zapojení místních aktérů a akterek má potenciál přinést něco navíc, z perspektivy města nebo obce máte jasno. Druhou zásadní složkou je ale perspektiva potenciálních účastníků a účastnic:

- Řeší se téma, o které mají lidé zájem? (Leino & Laine, 2012)
- Bude mít projekt bezprostřední dopad na život v místě?
- Ovlivní projekt kvalitu místního života nepřímou (například tím, že bude město výrazně investovat do jiného záměru a nebudou tak finance na něco jiného)?

Na otázku, zda mají lidé o záměr či téma diskuse zájem, se lze dívat několika způsoby. Je důležité si uvědomit, že zájem není něco automatického a daného, ale naopak se do velké míry utváří v dialogu s tím, co město nebo obec ve věci dělá.

Je také potřeba zdůraznit, že většinou nejde o oslovení všech bez rozdílu, ale o různé cílové skupiny ve vztahu k záměru. O tom, koho přizvat a proč, se dozvíte více v kapitole [Aktéři participace](#) a jejich mapování a v kapitole [Inkluze](#).

Mají lidé o projekt základní zájem?

Některé záměry se týkají bezprostředního života obyvatelstva více než jiné. Řada věcí je pro lidi skutečně málo důležitá na to, aby byli schopni a ochotni tomu věnovat svůj volný čas.

Jsme schopni záměr aktérům efektivně přiblížit?

To, že lidé nemají o participaci zájem, nepřijdou na setkání apod. je typickou stížností nebo povzdechem řady těch, kdo se o zapojování místních aktérů a akterek snaží. V mnoha případech je ale otázkou, zda je komunikace dostatečně srozumitelná, účelná a kontinuální:

- Věří obyvatelstvo na základě předchozích zkušeností, že může skutečně něco změnit či bude vyslyšeno?
- Oslovuje komunikace cílové skupiny?
- Mohou z komunikace lidé porozumět tomu, o co jde, a proč by se o věc měli zajímat?
- Je záměr komunikován ve vztahu k bezprostřední každodennosti obyvatelstva?
- Je z komunikace jasné, proč má smysl přijít?
- Je komunikace s místními aktéry, aktérkami a cílovými skupinami dlouhodobá?
- Existuje alespoň nějaká kultura veřejné debaty?

Místní problémy jsou často komplexní a pro mnoho lidí není snadné se zorientovat ani v odborném a úředním jazyce. Je také otázka, jak moc jsou k participaci vzhledem k dlouhodobé činnosti města občané motivováni a motivovatelní. Zde se opět ukazuje, že vnímání konkrétního projektu není oddělitelné od dlouhodobých vztahů mezi městem/obcí a obyvatelstvem a od dlouhodobé komunikace a historie předchozích projektů. Více o komunikaci se dozvíte v kapitole [Komunikační strategie](#).

Zaměřuje se projekt skutečně na to, co místní aktéry a aktérky pálí?

Typickým problémem bývá, že se lidé mohou zapojit jen do velmi malé výšece celého záměru. Například se stává, že se v rozsáhlém rozvojovém území mohou vyjádřit pouze k revitalizaci jednoho konkrétního veřejného prostoru, ale nemají šanci ovlivnit celkový záměr, který bude mít mnohem větší dopad. V takovém případě jde zpravidla o soukromý development, u kterého si města nebyla schopna vydobýt silnější hlas nebo zapojení místních aktérů a akterek.

Přináší to otázku, zda se vůbec o participaci snažit: může přinést pouze kosmetické úpravy, ale nenabídne možnost ovlivnit to, o co lidem skutečně jde. Takové snahy pak mohou právem spíše eskalovat nespokojenost do konfliktu nebo místní aktérky a aktéry odradit od dalšího městem organizované účasti.

Pokud ohledně záměru již panuje konflikt, je to v zásadě dobrá zpráva, že lidem na věci záleží. V takovém případě však nejsou vhodná facilitovaná setkání, ale spíše by se mělo začít mediací (viz kapitola Facilitace, moderace a řešení konfliktů).

3.6 FAQ: Participace ano či ne

1) Jak ověřit, zda mají místní aktéři a aktérky o téma zájem?

Pokud jde o větší projekt a máte k dispozici zdroje, můžete zadat antropologický nebo sociologický předvýzkum (viz kapitola Výzkum, data, analýza). V opačném případě to můžete zkusit různými cestami sami:

- Můžete se zamyslet, ideálně nahlas, s kolegy a kolegyněmi, nad otázkami v podkapitole Jak ověřit a podpořit zájem místních aktérů a akterek o téma?
- Můžete prověřit, zda už téma, záměr nebo lokalita nebyly předmětem aktivnějšího zájmu místních akterek a aktérů: nepřišly už v minulosti nějaké podněty nebo nápady? Nepodával už někdo žádost o informace dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím? Nepečuje někdo o prostor formálně? Neřeší nějaká místní organizace podobné téma po vlastní ose?
- Můžete se neformálně poptat místních spolků nebo organizací, pokud existují, popřípadě místního obyvatelstva. Zpravidla není dobré zůstat jen u vlastního pocitu nebo u dotazování se vašich známých, kolegů apod. Lepší je se zamyslet nad tím, kdo by vám vaše předpoklady mohl vyvrátit nebo zkomplikovat. Pokud totiž máte pocit, že problému rozumíte a dobře víte, jak to vnímají i místní, snadno najdete další hlasy, které vám vaše předpoklady potvrdí. Možná se tak ale připravíte o zajímavé informace a perspektivy, které by vám mohly pro začátek pomoci.

2) Co dělat, když zjistíme, že jsme své kapacity odhadli špatně? Může se stát, že participativní proces zcela selže?

Chyby a selhání se stávají. A je spíše pravidlem, že projekty nejdou přesně podle plánu. Není ostudou si nechat i v průběhu projektu od někoho poradit – od zkušenějších kolegů a kolegů z jiných obcí nebo od organizací, které se participaci dlouhodobě věnují. I když to nemusí být snadné, je také lepší chyby uznat a otevřeně ohledně nich komunikovat, protože tím dáváte najevo, že o nich víte a dokážete se z nich do příště poučit.

3) Co dělat, když v místě kdysi proběhl nepodařený pokus o participaci a velká část potenciálních účastníků a účastnic v takové projekty nemá důvěru? Jak je možné motivovat ty, kteří jsou vůči participaci skeptičtí nebo kteří mají obavy z vyjádření svého názoru?

Pokud v dané situaci vyhodnotíme, že i přesto je participace nutná, je vhodné plánovat proces tak, aby začal diskusí o tom, co participace je, v čem ta poslední selhala a proč je (i z hlediska obyvatelstva) vhodné, aby tato situace byla novým procesem urovnána. Obecně lze využít techniky propojující participaci a komunitně rozvojové praxe – například participativní výstavy nebo sousedské diskuse. Po celou dobu těchto přípravných fází je vhodné informovat o tom, že na aktivity naváže ostrá participace na zvolené téma.

3.7 Checklist: Jak se rozhodovat kdy a proč zapojit místní aktérky a aktéry

Následující checklist slouží k připomenutí otázek, které bychom měli zvážit, pokud se chceme rozhodnout, kdy obyvatelstvo zapojit a kdy spíše ne.

Můžeme participaci vést?

- ☐ Máme oprávnění participaci organizovat?
- ☐ Existuje shoda na tom, jak v rámci úřadu na průběhu participativního projektu spolupracovat?
- ☐ Má participace podporu politického vedení?
- ☐ Existuje shoda na účelu participace?
- ☐ Jsme ochotni vytvořit prostor pro zapojení všech dotčených skupin?
- ☐ Máme dostatečné zkušenosti pro plánování participace a realizaci konkrétních metod?

Máme dostatečné kapacity?

- ☐ Máme na úřadě někoho, kdo má kapacitu se zapojení aktérů a aktérek věnovat?
- ☐ Máme na participaci dostatek času?
- ☐ Máme na participaci dostatek financí?

Přinese nám participace něco?

- ☐ Je možné zapojením aktérů a aktérek něco reálně ovlivnit?
- ☐ Může participace obohatit rozhodování o pohledy a zkušenosti obyvatelstva?
- ☐ Bude výsledek participace viditelný a uchopitelný?

Má obyvatelstvo o téma zájem?

- ☐ Dotýká se projekt života obyvatelstva?
- ☐ Jsme schopni projekt efektivně komunikovat a přiblížit veřejnosti?
- ☐ Zaměřuje se projekt skutečně na to, co obyvatelstvo pálí?
- ☐ Jde zatím o situaci bez konfliktu?

3.8 Seznam zdrojů

Brlík, M., Macáková, M., McGarrell Klimentová, M., & Pelčíková, P. (2016). *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města* (pp. 23–24). IPR Praha.

Carp, J. (2004). Wit, style, and substance: How planners shape public participation. *Journal of Planning Education and Research*, 23(3), 242–254. <https://doi.org/10.1177/0739456X03261283>

Koryčánek, R. (2006, 10. březen). RozRazil o architektuře, kulatý stůl, 17.2.2006. *Archiweb* (blog). <https://www.archiweb.cz/n/lectures/rozrazil-o-architektuře>

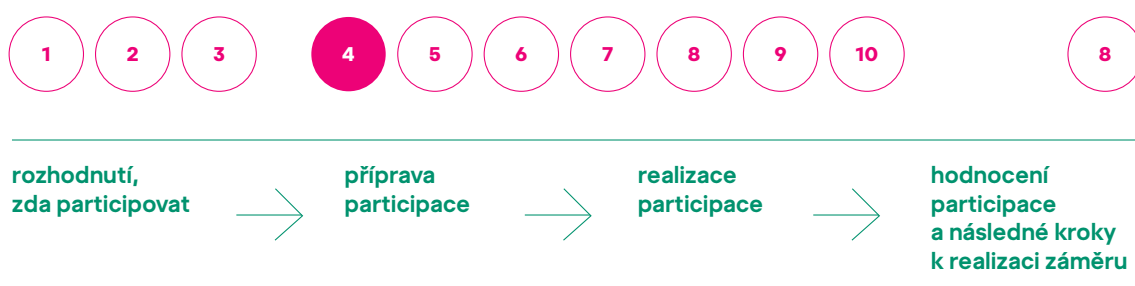
Leino, H., & Laine, M. (2012). Do matters of concern matter? Bringing issues back to participation. *Planning Theory*, 11(1), 89–103. <https://doi.org/10.1177/1473095211417595>

4 Aktéři participace a jejich mapování

Michaela Malá

Témata a změny spojené s životem ve městech, obcích i krajině se obvykle týkají mnoha různých lidí a jsou také zpravidla mnoha různými lidmi ovlivňovány. Tato kapitola pomůže zorientovat se v tom, kdo jsou aktéři participace, a nabídne odpovědi na klíčové otázky:

1. Kdo jsou aktéři participace?
2. Proč je třeba mapovat aktéry participace?
3. Jaké role mají aktéři v participativních procesech?
4. Kdo všechno jsou aktéři aneb na koho při participaci nezapomenout?
5. Jak zjistit, jakých aktérů se změna týká?
6. Kdy a proč aktéry přizvat k záměru?
7. FAQ



4.1 Kdo jsou aktéři participace?

Aktérem participace je kdokoliv, koho se dané téma či změna týká (může je chtít ovlivnit a/nebo jimi může být ovlivněn/a) i kdo se o ně „jen“ zajímá. Může jít o jednotlivce, skupiny, organizace i instituce, které mají určitý vztah k dané věci. Přestože legislativa vymezuje, kdo může být podle zákona považován za dotčenou osobu (viz kapitola [Průvodce právními aspekty participace veřejnosti](#)), tak není nutné soustředit se jen na zákonem úzce vymezenou skupinu aktérů. Vedle občanů a skupin, které se k participaci aktivně přihlásí, je důležité myslet i na ty, kteří se sami aktivně nepřihlásí nebo přihlásit nemohou (viz kapitola [Inkluze](#)). Zapojení různých aktérů do participace přináší různé úhly pohledu, potřeby a očekávání, jejichž zmapování je důležité už v počátcích participativního procesu.

4.2 Proč je třeba mapovat aktéry participace?

- Zajistíte, že všichni aktéři budou do procesu včas zapojeni.
 - Opomenutí některých aktérů může vést ke zpochybnění procesu a ztrátě důvěry v tento proces. Zároveň to znamená, že proces nevezme v potaz všechna stanoviska, což může mít vliv na úspěch projektu (např. neuvědomění si opozičních postojů, které mohou později proces blokovat; neznalost potřeb a hodnot/priorit všech cílových skupin, následkem čehož výsledky procesu budou nízké kvality a nebudou všeobecně přijaty atd.).
- Pochopíte stanovisko daných aktérů k řešenému tématu, jejich vliv na projekt a dle toho můžete definovat nejlepší způsob spolupráce pro zvýšení dopadu a snížení rizik.
 - Různí lidé mohou váš projekt ovlivnit v různých směrech. Někteří ho podpoří, jiní ho mohou blokovat. A další nemusí mít přímý vliv na projekt samotný, avšak jejich zpětná vazba může zajistit, že výsledky projektu budou odpovídat potřebám uživatelů a uživatelék, a setkají se tak s pozitivní zpětnou vazbou. Proto je důležité definovat správný způsob spolupráce s různými skupinami aktérů a akterek v rámci vámi organizovaného participativního procesu.

Zpracováno podle materiálu [Mapování klíčových aktérů](#) (IPR Praha & Participation Factory, n. d.), kde také najdete další informace.

4.3 Jaké role mají aktéři v participativních procesech?

Každý aktér (nemusí jít jen o jednotlivce, ale také o skupiny lidí) má svou specifickou roli, která se může měnit podle situace, a odvíjí se také od řešeného tématu či problému.

Cílová skupina – jsou to lidé, kteří jsou přímo ovlivněni rozhodnutím nebo změnou. Mohou se změn obávat, ale také od nich očekávat zlepšení situace. Patří sem i ti, kteří se záměrem v počáteční fázi nezabývají (ať už záměrně či nevědomě), ale později se o něj začnou zajímat.

- Motivace k zapojení:
 - zlepšení životních podmínek;
 - ochrana svých zájmů;
 - snaha o zachování stávajícího stavu, která může pramenit např. z nedostatku informací o záměru;
 - možnost ovlivnit rozhodnutí/výsledek.
- Příklady: rodiče dětí v oblasti, kde se plánuje výstavba nové školy; obyvatelstvo čtvrti, kde se chystá rekonstrukce veřejného prostoru; podnikatelky a podnikatelé dotčení změnou parkovací politiky.

Pozor! Na některé cílové skupiny se v participaci zapomíná. Typickým příkladem může být nezahrnutí dětí a mládeže do participace např. při revitalizaci parku, kde je plánováno i dětské hřiště či zázemí pro mládež. Více o tom, jak zapojit všechny dotčené skupiny, najdete v kapitole [Inkluze](#).

Klíčový aktér/aktérka neboli stakeholder – jde o organizace nebo jednotlivce, kteří mají zásadní vliv na rozhodnutí.

- Motivace k zapojení:
 - udržení vlivu na proces;
 - ochrana nebo prosazení svých zájmů;
 - uplatnění svých postojů a odborných znalostí;
 - obava ze změny.
- Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy (IPR) rozděluje následující typy stakeholderů podle jejich vztahu k projednávanému projektu: obhájci, oponenti, lhostejní, blokeři, následovatelé (IPR Praha & Participation Factory, n. d.).
- Příklady: starostka obce rozhodující o rozpočtu; dopravní odbornice při plánování nové tramvajové trasy; městský architekt podílející se na územním plánu.

Motivace k participaci se mezi cílovými skupinami a klíčovými aktéry může lišit. Ve vztahu ke konkrétním projektům můžeme odlišovat i dva další typy stakeholderů, kterým je třeba věnovat větší pozornost:

Partner – organizace nebo instituce, které mohou participaci podpořit a spolupracovat na řešení.

- Motivace k zapojení:
 - udržení dlouhodobých vztahů s městem nebo danou komunitou občanů a tím i možnost být součástí dalších projektů;
 - posílení vlastní důvěryhodné a aktivní pozice v místním dění;
 - pozitivní dopad na komunitu;
 - získání důvěry veřejnosti.
- Příklady: nezisková organizace pomáhající při komunitním plánování; univerzita poskytující odborné analýzy k projektu; místní firma podporující revitalizaci veřejného prostoru.

Beneficiant – ti, kdo získají přímý prospěch ze změny, resp. řešení. Beneficientem se může stát kdokoli z výše uvedených aktérů/aktérek nebo i někdo, o kom nemusíme vědět.

- Motivace k zapojení:
 - lepší životní podmínky, zvýšení kvality života.
- Příklady: cestující, kteří budou využívat nově zrekonstruované vlakové nádraží; studující profitující z modernizace školních budov; senioři a seniorky využívající nově vybudované odpočinkové zóny.
- Opakem beneficianta jsou aktéři, na které záměr nebo jeho postup může mít negativní dopad, případně na ně nemá žádný vliv.

4.4 Kdo všechno jsou aktéři aneb na koho při participaci nezapomenout?

Základem úspěšné participace je spolupráce s různými aktéry v různých fázích participativních procesů. Zásadní je shoda klíčových aktérek/aktérů, kteří projekt financují, schvalují nebo rozhodují o jeho finální podobě, na vizi, cílech záměru i na tom, že k participaci má dojít (více viz kapitola [Základní techniky participace](#)). Můžeme identifikovat několik typů aktérů participace:

Veřejná správa a samospráva

Politická reprezentace – klíčoví aktéři

rozhodují a nesou odpovědnost za schválení výsledného řešení a jeho realizaci, mohou iniciovat i blokovat participaci

Úředníci a úřednice – klíčoví aktéři

organizují proces, zajišťují průřezové informace, informují obyvatelstvo

Developeři, investoři – klíčoví aktéři

- mohou iniciovat i blokovat participaci

Odborníci/experti – klíčoví aktéři

- např. experti a expertky z oborů architektury a krajinné architektury, urbanismu, dopravního inženýrství, ekonomie, participace, sociálních služeb
- navrhují procesy, přinášejí řešení, analyzují dopady

Dotčené orgány – klíčoví aktéři / partneři

- např. správa sítí, policie, technické služby
- klíčovým aktérům dodávají specifické know-how, které mají ze své (místní) praxe
- zároveň také disponují určitými pravomocemi a mohou některé záměry umožnit, případně znemožnit

Široká veřejnost – cílová skupina / partner / beneficiant

- např. obyvatelstvo, místní komunity, ale i lidé, kteří dotčené území navštěvují, užívají, vlastní zde nemovitosti nebo pozemky
- sdílejí své postoje, zkušenosti, formulují obavy, potřeby

Organizovaná veřejnost – cílová skupina / partner / beneficiant

- např. neziskové organizace, občanská sdružení, zájmové skupiny, organizace komunitního života

Podnikatelský sektor – cílová skupina / partner / beneficiant

Je důležité si uvědomit, že **mezi různými aktéry panuje určitá nerovnováha mezi jejich mocí a vlivem** (na průběh konkrétního projektu má zcela odlišný přímý vliv běžné obyvatelstvo, politická reprezentace, developeři či úředníci). Tato nerovnováha nastává téměř vždy a je třeba s ní vždy počítat a pracovat. Právě proto je žádoucí, aby např. veřejné setkání s obyvatelstvem nemoderoval nikdo z politické reprezentace města/obce, ale co možná nejméně zainteresovaný facilitátor nebo facilitátorka.

4.5 Jak zjistit, jakých aktérů se změna týká?

Je důležité si ujasnit, koho se projekt týká a koho je třeba zapojit. K tomu slouží **mapování aktérů / analýza stakeholderů**, která vám pomůže efektivněji řídit vztahy s aktéry / stakeholdery a minimalizovat rizika spojená s jejich zapojením do projektu. Jak na to?

1. Specifikujte **téma/problém/oblast**, u které chcete zmapovat aktéry.
2. Zamyslete se, doptejte kolegů a kolegyně nebo projděte různé zdroje – kdo všechno má na téma/problém/oblast vliv (kdo je klíčový aktér)? Jakých skupin veřejnosti, institucí, organizací či podniků se dané téma týká? Vytvořte předběžný **seznam aktérů**, kteří s tématem/problémem/oblastí nějak souvisí. Při rozvahách nad klíčovými se můžete inspirovat následující tabulkou:

Podklad pro mapování aktérů

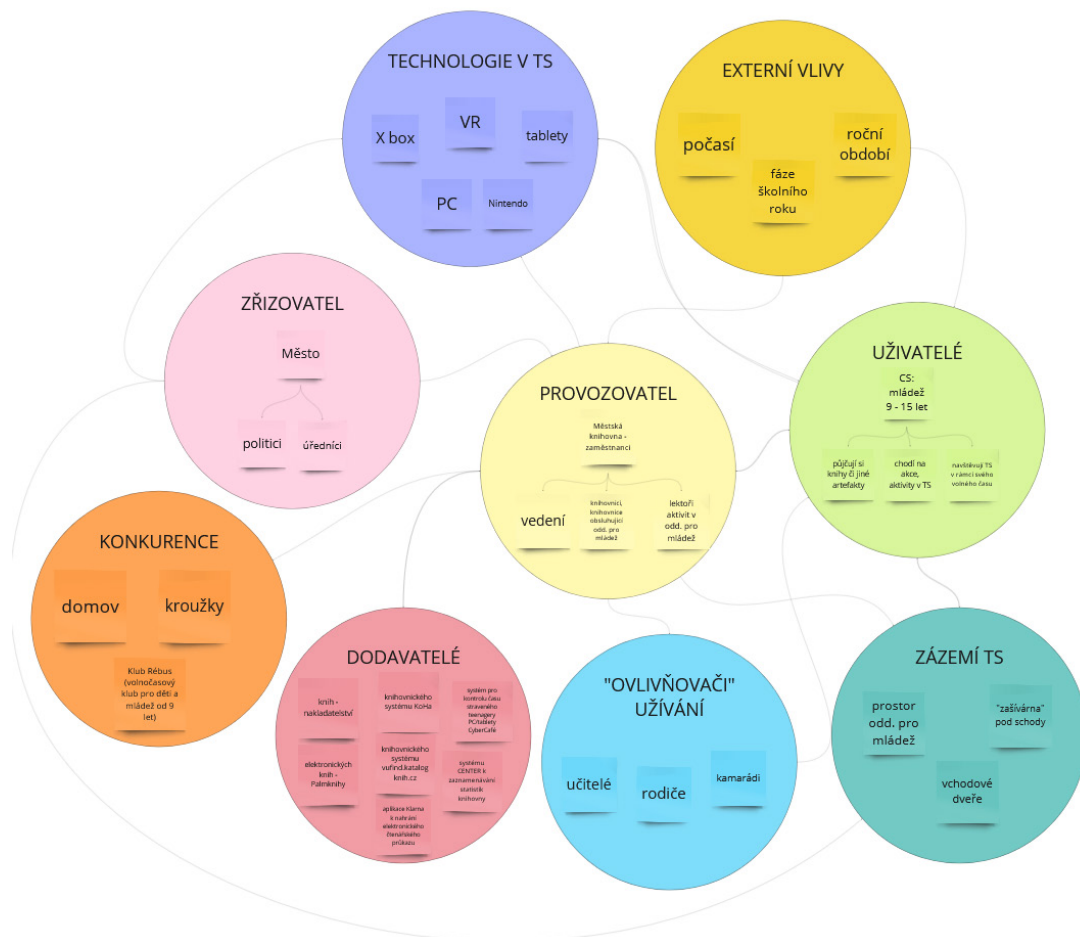
Investují	Povolují (vyjadřují se)	Rozhodují
Odbor investic města	Policie ČR	Rada či zastupitelstvo města
Soukromý sektor	Hasiči	Ministerstvo pro místní rozvoj (dárce dotace)
Městský dopravní podnik	Lidé ze sousedství	Stavební úřad
Správa komunikací	Památkáři	Odbor územního rozvoje města

Zdroj: IPR Praha (n. d.). *Jak plánovat participativně? (Manuál pro koordinátory participativního plánování)* – [Krok 01: Mapování klíčových aktérů](#) [tabulka upravena].

3. Seznam doplňte o další informace o každém aktérovi, které jsou pro daný projekt relevantní: jméno, organizace, kontakt, typ aktéra, míra moci (vliv na projekt), míra zájmu (dopad projektu na něj) a případné dřívější zapojení v daném či podobném tématu.
4. Projděte seznam s někým, kdo téma/problém/oblast dobře zná, zabývá se jí nebo v ní žije či působí. Doplní vám další skupiny aktérů, o které je třeba seznam rozšířit a na koho nezapomenout. Běžte také přímo do lokality, které se záměr týká, a zeptejte se místních.

Příklad: Jste-li zástupkyní či zástupcem samosprávy, jistě máte přehled o dění ve vašem městě/obci a o tom, jak a mezi kým daný záměr rezonuje. Přesto se nespolehejte jen na svůj pohled a zkušenost. Ověřte ho a rozšiřte o pohled nejen vašich kolegů a kolegyně, ale i těch, kteří téma dobře znají, zabývají se jím, nebo v dané oblasti žijí či působí.

5. Následně aktéry kategorizujte podle relevantních faktorů, např. dle míry potenciálního vlivu na projekt, intenzity jejich zájmu, postoje k projektu (pozitivní/negativní) nebo různého dopadu, který na ně projekt může mít. Aktéry pak můžeme rozdělit do skupin podle toho, kde se na pomyslných škálách nacházejí – například někdo může mít vysoký zájem o projekt, ale jen malý vliv na jeho podobu, jiný zase může mít k projektu negativní postoj a zároveň být zásadně ovlivněn jeho dopady. Poté můžeme formulovat doporučení ke způsobům a intenzitě jejich zapojení do participace.
6. Podle seznamu můžete sestavit **i mapu aktérů, která naznačuje i vztahy mezi nimi**.



Příklad stakeholder mapy zachycující aktéry spojené s fungováním oddělení pro mládež v městské knihovně.

Mapu nezapomeňte průběžně doplňovat, jak se budete dozvídat o dalších důležitých aktérech.

4.6 Kdy a proč aktéry přizvat k záměru?

Klíčovým úkolem je efektivně komunikovat se všemi relevantními aktéry participativního procesu napříč jeho fázemi. Důležité fáze komunikace v průběhu projektu v návaznosti na fáze participace přehledně zobrazuje níže uvedené schéma. Chybí v něm ale jedna důležitá fáze, která celému procesu předchází – totiž shoda klíčových aktérů (rozhodovatelů, ale i odborníků a odbornic) na tom, že je vůbec vhodné participaci do zamýšleného projektu začlenit.

FÁZE PROJEKTU	KOMUNIKACE		PARTICIPACE	
ZÁMĚR: Definice cíle/cílů formou obecné ideje	(např. chceme rekonstruovat náměstí).			
1. <u>záměr</u>	informování o záměru	participace při formulování záměru		
2. <u>posouzení záměru</u> → projekt ano/ne	informování o zahájení/zrušení projektu			
PROJEKT: Konkrétní plán k dosažení cíle/cílů záměru	(např. plán novostavby/obnovy vybraného místa nebo budovy).			
3. <u>plán projektu</u>	plán komunikace	plán participace		
4. <u>analytická část</u> → zadání	informování o plánu projektu (tj. hlavně o harmonogramu, složení týmu a finančním rámci)	stěžejní část participace - vede k vytvoření zadání		zveřejnění záměru
5. <u>výběr zpracovatele návrhu</u> (kvalitativní)	informování o výběru zpracovatele návrhu			
6. <u>návrh</u>	informování o návrhu	participace v rámci připomínkování studie	informování o následném postupu v projektu (vč. aktualizace harmonogramu)	
7. <u>výběr zhotovitele stavby</u>				
8. <u>stavba/realizace</u>	informování o zahájení stavby a souvisejících omezeních			
9. <u>fungování a udržitelnost</u>	informace o dokončení a otevření stavby, propagace výstupů			
10. <u>evaluace</u>	informování o výsledcích evaluace a případných úpravách			
→ Podtržené fáze nebývají standardem, přestože mají zásadní vliv na kvalitu projektu, efektivitu práce a množství vynaložených prostředků. → Rozsah a náročnost každé fáze vždy odpovídá složitosti zamýšleného cíle – může tak trvat několik týdnů až měsíců. → Během realizace se plán projektu postupně zpřesňuje.				
→ Komunikace je nepostradatelnou součástí kvalitního projektu, participace jejím žádoucím rozšířením.				

Zdroj: [Projekt ve veřejném prostoru – Jak zajistit jeho kvalitní přípravu, realizaci i udržitelnost?](#) (Kupilíková, Matoušek, & Sívák, 2020).

4.7 FAQ: Aktéři participace a jejich mapování

1) Jak argumentovat soukromému investorovi / developerovi důležitost participace v jeho projektu?

Zapojení veřejnosti do plánovacího procesu umožňuje efektivní propojení znalostí místního obyvatelstva a aktérů s odbornými znalostmi architektury, urbanismu a dalších profesionálů a profesionálek, kteří projekt navrhují. Tento dialog vede k vyšší kvalitě projektu, neboť zajistí lepší sladění jeho parametrů s reálnými potřebami a očekáváními obyvatelstva daného území.

Díky otevřené komunikaci lze včas identifikovat potencionální konflikty a předcházet jim, čímž se snižuje riziko opoždění či komplikací při realizaci. Pokud je projekt veřejností lépe přijat, zvyšuje se jeho legitimita a snižuje pravděpodobnost protestů či nesouhlasu ze strany samosprávy i občanské společnosti. Tento přístup rovněž podporuje rozvoj dovedností důležitých pro demokratickou kulturu, zlepšuje komunikaci a posiluje odpovědný přístup k veřejnému prostoru, což přispívá k dlouhodobě udržitelnému a úspěšnému rozvoji měst (viz také kapitola [Proč zapojovat místní obyvatelstvo](#)).

2) Jak argumentovat kolegům a kolegyním z městského/obecního úřadu, proč je participace důležitá?

Prosazování a vysvětlování veřejného zájmu v daném projektu je klíčové pro transparentní rozhodování městské samosprávy. Zapojení veřejnosti do procesu umožňuje nejen seznámení se s bezprostředními názory a hodnotami obyvatelstva, ale také identifikaci potenciálních konfliktů se soukromými zájmy či zájmy dotčených komunit. Díky tomu lze včas předcházet problémům a efektivně je řešit.

Získání širšího spektra názorů vede ke zkvalitnění samotného projektu, protože samospráva získá cenné informace o potřebách a očekáváních zainteresovaných aktérů. To přispívá k lepší komunikaci mezi městským úřadem, občany a odbornou i politickou veřejností. Zároveň se rozvíjejí dovednosti důležité pro demokracii a samospráva může poskytnout

nout jasná a srozumitelná odůvodnění svých rozhodnutí. Tím se posiluje její transparentnost, systematická otevřenost a důvěryhodnost. Přijetí projektu veřejností a prevence konfliktů jsou přímými důsledky tohoto přístupu, což vede k vyšší důvěře místních v městskou správu a naopak – k důvěře města ve schopnost obyvatelstva participovat na rozhodovacích procesech.

3) Jak přimět k účasti na participativním procesu vytížené aktérky, jako jsou lidé, kteří podnikají, stojí v čele institucí či organizací?

Navažte s nimi osobní kontakt, spojte se s nimi přímo a osobně je pozvěte např. k rozhovoru nebo diskusnímu workshopu. Komunikujte s nimi jménem města/obce a oslovte je dvoufázově, tzn. pošlete e-mail či doporučený dopis, případně se s nimi spojte telefonicky.

4) Jak si ověřím, že jsem se snažil/a zapojit všechny důležité aktéry?

Nejlepší cestou je kombinace přemýšlení od stolu a pozorování v terénu. Nestačí se ptát „koho znám“ – musíme se ptát „kdo tady opravdu žije, pracuje nebo je projektem ovlivněn?“. A právě jednoduchý průzkum přímo v místě nám často otevře oči. Nestačí spoléhat na intuici nebo oslovit jen ty, kteří se běžně ozývají.

Vyzkoušejte následující postup:

- **Zmapujte demografii oblasti** – zjistěte základní údaje o obyvatelstvu: věkové skupiny, jazykové menšiny, počet dětí a seniorů, podíl nájemníků vs. vlastníků, typy domácností, obchodní a spolkový rejstřík. Tyto údaje vám napoví, které skupiny by neměly být opomenuty.
- **Vyrazte do terénu** – projděte si lokalitu osobně. Všímejte si, kdo tu tráví čas – rodiče s dětmi, senioři na lavičkách, mladí večer na sportovištích, lidé bez domova. Sledujte, jaké kdo používá prostory, co je opomíjené nebo přetížené.
- **Promluvte si s lidmi** – i krátké rozhovory mohou odhalit důležité informace. Zeptejte se kolemjdoucích nebo místních podnikatelů a podnikatelek, co vnímají jako problém, co oceňují a jaké mají záměry.
- **Zapište si své poznatky a porovnejte je se seznamem aktérů, které jste vytipovali od stolu.** Přidejte ty, které jste díky terénu objevili navíc.
- **Ověřte, že jste nikoho důležitého nevynechali** – zkuste si položit kontrolní otázky: Kdo je tady nejvíc ovlivněn? Kdo může mít odlišný názor? Čí hlas obvykle nezaznívá? Čí názor se těžko získává? Inspirovat se můžete v kapitole [Inkluze](#).

I malý průzkum vám pomůže zviditelnit skupiny, které by jinak zůstaly stranou. Může jít o mládež, seniory, cizince nebo třeba děti a mládež. Terénní zjišťování není složité – ale je to jeden z nejspolehlivějších způsobů, jak pochopit místní realitu a vytvořit spravedlivější participaci.

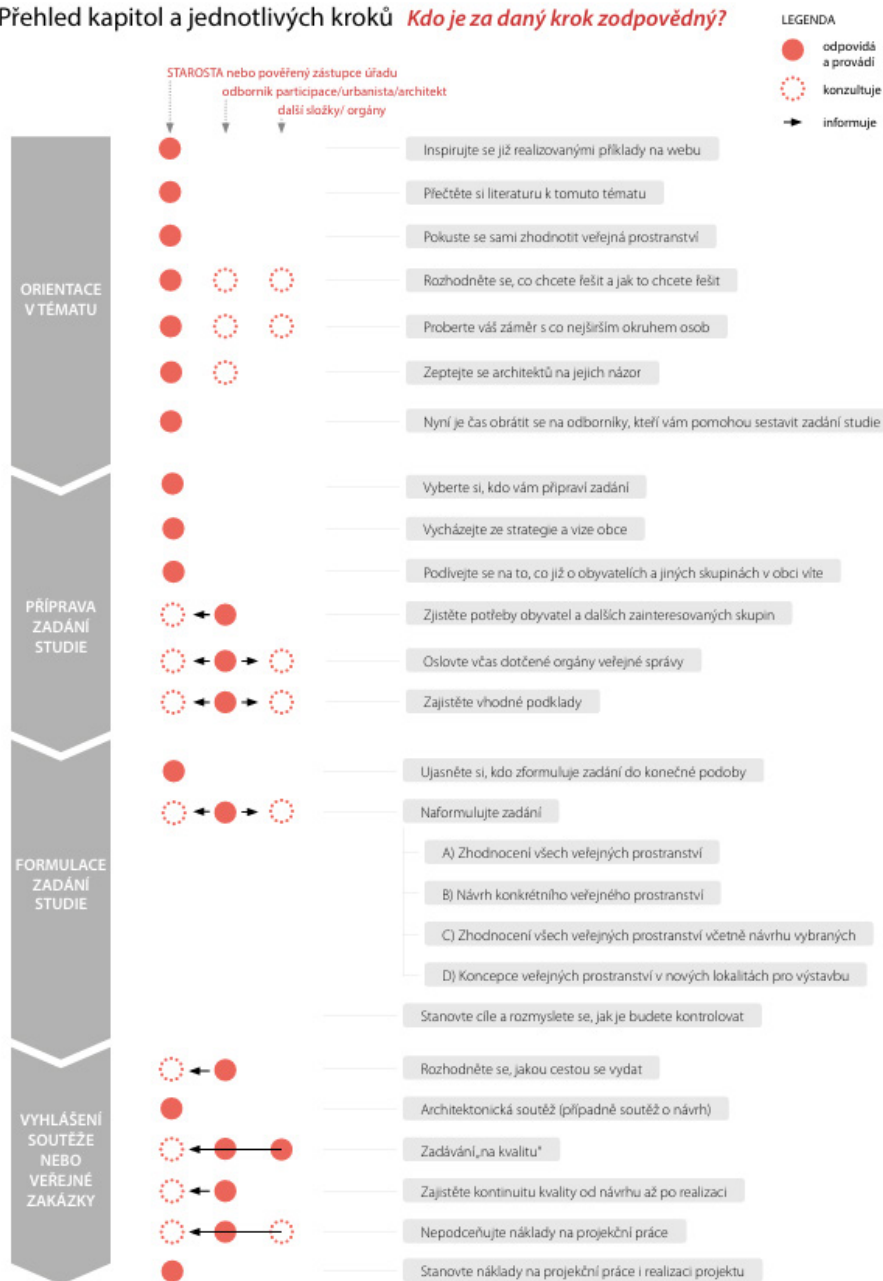
5) Kdy je nejlepší zapojit odbornice a odborníky do participativního procesu, a jak zajistit, že jejich zapojení nebude dominovat nad hlasem veřejnosti? Jak najít rovnováhu mezi odbornými názory a názory běžných účastníků a účastnic?

Odborníky a odbornice je nejlepší zapojit ve fázi, kdy mohou pomoci vysvětlit složitější témata, ale také proto, aby navníмали pohledy a zkušenosti lidí, na jejichž základě (mimo jiné) budou tvořit návrh/řešení. Skvělou metodou je tzv. „laicko-odborný dialog“, kdy odborníci/odbornice nejprve prezentují svou odbornou perspektivu na dané téma či problém a následně vedou diskuzi s veřejností. Moderované kulaté stoly, kde mají stejný prostor odborníci/odbornice i veřejnost, pomáhají zajistit vyváženost. Důležité je také formulovat výstupy tak, aby reflektovaly jak odborné analýzy, tak zkušenosti a potřeby místních.

V případě, že plánujete proměnu veřejných prostranství a čeká vás tvorba zadání studie, **diagram níže ukazuje zapojení odbornic a odborníků v tomto procesu.**

Přehled kapitol a jednotlivých kroků *Kdo je za daný krok zodpovědný?*

40



Zdroj: [Atraktivní obec: Metodika plánování veřejných prostranství malých obcí](#). (Hainc et al., 2021).

4.8 Seznam zdrojů

Hainc, J., Kandusová, V., Sýkorová, M., Malá M., Reichmannová, E., Bek, T., Vavřichová, B., & Kuzmíč, M. (2021). *Atraktivní obec: Metodika plánování veřejných prostranství malých obcí*. Univerzitní centrum energeticky efektivních budov ČVUT. <https://www.atraktivniobec.cz/>

IPR Praha. (n. d.). *Jak plánovat participativně? (Manuál pro koordinátory participativního plánování) – Krok 01: Mapování klíčových aktérů*. <https://iprpraha.cz/stranka/4191/krok-01-mapovani-klicovych-akteru>

IPR Praha & Participation Factory (n. d.). *Mapování klíčových aktérů*. [Online školení]. Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy. <https://iprpraha.cz/stranka/4109>

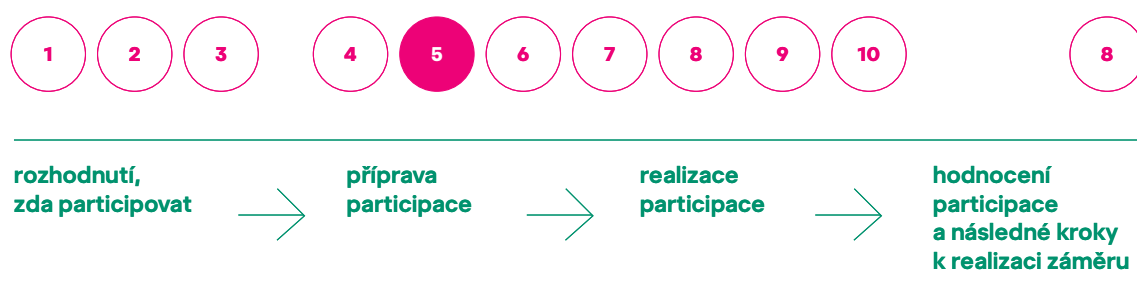
Kupilíková, K., Matoušek, P., & Sívák, M. (2020). *Projekt ve veřejném prostoru: Jak zajistit jeho kvalitní přípravu, realizaci i udržitelnost? Pěstuj prostor*, z. s. <https://pestujprostor.plzne.cz/publikace-projekt-ve-vp/>

5. Základní techniky participace

Karel Čada

Participativní procesy mohou využívat celou řadu technik. Výběr techniky vždy záleží na cílech a výstupech participace – proč participaci děláme a co od ní očekáváme. Tato kapitola pomůže porozumět základním technikám participace a nabídne odpovědi na klíčové otázky:

1. Jaké jsou základní techniky participace a v čem se odlišují?
2. Jaký je rozdíl mezi technikami participace a deliberace?
3. Jaké konkrétní participativní nástroje existují?
4. Jaké pokročilé metody deliberace lze využít?
5. FAQ



5.1 Jaké jsou základní techniky participace a v čem se odlišují?

V současné době existuje široká škála participativních technik, tyto techniky se vzájemně doplňují a v praxi často překrývají. Odlišovat tyto techniky můžeme podle:

- míry či hloubky zapojení veřejnosti;
- počtu zapojených účastníků a účastnic;
- heterogenity zúčastněných;
- směru komunikace;
- formy zapojení či podle fáze rozhodovacího procesu.

Z hlediska **míry zapojení veřejnosti** na základní úrovni stojí **informování**, což je jednosměrná komunikace, kdy veřejnost pouze přijímá informace prostřednictvím informačních tabulí, webových stránek nebo tiskových zpráv. Vyšší míru zapojení představují **konzultace**, při nichž lidé poskytují zpětnou vazbu formou anket, dotazníků nebo veřejných slyšení. Nejintenzivnější formou je pak **aktivní zapojení občanů**, zahrnující spolupráci a spolurozhodování prostřednictvím participativních rozpočtů, občanských porot nebo pokročilých metod deliberace. Rozdílům v míře zapojení veřejnosti se ve větším detailu věnuje kapitola [Teoretický rámec participace](#).

Techniky lze také kategorizovat **podle počtu zapojených účastníků a účastnic**. **Individuální formy** umožňují jednotlivcům zapojovat se samostatně, například prostřednictvím připomínkových řízení. **Skupinové metody** jsou zaměřeny na menší kolektivy, které diskutují o problémech v rámci fokusních skupin nebo workshopů. **Hromadné techniky** pak zahrnují velké množství zúčastněných a realizují se formou veřejných shromáždění nebo referend.

Z hlediska **heterogenity či homogenity skupiny** volíme mezi heterogenními setkáními, kterých se účastní široké spektrum osob, a homogenními setkáními, kdy nám jde o diskusi daného problému v rámci specifické skupiny (profesních rolí, vlastníků, zranitelné nebo těžko dosažitelné skupiny apod.).

Tyto metody můžeme kombinovat s ohledem na specifické potřeby cílových skupin. Při participaci na tvorbě, revitalizaci apod. veřejného prostranství můžeme zapojit širší skupinu obyvatelstva pomocí procházky s architektem či architektkou po daném místě; podnikatelky a podnikatele, kteří mají méně času, je možné oslovit individuálním rozhovorem.

Směr komunikace představuje další důležité kritérium. **Jednosměrné techniky** fungují buď od institucí k občanům, nebo naopak. **Dialogické přístupy** podporují vzájemnou výměnu informací a názorů. **Síťové metody** umožňují komunikaci více aktérů a akterek prostřednictvím online platformy nebo deliberativních fór.

Z hlediska **formy zapojení** rozlišujeme **prezenční participaci**, vyžadující fyzickou účast na veřejných setkáních či workshopech, a **online participaci**, realizovanou prostřednictvím digitálních platform, a **hybridní přístupy**, kombinující obě formy.

Participativní techniky se také liší **podle fáze rozhodovacího procesu**, v němž jsou aplikovány. V **etapě formulace problému** slouží k identifikaci témat a priorit. Při hledání řešení pomáhají generovat návrhy a alternativy. Ve **fázi rozhodování** podporují výběr konkrétního řešení. **Během implementace** usnadňují realizaci zvoleného postupu a ve **fázi evaluace** přispívají ke sledování dopadů a výsledků.

5.2 Jaký je rozdíl mezi technikami participace a deliberace?

Jak již bylo řečeno, participativní a deliberativní metody jsou často používány v kontextu zapojování veřejnosti do demokratických procesů, nicméně jejich principy jsou odlišné. Primárně se zde věnujeme participativním procesům, ale není na škodu vědět, že existují i deliberativní procesy, které sledují jinou logiku. **Participativní metody** se zaměřují primárně na zapojení a účast občanů v rozhodovacích procesech. **Deliberativní metody** se soustředí na **kvalitu diskuse** a **výměnu argumentů**. Jejich cílem je především dosáhnout kvalitních rozhodnutí skrze informovanou debatu. Deliberativní metody mohou být součástí participativního procesu, kdy usilujeme o shodu nad nějakým tématem.

5.3 Jaké konkrétní participativní nástroje existují?

Informování

Informování veřejnosti samo o sobě není technikou participace, ale často jejím nezbytným předpokladem či vstupní podmínkou. Proto jej zmiňujeme na úvod tohoto přehledu. Jak tedy můžeme veřejnost informovat? Další informace najdete v kapitole [Komunikační strategie](#).

• Úřední deska

Je základní nástroj informování občanů o rozhodování obce. Její využívání je definováno legislativně. Je možné ji využít i pro širší spektrum dokumentů.

VÝHODY	Tradiční způsob, který mohou ocenit zejména ti, kteří nepracují s moderními technologiemi.
LIMITY	Aktivně úřední desky sleduje jen velmi malá část veřejnosti, informace jsou dostupné pouze prostřednictvím listinných materiálů, problémem je neatraktivní forma a nesrozumitelný úřednický či odborný jazyk, nepřehlednost informací (velké množství listin).
JAK NA TO?	Úřední desku kombinujte s dalšími informačními technikami (elektronická úřední deska apod.).

• Internetový portál obce

Velmi dostupný informační kanál, který poskytuje prostor pro zveřejnění veškerých souborů digitálních dat, nabízí přehledné uspořádání, umožňuje dialog a aktivnější zapojení lidí používajících internet.

VÝHODY	Snadná a jednoduchá forma zveřejnění informací, časová nenáročnost vkládání informací, možnost tvořit statistiku sledovanosti zveřejňovaných informací, možnost vytvořit graficky přitažlivé a uživatelsky přívětivé prostředí pro předání informací.
LIMITY	Internet nepoužívají všichni obyvatelé obce, omezená sledovanost webové stránky obce.
JAK NA TO?	Pro specifické participativní procesy vytvořte bannery. Kombinujte je s informováním na úřední desce a sociálních sítích.

• Letáky, brožury, plakáty

Tištěné materiály zajišťující základní informace o daném problému či projektu. Lidé si je mohou vzít k prostudování domů.

VÝHODY	Nízké náklady na výrobu, forma umožňuje kreativní ztvárnění, zdroj komplexních informací, osloví specifické skupiny.
LIMITY	Omezené množství informací. Přesycení veřejného prostoru letáky a plakáty. Nelze je aktualizovat.
JAK NA TO?	Před tiskem a distribucí je vhodné jejich účinnost ověřit na cílových skupinách. Využijte spolupráce s organizacemi zřizovanými obcí (školy, školky) a dalšími veřejnými institucemi (knihovny, úřady, nemocnice atd.). Vybudujete si „stálou síť“ míst, kam je možné takový plakát, leták, či brožuru umístit.

• Obecní zpravodaj

Noviny zdarma distribuované do každé schránky.

VÝHODY	Spolehlivý informační dopad, možnost dlouhodobé kampaně.
LIMITY	Periodicita vydávání nemusí odpovídat načasování kampaně. Informace může ve zpravodaji zaniknout.
JAK NA TO?	Ideální je, pokud je zpravodaj zároveň s tištěnou formou distribuován i elektronicky. K realizaci participativního procesu přizvěte redaktorky a redaktory místního zpravodaje. Celý proces je možné plánovat s ohledem na uzávěrky zpravodaje.

• E-mailový distribuční seznam, rozesílka po domech, telefonické oslovování, rozesílání SMS zpráv, speciální informační systémy a mobilní aplikace pro obce (např. Munis, Munipolis)

Roznos tištěných materiálů do schránek nebo elektronické šíření informací.

VÝHODY	Levná technika, zdůrazňuje důležitost pozvání.
LIMITY	Fyzická rozesílka je drahá, může být obtěžující, pozvánka se může ztratit v množství jiných mailů či zpráv na mobilních telefonech.
JAK NA TO?	Náklady na fyzickou rozesílku je možné snížit spoluprací s dobrovolníky, kteří danou informaci roznese do schránek v daném místě. Náklady na administraci mohou šetřit i speciální informační systémy. Pro různé cílové skupiny volte odpovídající způsob komunikace.

• Média (tisk, rozhlas, televize)

Možnost oslovení většího množství lidí.

VÝHODY	Velký dosah, informace působí seriózně.
LIMITY	Obtížné dostat informaci do médií, omezený prostor. Celkové vyznění závisí na tom, jak bude dané médium zprávu interpretovat.

JAK NA TO? Pro každý typ média je vhodný jiný typ informace. Snažte se co nejúžeji spolupracovat s odpovědnými redaktorkami a redaktory. Vytvořte si vlastní databázi novinářů, novinářek a médií, která by vaše témata mohla zajímat. Vydávejte pravidelné tiskové zprávy.

• Místní skupiny na sociálních sítích

Možnost oslovení většího množství aktivních místních občanů.

VÝHODY	Sousedské skupiny na sociálních sítích často sdružují ty, kteří jsou aktivní. Možnost s nimi přímo diskutovat.
LIMITY	Nutnost dohody se správcem stránky, sousedské skupiny reprezentují specifický vzorek obyvatelstva. Nutnost zajistit moderaci diskuse, obzvláště u silně rezonujících témat.
JAK NA TO?	Výhodou je kombinace s dalšími online nástroji komunikace jako například internetovým portálem obce.

• Veřejná slyšení a brífinky

Představují nejjednodušší formu veřejného setkání. Zpravidla trvají kratší dobu (do 1 hodiny) a jejich cílem je hlavně informovat.

VÝHODY	Rychlá a levná forma sdělení.
LIMITY	Omezení časem slyšení. Nutnost facilitace/moderace dotazů od občanů. Občané nemusí všemu rozumět, vše si správně zapamatovat.
JAK NA TO?	Klíčová pro úspěch je volba prostoru a času setkání (ideálně podvečerní čas). Volte příjemné a dostupné prostory. V případě, že se téma dotýká nějaké lokality, volte setkání přímo v ní.

• Výstavy bez přítomnosti pracovníků a pracovníc

Výstavy nebo informační tabule vystavené na veřejných místech za účelem rozšíření informací vám pomohou představit budoucí projekt nebo informovat o tématu, které je třeba řešit.

VÝHODY	Lidé mohou navštívit výstavu, kdy chtějí. Vizuální stránka umožní lidem dobře si představit diskutovaný záměr.
LIMITY	Občané mohou číst jen fragmenty. Nevnímat záměr v celém kontextu.
JAK NA TO?	Výstava potřebuje vlastní propagaci. Její vernisáž spojte s nějakou vhodnou akcí, či veřejnou prezentací. Výhodné je výstavu umístit přímo do míst, kterých se prezentovaná tematika dotýká.

Sběr dat mezi občany

Sběr dat mezi občany představuje jednosměrnou metodu participace, kdy obce získávají základní přehled o preferencích či připomínkách místního obyvatelstva. Další informace najdete v kapitole [Výzkum, data, analýza](#).

• Dotazníková šetření a ankety

Sběr odpovědí na strukturované otázky v dotazníku. Dotazník může být sbírán online i ve fyzické podobě (rozesílán poštou či dostupný na veřejných místech). Lidé mohou odpovídat sami, ale lze využít i vyškolených tazatelů a tazatelek.

VÝHODY	Standardizované odpovědi od většího množství lidí. Poslouží dobře pro volbu určitých variant či zmapování preferencí. Lze využít i pro propagaci zkoumaného tématu.
LIMITY	Problémem je nízká návratnost. Často není zaručena reprezentativnost občanů (v anketách odpovídají pouze ti, kteří chtějí). Existuje riziko manipulace návodnou otázkou.
JAK NA TO?	Dobré konzultovat s odborníci/odborníkem. Při výběru dbejte na kladné reference, odpovídající vzdělání atd.

• Fokusní skupiny

Kvalitativní výzkumná metoda, která v kontextu participace umožňuje získat hlubší vhled do názorů a potřeb vybrané skupiny lidí prostřednictvím moderované skupinové diskuse. Tato technika spočívá v setkání 6–12 zúčastněných, kteří pod vedením zkušeného facilitátora nebo facilitátorky diskutují o konkrétním tématu, problému nebo návrhu řešení.

VÝHODY	Podporují interakci mezi zúčastněnými, která často generuje nové nápady a pohledy, vytvářejí prostor pro zapojení i méně aktivních osob v bezpečném prostředí, umožňují hlubší prozkoumání témat.
LIMITY	Malý vzorek zúčastněných nemusí odrážet názory širší populace, možné zkreslení výsledků vlivem skupinové dynamiky.
JAK NA TO?	Zajistěte vhodný výběr účastníků a účastnic s ohledem na diverzitu a relevanci ve vztahu k tématu, připravte jasně strukturovaný, ale flexibilní scénář diskuse, a zajistěte zkušeného a neutrálního facilitátora/facilitátorku, který dokáže vyvážit diskusi.

• Online nástroje pro sběr informací

Tyto nástroje zahrnují širokou škálu formátů, od jednoduchých online dotazníků, přes interaktivní mapové platformy, až po komplexní participativní portály či online fóra sdílení připomínek.

VÝHODY	Levná metoda umožňující oslovit velké množství osob. Lidé se mohou zapojit kdykoliv v rámci daného období, což snižuje bariéry účasti pro časově vytížené nebo pro osoby s omezenou mobilitou. Tyto nástroje nabízejí možnost anonymního zapojení, což může povzbudit upřímnější zpětnou vazbu. Umožňují rychlý sběr a automatizované zpracování dat.
LIMITY	Některé skupiny obyvatelstva mají omezený přístup k technologiím, existuje zde riziko manipulace výsledků (vícenásobné hlasování, organizované kampaně). Omezená délka dotazníku.
JAK NA TO?	Zvolte uživatelsky přívětivou platformu odpovídající technickým dovednostem cílové skupiny. Implementujte mechanismy pro ověření identity, abyste předešli manipulaci s výsledky. Zajistěte aktivní propagaci a informování o možnostech zapojení prostřednictvím různých komunikačních kanálů.

• Komunitní vycházka / cyklo-vyjížďka / místní šetření

Lidé v doprovodu odborníků/odborníků, zástupců města či úřadu procházejí místy, kterých se řešený problém týká, a vyslovují se k problémům či návrhům, případně sami přinášejí své podněty.

VÝHODY	Poskytují přímou zkušenost s fyzickým prostorem, zapojují lokální znalost obyvatelstva, podporují dialog mezi různými zainteresovanými stranami (občany, odborníky/odbornicemi, úředníky/úřednicemi), aktivizují zúčastněné skrze pohyb a neformální interakci.
LIMITY	Omezený počet zúčastněných pro efektivní průběh (ideálně 15–20 osob), časová náročnost, obtížnější zapojení vytížených osob, složitější dokumentace vznesených podnětů.
JAK NA TO?	Připravte jednoduché nástroje pro dokumentaci podnětů (mapy, formuláře, fotoaparáty). Zajistěte záznam diskuse (audio, video, fotodokumentace, zápis). Stanovte předem „zastávky“ pro hlubší diskusi o konkrétních místech. Omezte délku na 1,5–2 hodiny, zajistěte následné zpracování získaných podnětů a jejich začlenění do plánovacího procesu. Zvažte, nakolik je aktivita inkluzivní (více v kapitole Inkluze).

• Setkání občanů nad mapou

Setkání občanů nad mapou (také známé jako mapovací workshop, komunitní mapování nebo participativní mapování) je metoda, při které se skupina občanů společně s facilitátory/facilitátorkami schází nad fyzickými či digitálními mapami území, aby identifikovali, diskutovali a zaznamenali své zkušenosti, znalosti a návrhy vztahující se ke konkrétním místům.

VÝHODY	Zapojuje lokální znalost obyvatelstva a propojuje ji s expertním pohledem plánovačů/plánovaček. Podporuje dialog mezi různými zainteresovanými stranami (občany, odborníky, úředníky), umožňuje identifikovat koncentrace problémů či potenciálů v území.
LIMITY	Omezená kapacita pro počet zúčastněných u jedné mapy (ideálně 6–8 osob), riziko přílišného zjednodušení komplexních územních problémů, potenciální dominance prostorově vzdělané části zúčastněných (architekti/architektky, plánovači/plánovačky).
JAK NA TO?	Připravte mapy v různých měřítkách podle potřeby (přehledové i detailní), využijte různé vrstvy map (ortofotomapa, základní mapa, tematické vrstvy). Zajistěte dostatečně velké formáty map pro pohodlnou práci více osob. Na začátku věnujte čas orientaci v mapách a vysvětlení zadání. Poskytněte různé pomůcky pro značení (barevné puntíky, fixy, post-it lístky), zajistěte dokumentaci výstupů (fotografie map, digitalizace podnětů).

• Hotline – telefonní linka s přítomností pracovníka/pracovnice

Telefonní číslo umožňující veřejnosti zavolat pro získání informací, klást otázky nebo sdělit připomínky. Jde o časově omezenou nabídku.

VÝHODY	Poměrně atraktivní forma pro podávání připomínek a získávání informací.
LIMITY	Vysoké náklady, obtížný výběr vhodného pracovníka/pracovnice, nesouvisející telefonáty.
JAK NA TO?	Je třeba zajistit dostatečnou kampaň o této možnosti participace.

Představení a diskuse návrhů

Další část technik ukazuje způsoby, jak představit projekty či záměry občanům a nastartovat s nimi dialog – často neformální a nestrukturovaný.

• Den otevřených dveří

Den otevřených dveří představuje participativní metodu, při které instituce (úřad, radnice, škola nebo architektonické studio) zpřístupňuje své prostory veřejnosti a vytváří neformální prostředí pro vzájemnou komunikaci mezi běžnými lidmi a těmi, kdo zastupují instituce. Nabízí prostor představit široké veřejnosti urbanistické nebo strategické návrhy v neformální atmosféře. Lidé se zde mohou seznámit s materiály svým tempem a zaměřit se na to, co je konkrétně zajímavé. Jak návštěvníci procházejí instalací, mají možnost promluvit si se samotnými autory a autorkami, zástupci investora nebo organizátory/organizátorkami a probrat své případné obavy či návrhy osobně.

VÝHODY	Vytváří přístupnou a neformální atmosféru pro dialog mezi institucí a občany, umožňuje zúčastněným individuálně si rozvrhnout čas a délku návštěvy, poskytuje prostor pro osobní konzultace a individuální dotazy, posiluje transparentnost a buduje důvěru mezi občany a institucí.
LIMITY	Vyšší organizační a personální náročnost, obtížnější systematické zachycení a vyhodnocení všech podnětů, omezená možnost kolektivní diskuse a konfrontace různých pohledů. Osloví spíše již aktivní osoby, může sklouzávat k jednostranné prezentaci bez skutečného dialogu.
JAK NA TO?	Naplánujte vhodné datum a čas s ohledem na dostupnost cílových skupin. Vytvořte přehledný program s jasně definovanými aktivitami a jejich umístěním. Připravte různé formáty zapojení pro různé typy návštěvníků (výstavy, konzultační stanoviště, interaktivní aktivity). Vytvořte systém pro dokumentaci podnětů a zpětné vazby od obyvatelstva. Zajistěte efektivní propagaci události různými komunikačními kanály, připravte stručné dotazníky pro získání zpětné vazby od návštěvníků a návštěvnic.

• Konzultační stánek

Mobilní a flexibilní participativní metoda, při které organizující umísťují dočasné stanoviště do veřejného prostoru (náměstí, park, nákupní centrum, tržiště nebo kulturní akce) s cílem oslovit lidi přímo v terénu. Stánek obvykle obsahuje informační materiály, interaktivní prvky pro sběr podnětů, a je obsluhován facilitátorkami/facilitátory, kteří komunikují s kolemjdoucími o konkrétních tématech či projektech.

VÝHODY	Aktivně oslovuje lidi v jejich přirozeném prostředí místo čekání na jejich iniciativu. Umožňuje zasáhnout různorodé skupiny obyvatelstva, vytváří neformální a nízkoprahové prostředí. Nabízí přímý kontakt a osobní interakci mezi občany a organizujícími. Zvyšuje viditelnost participativního procesu a projektu v komunitě.
LIMITY	Omezený čas a prostor pro hlubší diskusi, závislost na počasí, personální náročnost, obtížnější strukturovaný záznam spontánních rozhovorů a podnětů, riziko povrchních interakcí.
JAK NA TO?	P pečlivě vyberte lokaci s ohledem na cílové skupiny a frekvenci pohybu osob. Zajistěte vizuálně atraktivní a přehlednou prezentaci stánku, která přitáhne pozornost. Vytvořte jednoduché a intuitivní nástroje pro sběr podnětů (mapy, nástěnky, hlasování). Připravte „lákadla“ pro přilákání pozornosti (drobné občerstvení, suvenýry, aktivity). Propojte stánek s online nástroji pro následné zapojení (QR kódy, odkazy).

• Veřejné projednání / setkání/ seminář

Veřejná setkání jsou zpravidla setkání rozhodovatelů s velkým počtem zainteresovaných nebo dotčených skupin, která slouží k poskytnutí základních informací o jasně vymezeném problému a získání názoru veřejnosti a sběru připomínek.

VÝHODY	Rychlá a levná organizace, interaktivní forma, přímá komunikace mezi veřejností, úřadem a politickou reprezentací. Demonstruje otevřenost a navazuje důvěru.
LIMITY	Krátký časový prostor. Ne všichni, kdo se zúčastní, mají stejnou schopnost promluvit a vznést dotaz. Mohou dominovat organizované nátlakové skupiny či významní jednotlivci.
JAK NA TO?	Pořádejte akce co nejbližší občanům a v časech, kdy je možné je zastihnout. Lépe než celoplošná veřejná setkání celé obce fungují setkání občanů, jichž se daný projekt týká.

• Interaktivní výstava ve veřejném prostoru

Prezentace informací, která umožňuje získat názor veřejnosti. Varianty pro rozhodování jsou lidem představeny ve snadněji představitelné podobě (modely, nákresy apod.). Lidé případně mohou přímo do modelů a map zanášet své připomínky. Součástí je sběr dat (např. dotazníky) od veřejnosti.

VÝHODY	Je výhodná zejména při rozhodování mezi určitými variantami. Grafické prezentace, pokud jsou použity, mohou lidem pomoci představit si navrhovaný záměr.
LIMITY	Zvýšené náklady oproti klasické výstavě (na sběr a zpracování dotazů je třeba personální zajištění).
JAK NA TO?	Vytvořte jednoduchou formu dotazníku, která vám zajistí zpětnou vazbu na návrh. Takto se ukáže, co je nutné v projektu s občany vyřešit. Vedle uzavřených otázek ponechte místo pro vlastní názory a doporučení.

Participativní plánování (tvorba plánů, projektů, strategií či řešení problémů)

Následující sekce představuje metody participace, které strukturovanou formou zajišťují účast veřejnosti při tvorbě plánů, projektů, strategií či řešení problémů.

• Plánovací workshop

Strukturovaná participativní metoda, při které se skupina občanů, odborníků a dalších zainteresovaných aktérů a akterek schází ke společné tvůrčí práci na konkrétním projektu, strategii nebo řešení problému. Workshopy mohou trvat několik hodin až několik dní a obvykle zahrnují sérii facilitovaných aktivit, které postupně vedou zúčastněné od definice problému přes analýzu situace až k vytváření a hodnocení návrhů.

VÝHODY	Umožňuje hloubkové a strukturované zpracování komplexních témat, vytváří prostor pro dialog, vzájemné učení a sdílení perspektiv mezi různými aktéry a aktérkami, podporuje kreativní myšlení a generování inovativních řešení.
LIMITY	Časová náročnost pro zúčastněné (několik hodin až dní), omezený počet zúčastněných pro efektivní práci (obvykle 15–30 osob). Organizační, časová a personální náročnost (nutnost facilitující osoby).

JAK NA TO? Pečlivě vybírejte zúčastněné s ohledem na diverzitu perspektiv a zainteresovaných stran. Střídejte různé formáty práce (individuální, malé skupiny, plénium) a typy aktivit. Věnujte dostatek času závěrečné syntéze a dohodě na dalších krocích.

• Plánovací turné

Série propojených participativních aktivit, které se postupně odehrávají v různých lokalitách daného území (městské části, vesnice, regionu, čtvrti města) s cílem zapojit do plánovacího procesu co nejširší spektrum místních komunit. Tato metoda kombinuje prvky mobilního konzultačního stánku, lokálních workshopů a informačních setkání do uceleného programu, který systematicky pokrývá různé geografické oblasti a jejich specifické potřeby.

VÝHODY	Přináší participaci přímo do jednotlivých lokalit a komunit, zajišťuje lepší reprezentativnost získaných podnětů napříč celým územím, umožňuje postupné testování a vylepšování participativních aktivit, poskytuje příležitost pro srovnání potřeb a priorit různých komunit.
LIMITY	Vysoká organizační, časová a personální náročnost, značné zdroje pro realizaci série aktivit, výzvy při syntéze a agregaci různorodých podnětů z jednotlivých lokalit.
JAK NA TO?	Naplánujte logistiku a harmonogram s dostatečnými časovými rezervami. Zapojte místní lídry a organizace do přípravy a propagace lokálních událostí. Využijte online nástroje pro propojení výsledků z jednotlivých zastávek. Vytvořte závěrečnou syntézu a prezentaci výsledků celého turné.

• Plánovací víkend

Intenzivní participativní metoda, při které se skupina občanů, odborníků a odbornic, zástupců samosprávy a dalších aktérů a akterek schází na vícedenní akci (typicky 2–3 dny včetně víkendu) s cílem společně vytvořit konkrétní plán, strategii nebo návrh řešení pro danou lokalitu nebo problém. Metoda je založena na iterativním procesu, kdy se střídají fáze práce v menších skupinách s prezentacemi a diskusemi v plénu.

VÝHODY	Umožňuje hluboké a koncentrované ponoření se do tématu bez běžných denních vyrušení, dostatečný čas pro postupný vývoj a propracování nápadů, intenzivní spolupráci mezi různými aktéry. Překonává bariéry a umožňuje budování vztahů. Urychluje plánovací proces.
LIMITY	Vysoká časová náročnost pro zúčastněné (celý víkend), limitovaný počet osob, které se mohou přímo účastnit (obvykle 30–50), organizační, personální a finanční náročnost, možný tlak na rychlá rozhodnutí, který může jít na úkor kvality.
JAK NA TO?	Zahajte přípravu s dostatečným předstihem (minimálně 2–3 měsíce). Pečlivě vyberte lokaci s vhodnými prostory pro práci v různých formátech. Vytvořte detailní program s jasnou strukturou, ale zachovejte flexibilitu. Sestavte vyvážený tým organizujících a facilitujících osob a odborných konzultantů a konzultantek. Plánujte střídání intenzivních pracovních bloků s relaxačními aktivitami. Nezapomeňte na sociální aspekt – společné jídlo, neformální interakce. Předem si ujasněte, jaké jsou mantinely využití daného území, a včas je také prezentujte – nenechte lidi navrhovat něco, o čem předem víte, že je nereálné.

• Komunitní plánovací kancelář

Dlouhodobý participativní nástroj v podobě fyzického prostoru umístěného přímo v dané lokalitě, který slouží jako centrum pro komunikaci, spolupráci a zapojení místních do plánovacích a rozvojových procesů. Funguje jako kontaktní místo mezi komunitou, samosprávou a odbornou veřejností, kde probíhají konzultace, workshopy, výstavy a další participativní aktivity.

VÝHODY	Vytváří kontinuální přítomnost v území a umožňuje dlouhodobé budování vztahů a důvěry mezi různými aktéry a aktérkami, slouží jako „výkladní skříň“ procesu a místo pro prezentaci průběžných výsledků, podporuje budování místní komunity a sociálního kapitálu.
LIMITY	Vysoké finanční náklady (pronájem i personální obsazení). Vyžaduje dlouhodobou strategii a institucionální podporu.
JAK NA TO?	Pečlivě vyberte lokaci s ohledem na viditelnost, dostupnost a neutralitu prostoru. Vytvořte atraktivní a otevřený prostor, nastavte pravidelnou otevírací dobu odpovídající možnostem místního obyvatelstva. Kombinujte pravidelné aktivity (konzultační hodiny) se speciálními událostmi. Nabídněte prostor pro lokální iniciativy a komunitní aktivity.

• Kulaté stoly

Participativní metoda založená na moderované diskusi mezi omezeným počtem zúčastněných, kteří reprezentují různé zájmové skupiny, odborné perspektivy nebo názorové proudy vztahující se k řešenému tématu.

VÝHODY	Poskytuje prostor pro vyjádření všem zúčastněným díky moderovanému formátu. Může vést ke konkrétním dohodám a závazkům zúčastněných stran.
LIMITY	Omezený počet přímých zúčastněných (ideálně 8–15 osob), riziko nevyváženého zastoupení různých zájmových skupin. Setkání může být vnímáno jako „elitářský“ formát s omezenou účastí širší veřejnosti. Nutnost zajistit moderující/facilitující osobu.
JAK NA TO?	Pečlivě vybírejte zúčastněné s ohledem na reprezentativnost různých perspektiv a zájmů. Stanovte jasná pravidla diskuse a zajistěte jejich dodržování, využívejte techniky, které zajistí rovnoměrné zapojení všech zúčastněných, zvažte možnost zapojení „pozorovatelů“ z řad širší veřejnosti.

• World Cafe

Strukturovaná participativní metoda, která umožňuje vedení dialogu ve větší skupině lidí prostřednictvím série rotujících konverzací u malých stolů. Tento formát simuluje atmosféru kavárny s intimním prostředím stolů pro 4–6 osob, kde účastníci diskutují konkrétní otázky a následně se přesouvají mezi stoly. U každého stolu zůstává jeden účastník jako „hostitel“, který nově příchozím shrnuje předchozí diskusi.

VÝHODY	Umožňuje zapojení většího počtu lidí (20–200), např. v hokejových arénách, při zachování intimity malých diskusních skupin. Vytváří neformální a příjemnou atmosféru, snižuje dominanci jednotlivců díky měnícímu se složení skupin.
--------	--

LIMITY	Obtížnější kontrola nad směřováním a hloubkou diskuse, riziko povrchnosti, pokud není dostatek času pro jednotlivá kola. Nevhodné pro silně konfliktní témata vyžadující strukturovanější mediaci. Organizační a personální náročnost.
JAK NA TO?	Vytvořte příjemné, neformální prostředí připomínající kavárnu (malé stoly, možnost občerstvení). Formulujte 3–4 otevřené, jasné a podnětné otázky pro jednotlivá kola diskuse. Zařídte dostatečný čas pro každé kolo diskuse (obvykle 20–30 minut) a efektivní způsob signalizace pro změnu stolů (zvuk, hudba). Dokumentujte diskuse (fotografie popsaných ubrusů, zápisy). Zvažte vytvoření „galerie“ popsaných ubrusů, kde si účastníci a účastnice mohou prohlédnout všechny výstupy.

Participativní rozpočty

Atypickou formou participativních technik jsou participativní rozpočty, kdy občané přímo rozhodují o alokaci části veřejných financí.

• Participativní rozpočty

Participativní rozpočtování je demokratický proces, při kterém občané přímo rozhodují o alokaci části veřejných financí. Tato metoda umožňuje obyvatelstvu navrhnout a následně hlasovat o projektech, které mají být financovány z vyčleněné části rozpočtu obce, města nebo jiné instituce. Proces typicky zahrnuje fázi generování nápadů, jejich rozpracování do realizovatelných projektů, veřejnou prezentaci, deliberaci a finální hlasování.

VÝHODY	Poskytuje občanům přímý vliv na konkrétní rozhodnutí o využití financí, zvyšuje transparentnost rozpočtových procesů a posiluje důvěru ve veřejnou správu, aktivizuje občany a posiluje jejich zájem o veřejné dění, generuje projekty, které odpovídají potřebám komunity.
LIMITY	Riziko dominance organizovaných skupin nebo socioekonomicky privilegiovaných osob, potenciální zaměření na krátkodobé a viditelné projekty na úkor strategických investic, omezené finanční prostředky ve srovnání s celkovým rozpočtem.
JAK NA TO?	Stanovte jasná a transparentní pravidla procesu již od začátku. Definujte přiměřenou výši rozpočtu. Organizujte veřejná setkání pro prezentaci a diskusi o navržených projektech, aktivně oslovujte marginalizované a běžně nezapojené skupiny obyvatelstva.

Participativní platformy

Participativní platformy charakterizuje dlouhodobost jejich trvání. Nemusí se týkat jednoho projektu či jedné strategie, ale představují možnost, jak průběžně a dlouhodobě s veřejností konzultovat a tvořit různé plány či záměry obce.

• Městský panel

Obvykle se jedná o desítky lidí, kteří byli náhodným způsobem vybráni a obec s nimi konzultuje různé své záměry a plány. Náhodný výběr členstva panelu může respektovat určitá kritéria. Např. můžete vytvořit panel jen z obyvatel v určité lokalitě, nebo z různých cílových skupin. Panel se pak pravidelně schází (např. čtvrtletně) a poskytuje obci zpětnou vazbu a konzultace k daným tématům.

VÝHODY	Městský panel díky svému různorodému složení zajišťuje zastoupení pestrých názorových skupin. Efektivní komunikace ve skupině.
LIMITY	Zvýšené náklady na služby odborníků a odbornic. Nemusí být reprezentovány všechny názory.
JAK NA TO?	Pro práci a fungování panelu či poroty je zapotřebí zajistit vhodné podmínky a politickou podporu. Je třeba zajistit prostory, kde se bude ve vhodný čas scházet, odbornice/odborníky, kteří přítomné s danou problematikou seznámí, a nezávislého prostředníka, který povede jednání panelu. Je nutné stanovit jasný a transparentní mechanismus výběru populace a prezentovat jej veřejnosti. Motivací může být i odměna pro zúčastněné.

• Pracovní skupiny

Setkání pro omezený počet zúčastněných, která fungují jako poradní orgán pro rozhodovatele. Účastní se jich zejména osoby zastupující veřejnost, nestátní neziskové organizace, podnikatele/podnikatelky a další zainteresované skupiny. Danému tématu se poradní orgán věnuje dlouhodobě a koncepčně, stanovuje cíle a způsoby řešení.

VÝHODY	Může se věnovat komplikovaným tématům do hloubky.
LIMITY	Relativně vysoké náklady, časové náklady pro členstvo pracovní skupiny.
JAK NA TO?	Snažte se do pracovní skupiny zapojit zejména ty subjekty, kterých se dané téma nejvíce týká. Kromě občanů, kteří projeví zájem se na pracovní skupině podílet, oslovte také další klíčové hráče a hráčky v dané oblasti. Je třeba zajistit nezávislé vedení a případné dokumenty k tématu pro zúčastněné.

• Účast veřejnosti v pracovních skupinách a komisích

Do oficiálně ustanovených pracovních skupin a komisí připravujících rozhodnutí jsou cíleně pozváni i odborníci/odbornice a lidé z řad veřejnosti.

VÝHODY	Může se věnovat komplikovaným tématům do hloubky. Zvýšení důvěryhodnosti a transparentnosti takového orgánu.
LIMITY	Výběr odborníků/odbornic a osob reprezentujících veřejnost. Jako u dalších metod i zde může být limitem neochota či nezájem určitých segmentů veřejnosti.
JAK NA TO?	Usnadnit veřejnosti vstup do odborné debaty. Vytvářet motivační nástroje pro účast. Zajistit moderaci a podpůrné prostředí, které usnadní dialog mezi veřejností a experty/expertkami.

Vize budoucnosti

Následující participativní metody se zaměřují na vize území a plánování širší budoucnosti. Oproti předchozím metodám se nevěnují konkrétním plánům, projektům či řešením, ale spíše definování možných strategií vývoje a vytváření sdílené vize pro dané území.

• Fórum o budoucnosti

Strukturovaná participativní metoda, která umožňuje komunitě kolektivně diskutovat a vytvářet sdílenou vizi budoucího rozvoje území nebo řešení konkrétního tématu. Fórum typicky zahrnuje sérii facilitovaných aktivit, od analýzy současného stavu, přes generování alternativních scénářů budoucnosti, až po formulaci konkrétních kroků k dosažení preferované vize.

VÝHODY	Podporuje dlouhodobé a strategické myšlení za hranicemi každodenních problémů, kreativní uvažování, propojuje různé perspektivy a zájmové skupiny při vytváření sdílené vize.
LIMITY	Obtížnější zapojení skupin zaměřených primárně na aktuální problémy, riziko vytvoření nerealistických očekávání nebo příliš obecných vizí. Vyžaduje od zúčastněných určitou úroveň abstraktního myšlení. Časová náročnost.
JAK NA TO?	Začněte cvičeními, která pomáhají zúčastněným odpoutat se od aktuálních problémů. Pracujte s různými časovými horizonty (krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý). Zapojte metody scénářového plánování pro prozkoumání alternativních budoucností. Zvažte zapojení inspirativních řečnic/řečníků nebo expertek/expertů v úvodní fázi.

• Visioning

Kreativní participativní metoda zaměřená na společné vytváření žádoucí vize budoucnosti pro určité území, organizaci nebo projekt. Na rozdíl od běžného plánování, které často vychází z analýzy současných problémů, visioning začíná představou ideálního budoucího stavu a až následně řeší cestu k jeho dosažení.

VÝHODY	Osvobozuje zúčastněné od krátkodobého myšlení a běžných omezení, podporuje kreativní a inovativní přístupy k rozvoji území.
LIMITY	Riziko vytvoření příliš abstraktních nebo nerealizovatelných vizí, náročnost převedení vizí do konkrétních, realizovatelných kroků. Vyžaduje otevřenost zúčastněných k imaginativním cvičením. Personální náročnost (vedení/facilitace vyžaduje zkušené osoby).
JAK NA TO?	Začněte individuálními cvičeními a postupně přecházejte ke kolektivní tvorbě. Kombinujte různé kreativní techniky (kreslení, storytelling, koláže, modelování). Používejte otevřené a inspirativní otázky, povzbuzujte zúčastněné k opuštění „zóny komfortu“ a běžných způsobů myšlení.

5.4 Jaké pokročilé metody deliberace lze využít?

V následující sekci představujeme pokročilé metody deliberativní demokracie, které usilují o nastolení konsenzu prostřednictvím strukturované debaty mezi občany. Pro svou náročnost a komplexitu jsou v současném českém prostředí relativně méně používané.

Deliberativní metody

• Deliberative pooling

Inovativní participativní metoda, která kombinuje prvky reprezentativního průzkumu veřejného mínění s deliberativním procesem. Spočívá v náhodném výběru reprezentativního vzorku občanů, kteří jsou nejprve dotazováni na své postoje k určitému tématu, poté se účastní facilitovaného víkendového setkání s důkladnou informační přípravou a diskusemi, a nakonec jsou znovu dotazováni na stejné otázky.

VÝHODY	Inovativní participativní metoda, která kombinuje prvky reprezentativního průzkumu veřejného mínění s deliberativním procesem. Spočívá v náhodném výběru reprezentativního vzorku občanů, kteří jsou nejprve dotazováni na své postoje k určitému tématu, poté se účastní facilitovaného víkendového setkání s důkladnou informační přípravou a diskusemi, a nakonec jsou znovu dotazováni na stejné otázky.
LIMITY	Vysoké organizační, časové a finanční nároky na přípravu a realizaci, výzvy spojené s motivací lidí k účasti na celém procesu, nevhodné pro témata vyžadující vysoce specializované odborné znalosti.
JAK NA TO?	Zajistěte skutečně náhodný a reprezentativní výběr zúčastněných. Poskytněte dostatečné incentivy pro účast (finanční odměna, zajištění ubytování, péče o děti). Zajistěte přítomnost odborníků/odbornic s různými pohledy pro zodpovídání otázek. Kombinujte práci v malých skupinách s plenárními diskusemi s experty/expertkami. Zajistěte jasné propojení výsledků s rozhodovacími procesy.

• Občanské poroty

Deliberativní participativní metoda, při které náhodně vybraný reprezentativní vzorek populace (obvykle 12–24 osob) důkladně zkoumá specifickou veřejnou otázku nebo problém. Podobně jako v soudním procesu „porotci“ vyslechnou různá svědectví expertů/expertek a zainteresovaných stran, prostudují relevantní materiály, a po společné diskusi a deliberaci dospějí k závěrům nebo doporučením. Občanské poroty typicky fungují po dobu 3–5 dní a jsou moderovány nezávislým facilitátorem/facilitátorkou.

VÝHODY	Zajišťuje reprezentativnost díky náhodnému výběru zúčastněných reflektujícímu demografickou strukturu. Překonává polarizaci a podporuje konsenzuální rozhodování. Posiluje důvěru veřejnosti v demokratické procesy.
LIMITY	Vysoké organizační, časové a finanční nároky na přípravu a realizaci, omezený počet přímých zúčastněných vzhledem k formátu, riziko manipulace výběrem expertů/expertek nebo způsobem prezentace informací, časová náročnost pro zúčastněné (riziko neochoty k účasti).
JAK NA TO?	Zajistěte skutečně náhodný a reprezentativní výběr zúčastněných, poskytněte dostatečné incentivy pro účast (finanční odměna, zajištění ubytování, péče o děti). Zajistěte přítomnost odborníků/odbornic s různými pohledy na zodpovídání otázek, zajistěte jasné propojení výsledků s rozhodovacími procesy.

• Konsenzuální konference

Deliberativní participativní metoda, při které panel občanů (obvykle 10–16 osob) bez specifické odbornosti v daném tématu zkoumá kontroverzní společenskou otázku často spojenou s technologickým nebo vědeckým rozvojem. Proces zahrnuje intenzivní přípravu panelu, veřejné slyšení s odborníky/odborníky a zájmovými skupinami, a následné vypracování zprávy s konsenzuálními závěry a doporučeními.

VÝHODY	Umožňuje zapojení běžných lidí do rozhodování o komplexních technologických otázkách, zajišťuje reprezentativnost díky náhodnému výběru zúčastněných reflektujícímu demografickou strukturu, podporuje informovaný dialog mezi odbornou a laickou veřejností.
--------	---

LIMITY	Vysoké organizační, časové a finanční nároky na přípravu a realizaci, omezený počet přímých zúčastněných vzhledem k formátu, riziko manipulace výběrem expertů/expertek nebo způsobem prezentace informací, časová náročnost pro zúčastněné (riziko neochoty k účasti).
JAK NA TO?	Zajistěte skutečně náhodný a reprezentativní výběr osob. Poskytněte dostatečné incentivy pro účast (finanční odměna, zajištění ubytování, péče o děti). Zajistěte přítomnost odbornic/odborníků s různými pohledy na zodpovídání otázek, zajistěte jasné propojení výsledků s rozhodovacími procesy.

Metody přímé demokracie

• Referendum

Technika nejvyššího zapojení veřejnosti, při níž je rozhodovací proces cele svěřen veřejnosti. Technika se řídí zákonem o místním referendu č. 22/2004 Sb. Občané rozhodují pouze o konkrétně položených otázkách, na které lze odpovědět „ano“ nebo „ne“. Tyto otázky musí patřit do samostatné působnosti obce.

VÝHODY	Transparentní rozhodnutí.
LIMITY	Nákladné na přípravu, riziko polarizace problému, snadno manipulovatelné.
JAK NA TO?	Doporučení: Využijte před vyhlášením referenda různé jiné participativní nástroje. Informace k přípravě referenda najdete v podkapitole Místní referendum.

• Nezávazné referendum

Jde o veřejné hlasování, které je organizované stejně jako referendum na základě voličských seznamů, ale není vázáno limity referenda dle zákona. Můžete využít širší škálu otázek, případně nechat přidělovat jednotlivým tématům preferenční body apod.

VÝHODY	Transparentní rozhodnutí.
LIMITY	Nákladné na přípravu, riziko polarizace problému, riziko nízké volební účasti.
JAK NA TO?	Využijte před vyhlášením referenda různé jiné participativní nástroje. V případě konání je třeba zajistit konsenzus zastupitelstva, jak bude pracovat s výsledky.

5.5 FAQ: Základní techniky participace

1) Jak vybrat vhodnou participativní techniku pro náš projekt?

Výběr techniky vždy závisí na cílech a výstupech participace. Měli byste zvážit:

- míru či hloubku zapojení občanů, kterou potřebujete (informování, konzultace, aktivní zapojení);
- počet zúčastněných, které chcete zapojit (individuální, skupinové nebo hromadné metody);
- heterogenitu zúčastněných (zda potřebujete široké spektrum osob nebo specifickou skupinu);
- směr komunikace (jednosměrná, dialogická nebo síťová);
- formu zapojení (prezenční, online nebo hybridní);
- fázi rozhodovacího procesu (formulace problému, hledání řešení, rozhodování, im-

plementace, evaluace);

- pro různé fáze projektu a různé cílové skupiny je vhodné kombinovat různé techniky.

2) Co dělat, když se během procesu ukáže, že je vybraná technika nevhodná?

I dobře promyšlená technika může v konkrétní situaci selhat – například pokud neosloví zamýšlenou cílovou skupinu, neodpovídá fázi rozhodovacího procesu nebo se ukáže být příliš organizačně nebo finančně náročná. V takovém případě je vhodné techniku upravit nebo nahradit jinou, která lépe odpovídá daným podmínkám. Například místo velkého veřejného setkání lze zvolit sérii menších homogenních skupinových diskusí, nebo nahradit dotazníkové šetření procházkou s veřejností, pokud potřebujete zpětnou vazbu přímo z konkrétního místa. Důležité je sledovat průběžné reakce účastníků a účastnic a mít připravený plán B – kombinace technik často umožní potřebnou flexibilitu. Je jisté v pořádku účastníkům a účastnicím participativního procesu přiznat, že se něco nepovedlo, vysvětlit příčiny (například krátkou zprávou v obecním zpravodaji, na sociálních sítích, nebo i osobně při příležitosti jiné participativní aktivity) a navrhnout a do plánu participace zařadit náhradní postup.

3) Jak zajistit, aby se do participace zapojili i občané, kteří se běžně neúčastní?

Pro zapojení obtížně dosažitelných skupin je vhodné:

- přinést participaci přímo k nim (např. konzultační stánky v jejich lokalitě);
- využít plánovací turné v různých částech obce/města;
- používat techniky náhodného výběru místo samovýběru (např. městský panel, občanské poroty);
- poskytovat incentivy pro účast (finanční odměna, zajištění ubytování, péče o děti);
- vytvářet nízkoprahové a neformální prostředí pro zapojení;
- kombinovat prezenční a online formy participace;
- spolupracovat s organizacemi, které mají k daným skupinám důvěru a přístup;
- přizpůsobit komunikaci a techniky zapojení potřebám dané skupiny;
- aktivně oslovovat marginalizované skupiny a přizpůsobovat čas a místo setkání jejich možnostem.

5.5 Seznam zdrojů

Elstub, S. (Ed.). (2023). *De Gruyter handbook of citizens assemblies*. De Gruyter.
<https://doi.org/10.1515/9783110758269>

Mička, P. (Ed.). (2016). *Metodika participace aneb jak zapojit občany do rozhodování* (2. elektronické vyd.). Agora CE, o. p. s. <http://www.paktparticipace.cz/dokumenty/metodika-participace>

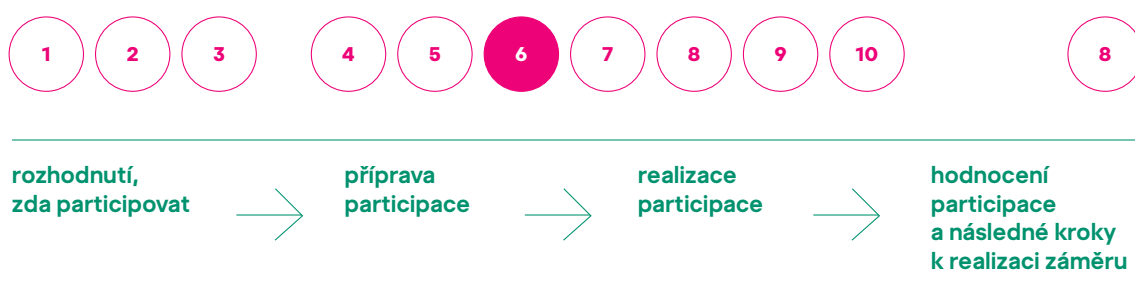
Vondra, Z., et al. (2016). *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města*. Institut pro plánování a rozvoj hlavního města Prahy.
<https://iprpraha.cz/assets/files/files/85c125c0e34b126f1822832700956f62.pdf>

6 Fáze participace a tvorba plánu participace

Michaela Malá

Participace je proces, na jehož počátku je užitečné vytvořit plán postupu. Plán participace pomáhá jasně uchopit jednotlivé fáze procesu, porozumět jejich významu, efektivně je řídit, ve správný čas do nich zapojit vhodné aktéry a určit, kdy a jak s nimi komunikovat. Plán participace je tak zároveň i plánem komunikace. Tato kapitola pomůže zorientovat se ve fázích participace a nabídne odpovědi na klíčové otázky:

1. Jaké fáze by měla každá participace obsahovat?
2. Co je plán participace a k čemu slouží?
3. Co je důležité zjistit ještě před tvorbou plánu participace?
4. Jaké informace by měl obsahovat plán participace?
5. FAQ



6.1 Jaké fáze by měla každá participace obsahovat?¹

Proces participace lze rozdělit do čtyř obecnějších etap (graficky jsou znázorněny [v diagramu](#) na začátku této příručky):

- učinění rozhodnutí, zda participovat (viz kapitola [Participace ano či ne](#));
- příprava participace;
- realizace participace;
- vyhodnocení participace a následné kroky k realizaci záměru.

Přestože je průběh participace v různých typech projektů pokaždé zcela jedinečný, lze se řídit obecnými fázemi, které tvoří základ každého participativního procesu. Ne všechny uvedené fáze participace se týkají každého projektu, v praxi se navíc mohou překrývat:

Identifikace problému

Tato fáze se týká identifikování toho, co potřebujeme ve městě či obci řešit, o jakou změnu se jedná. Teprve poté je možné se rozhodnout, zda se vůbec do participace pouštět.

Identifikace záměru participace a formulování cílů participace

Je třeba se ujistit, že klíčoví aktéři a stakeholderi souhlasí se záměrem jako celkem a shodují se na tom, že je vhodné participaci realizovat. Následně je třeba formulovat řešený záměr a definovat cíle participace. V této fázi je také potřeba poznat kontext řešeného problému a zjistit, koho se týká (viz kapitola [Aktéři participace a jejich mapování](#)).

Realizace participace

Jedná se o fázi, ve které se získávají názory a návrhy („data“) od cílových skupin procesu nebo se mapují jejich potřeby a zkušenosti. Konkrétní podoba a trvání záleží na daném projektu a jeho cílech. Některé procesy, které kladou důraz především na získání informací a zpětné vazby od obyvatelstva, mohou data získat během krátkých setkání nebo dotazníkových šetření. Je-li hlavní důraz kladen na to, aby účastníci a účastnice participace společně vytvořili kvalitní návrhy a doporučení, případně má být realizován komplexní deliberativní proces, je třeba počítat s delším setkáváním, které bude vyžadovat jasně nastavený scénář.

V rámci této fáze lze využít různých participativních metod – jejich výběr se odvíjí od konkrétních cílů daného procesu a typu informací, které potřebujete získat. Více se dozvíte v kapitole [Základní techniky participace](#).

Důležité je, aby veškeré informace a data získaná během této fáze byly zaznamenány tak, aby se s nimi mohlo dále pracovat.

Analýza a zpracování dat

V této fázi odborníci/odbornice analyzují a zpracovávají vstupní data získaná během realizační fáze procesu. Získané poznatky jsou diskutovány s dalšími specialisty a specialistkami (v oboru architektury, urbanismu, dopravního inženýrství aj.) a zpracovávány. V případě tvorby strategického plánu či urbanistické studie se tedy bude jednat o zohlednění dat z participace při přípravě daných dokumentů, u participativního rozpočtu o analýzu návrhů a jejich schválení. Více se dozvíte v kapitole [Výzkum, data, analýza](#).

Zpětná vazba: hlasování/připomínkování

Následuje fáze, kdy mají cílové skupiny příležitost dát zpětnou vazbu či dokonce rozhodnout (podle typu procesu) o výstupu z předchozí fáze.

V případě strategického plánu či urbanistické studie se bude jednat o připomínková-

1) Tato kapitola čerpá především z těchto zdrojů: *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města* (Vondra, et. al., 2016), *Design participativní procesů* (IPR Praha & Participation Factory, n. d.-b); *Metodika participace aneb jak zapojit občany do rozhodování* (Mička, 2016).

ní a dodání zpětné vazby k vytvořenému dokumentu. V případě participativního rozpočtu půjde o hlasování veřejnosti o navržených projektech. Více se dozvíte v kapitole [Základní techniky participace](#).

Zpracování připomínek / příprava realizace

Nyní dochází k finálnímu zpracování připomínek či hlasování z předchozí fáze a projekt je připraven pro realizaci. Například v případě strategického plánu či urbanistické studie se bude jednat o zpracování připomínek a připravení dokumentu k finálnímu schválení a implementaci, v případě participativního rozpočtu se bude jednat o přípravu výherních projektů k realizaci (viz kapitola [Výzkum, data, analýza](#)).

Konec participativního procesu a začátek realizace projektu

V tuto chvíli je participativní proces u konce a začíná realizace projektu, který byl v průběhu participativního procesu připraven – tedy např. implementace strategického plánu či realizace participativního rozpočtu.

V průběhu celé participace realizujeme i další dvě specifické aktivity:

- **Komunikace** (viz kapitola [Komunikační strategie](#))
- Projektové řízení

Participace nekončí posledním workshopem – je potřeba s jejími výstupy aktivně pracovat až do realizace, a ideálně i po ní.

Pokud město/obec investuje čas a úsilí do participace v rámci přípravy záměru (např. při plánování veřejného prostranství), byla by velká škoda nechat tento proces vyšumět. Participace má smysl jen tehdy, když na ni navazují další konkrétní kroky. Jinak ztrácíme důvěru veřejnosti i energii, která se během setkání a sběru podnětů vytvořila.

To v praxi znamená několik věcí:

- **Rychlá realizace malých, viditelných změn**, které vzešly z participace – např. nové lavičky, oprava chodníku, dočasné řešení dopravy.
- **Jasná komunikace dalších kroků** – lidé by měli vědět, co se bude dít dál, v jakém časovém horizontu, a jak jejich podněty ovlivnily výslednou studii nebo projekt.
- **Udržení energie a vztahu lidí k projektu** – ideálně formou komunitní práce, lokální animace nebo zapojením místních organizací, které pomáhají projekt „udržet při životě“ i v době, kdy se čeká na další fáze (např. projektovou dokumentaci nebo rozpočet).

Zároveň je důležité, aby se výstupy participace neztratily v přechodu mezi jednotlivými fázemi projektu. Často se totiž stává, že architekti/architektky tvořící návrh na základě participace, zachytí i podněty, které už nejsou přímo v jejich kompetenci. Je proto klíčové, aby jejich doporučení pro další fáze (např. projektovou dokumentaci, realizaci nebo správu prostoru) byla předána dál a aby bylo průběžně komunikováno – byť už třeba s jinými odborníky/odbornicemi – **jak jsou podněty občanů zohledněny i v navazujících krocích**.

A jak s výstupy participace pracovat i po realizaci záměru (např. veřejného prostoru, komunitního centra nebo úpravě dopravního režimu)? Zde je několik příkladů:

- **Zpětné informování obyvatelstva:**
 - Umístěte informační tabuli do veřejného prostoru, kde stručně shrnete, co se realizovalo a jaké podněty z participace k tomu přispěly.
 - Využijte městský web, newsletter nebo sociální síť k tomu, abyste lidem poděkovali a ukázali konkrétní dopady jejich zapojení.

- **Slavnostní otevření nebo komunitní akce:**

- Zorganizujte neformální akci (piknik, sousedskou slavnost, komentovanou prohlídku), kde prostor představíte a zároveň vytvoříte příležitost k dalším rozhovorům.
- Zapojte místní školy, spolky nebo podnikatele/podnikatelky – čím víc lidí má k místu vztah, tím víc se o něj budou starat.

- **Participativní správa prostoru:**

- Umožněte komunitám, aby prostor samy dále spravovaly – např. záhonky, komunitní knihovna, pravidelné aktivity.
- Vytvořte jednoduchý systém, jak mohou lidé nadále navrhopat drobná vylepšení nebo upozorňovat na problémy (např. pomocí QR kódu na místě nebo prostřednictvím online formuláře).

Evaluace procesu

Každý participativní proces by měl být evaluován. Dobře k tomu poslouží společná reflexe nad proběhlým procesem a stanovenými/dosaženými cíli. Tato fáze je důležitá pro získání povědomí o tom, co se na projektu povedlo, a co naopak nefungovalo a dalo by se udělat lépe. Evaluace je v podstatě proces tvorby dalších dat prostřednictvím získávání zpětné vazby a reflexe. Díky tomu se vyvarujete opakování chyb v budoucnu a budete vědět, jaké případné změny udělat do dalšího cyklu projektu či jiného obdobného projektu, který vy nebo vaše organizace budete řešit v budoucnu.

- Pro základní potřeby evaluace je vhodný postup, který navrhuje [Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy](#) (IPR Praha a Participation Factory, n. d.-a).
- Obecně lze vycházet z Evaluating participation toolkit (YoungMinds, 2020).

Proč tedy evaluujeme (i v průběhu participace):

- Přiznáme, co se nepovedlo, jaké měl projekt limity.
- Chceme co nejlepší výsledky, zásah.
- Demonstrujeme zodpovědnost.
- Dáváme najevo, že zapojení občanů má smysl.
- Učíme se.

Obecně lze evaluovat:

Proces: jednotlivé aktivity, úroveň zapojení různých skupin, obecnou kvalitu participace.

Výstupy: spolehlivost a relevanci dat, využitelnost konkrétních metod.

Přínosy, nezamýšlené důsledky: pro participující, pro služby a organizace, pro systém jako celek.

Metody evaluace:

- Kvantitativní (měření dopadu – změna postoje před a po, dotazníky, telefonické zpětné vazby, analýza dokumentů)
- Kvalitativní (fokusní skupiny, polo-strukturované rozhovory, pozorování, participativní deníky)

6.2 Co je plán participace a k čemu slouží?

Cílem plánu participace je mít jasně a srozumitelně rozvržený celý participační proces. Plán participace slouží k identifikaci jednotlivých fází participace a stanovení jejich dílčích cílů. Pomáhá určit, jaké aktéry zapojit, kdy by k jejich zapojení mělo dojít a jaké nástroje k tomu použít. V tomto ohledu je plán participace i plánem komunikace.

Plán participace pomůže např. určit, jak s aktéry komunikovat v různých fázích projektu, aby nevznikaly mylné dojmy, že jejich názory nemají vliv. Lze díky němu také předejít situaci, kdy jsou různí aktéři osloveni příliš pozdě nebo neefektivně. To by totiž mohlo vést k frustraci, nedůvěře a neochotě se zapojit.

Fáze participace navazují na jednotlivé fáze projektu a – jak již bylo zmíněno – úzce souvisejí také s fázemi komunikace, během nichž jsou relevantní aktéři informováni o projektu a možnostech zapojení do něj.

6.3 Co je důležité zjistit ještě před tvorbou plánu participace?

Ještě před zahájením tvorby plánu participačního procesu je třeba si zodpovědět několik klíčových otázek:

a) Má v daném případě participace smysl?

To je klíčová otázka, na kterou je potřeba reagovat kladně, jinak nemá smysl k participaci přistoupit. K jejímu zodpovězení vám pomohou podotázky níže. Pokud alespoň jedna odpověď bude záporná, nemá smysl s participací začínat. Do detailu toto téma zpracovává kapitola [Participace ano či ne](#).

Začněte s přípravou procesu jen pokud můžete na všechny otázky odpovědět „ANO“

- **Mohou výstupy ze zapojení veřejnosti změnit podobu záměru/návrhu?**
Pokud již je rozhodnuto, např. již bylo vydáno stavební povolení nebo návrh byl schválen zastupitelstvem a jakékoliv vyjádření veřejnosti jej nemůže změnit, pak nemá smysl s participací začínat.
- **Dotýká se záměr nebo návrh veřejnosti či dalších aktérů, nebo se zajímají oni o něj?**
Tato podmínka souvisí i s rozhodnutím koho do participace zahrnout. Cílové skupiny by měly splňovat alespoň jedno kritérium: jsou záměrem nějakým způsobem ovlivněny nebo se o něj zajímají.
- **Máte dostatečné finanční a lidské zdroje na to, abyste zajistili efektivní zapojení veřejnosti?**
Pokud je odpověď záporná, neznamená to, že byste se měli vzdát myšlenky na participaci. Je ale potřeba nejprve zajistit dostatečné zdroje, bez nichž by mohl celý proces špatně skončit.
- **Má zapojení veřejnosti k tomuto návrhu/záměru dostatečnou politickou podporu?**
Závazek politické reprezentace zabývat se návrhy veřejnosti je důležitým předpokladem, bez něhož by participace běžela naprázdno.

Převzato z: [Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města](#) (Vondra et al., 2016, s. 23).

b) Co je cílem participace?

Přesná definice cílů participace pomůže s nastavením plánu participace a s výběrem vhodných metod.

Obecně je možné cíle participačního procesu třídit do těchto kategorií:

- budování povědomí o tématu, povaze plánovacího procesu a samotném procesu jeho přípravy;
- informování veřejnosti o začátku, průběhu nebo výsledcích plánovacího procesu nebo procesu přípravy návrhu koncepčního dokumentu nebo investičního záměru;

- informování veřejnosti a zároveň shromažďování zpětné vazby, aniž by bylo nutné budovat společná stanoviska;
- zjištění hodnocení současného stavu (současné hodnoty, problémy) u budoucích uživatelů ještě předtím, než dojde k samotnému návrhu, aniž by se přitom účastníci a účastnice měli shodnout nebo budovat společný názor – jednotlivé poznatky mohou být i ve vzájemném rozporu;
- shromažďování zpětné vazby ke konceptu návrhu nebo k návrhu v jeho téměř finální podobě – opět jsou možná i protichůdná stanoviska a nejde vám o vytvoření konsenzu;
- aktivizace veřejnosti a posílení identity s daným místem, případně budování vztahu a pocitu vlastnictví mezi budoucími uživateli, například při lokálních projektech revitalizace nebo tvorbě místní strategie rozvoje;
- aktivizace veřejnosti k diskusi o určitém tématu při vytváření nové koncepce, např. koncepce využívání veřejných prostranství či realizace krajinných opatření;
- společný návrh možných řešení a jejich alternativ, vzájemné učení a naslouchání, které umožní další rozvoj návrhu na základě nových poznatků s tím, že rozdílná stanoviska mohou zůstat nezpracována;
- společný návrh řešení se všemi, na které budou mít dopad, s cílem nalezení konsenzu s jednotlivými zájmovými skupinami, například v patových situacích nebo v případech, kdy se chcete vyvarovat možného konfliktu;
- řešení (mediace) konfliktu v situacích, když už ke konfliktu došlo, například v průběhu plánovacího procesu nebo ještě před jeho začátkem.

Zdroj: Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města (Vondra et al., 2016, s. 24–25).

c) Kdo se participace má účastnit a v jaké roli?

Při tvorbě plánu participace je dobré vědět, koho se daný záměr týká, tedy kdo jsou dotčení aktéři. Této problematice se věnuje kapitola Aktéři participace a jejich mapování.

6.4 Jaké informace by měl obsahovat plán participace?

Obsah plánu participace by měl zahrnovat následující oblasti:

- popis kontextu a jasné vymezení rámce (specifického území), ke kterému se participace vztahuje;
- cíle procesu a očekávané výstupy, kterých má být dosaženo;
- přehled klíčových aktérů a cílových skupin a jejich potřeb směrem k tématu nebo předmětu participace (proč se jich to týká, jaký je jejich zájem) a nástin způsobu oslovení skupin (viz kapitola [Komunikační strategie](#)):
 - jedná se o výsledek analýzy stakeholderů / mapování aktérů (viz kapitola Aktéři participace a jejich mapování);
- principy spolupráce jako základní pravidla platná pro každého, kdo se bude chtít zapojit;
- organizační zajištění procesu s jasně vymezenými kompetencemi a úkoly:
 - součástí by mělo být i rozhodnutí, zda a v jaké fázi je potřeba navázat spolupráci s externími specialistkami a specialisty;
- časový harmonogram navržených aktivit včetně fází komunikace (viz kapitola [Komunikační strategie](#)) s jejich popisem, který by měl obsahovat:
 - formulaci dílčích cílů každé aktivity;
 - krátký popis navržených metod a technik (viz kapitola [Základní techniky participace](#));
 - zpracování výstupů;
 - rozpis odpovědných osob za realizaci aktivit v dané fázi;
 - rozpis finančních zdrojů pro každou fázi;

- identifikace možných rizik a návrhy jejich řešení či zmírnění;
- další dle potřeby.

6.5 FAQ: Fáze participace a tvorba plánu participace

1) Může se plán participace v průběhu měnit? Na co si v takovém případě dát pozor?

Plán participace se může měnit a následně je třeba ho upravit – například když obyvatelstvo přinese nové pohledy, ukáže se větší zájem veřejnosti, nebo když v projektu dojde ke změně (např. posun termínu, změna rozsahu).

Dejte si pozor hlavně na tyto situace:

- Změna časového harmonogramu (např. posunutí workshopu) musí být včas komunikována – ideálně více kanály (web, sociální sítě, fyzicky na místě).
- Změna zapojených skupin – pokud přibude nová zájmová skupina (např. podnikající, žactvo), je potřeba upravit metody a způsob zapojení.
- Změna záměru projektu – např. když se projekt rozšíří nebo zúží, aktualizujte plán a jasně vysvětlíte veřejnosti, proč ke změně došlo.

2) Jak při přípravě plánu participace identifikovat rizika participace?

V participativních projektech je klíčové předvídat, kde by mohl proces narazit. Zde je několik typických rizik a způsoby jejich identifikace:

- Nereálná očekávání občanů – např. když lidé očekávají, že jejich návrh bude automaticky realizován
→ Předem si ověřte, jaké rozhodovací pravomoci máte, a jasně komunikujte, co ovlivnit lze a co ne (viz kapitola Komunikační strategie).
- Nedostatečné zapojení aktérů – např. seniorů, mládeže nebo obyvatelstva konkrétní lokality.
→ Udělejte mapu aktérů a ověřte, že zapojujete různorodé skupiny (viz kapitola Aktéři participace a jejich mapování).
- Konflikt mezi aktéry – např. rezidenti vs. podnikající v centru města.
→ Identifikujte možné konfliktní linie a přizvěte facilitující osobu, která pomůže nastavit bezpečný dialog (viz kapitola Facilitace, moderace a řešení konfliktů).
- Nízká účast – např. když lidé o akci vůbec neví nebo není zřejmý její účel.
→ Zmapujte, jaké komunikační kanály daná cílová skupina sleduje (oslovte např. rodiče přes školy, seniory přes vývěsky/kluby; viz kapitola [Komunikační strategie](#)).
- Zkontrolujte, že jste zvolili přiměřený jazyk a popsali jste účel aktivit jasně a jednoznačně. Zrevidujte také umístění a termín akce – nekonala se v bariérovém prostředí nebo v brzkém čase všedního dne, kdy lidé jsou ještě v zaměstnání (viz kapitola [Inkluze](#))?
- Zpochybnění legitimacy procesu – např. když lidé mají pocit, že je rozhodnutí už dávno dané.
→ Předem transparentně popište, jak bude s výstupy naloženo.

Udělejte si jednoduchou analýzu rizik (např. tabulku), kde ke každému možnému riziku přiřadíte pravděpodobnost jeho vzniku, jeho možný dopad a návrh, jak případné riziko předem ošetřit (např. jasná komunikace, cílené zapojení konkrétní skupiny, facilitující osoba).

3) Jak měřit úspěšnost participativního procesu? Jakým způsobem monitorovat, zda jsou participující spokojeni s tím, jak byla jejich zpětná vazba zohledněna?

Úspěšnost projektu lze posuzovat více způsoby na více úrovních. K povědomí o neúspěchu, splnění cílů a celkovém ohlasu pak rozhodně vždy napomůže již ve fázi plánování participace zvolit a zadat parametry pro tvorbu evaluace procesu. Naplnění cílů participace můžeme měřit interně se zaměřením na projekt, tedy tak, že si uděláme checklist pro plnění jednotlivých cílů stanovených před započatím participace.

Je však možné vytvořit také evaluaci plnění cílů a spokojenosti z pohledu těch, kdo byli do procesů zapojeni. Ideální je v tomto případě oslovit je skrze ex-post ankety, diskusní setkání či fokusní skupiny.

Výstupy evaluace by vždy měly být veřejné, tak aby se s nimi mohl seznámit každý.

6.6 Seznam zdrojů

IPR Praha & Participation Factory (n. d.-a). *Evaluace*. [Online školení]. Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy.
<https://iprpraha.cz/stranka/4109>

IPR Praha & Participation Factory (n. d.-b). *Design participativních procesů*. [Online školení]. Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy
<https://iprpraha.cz/assets/files/files/333640b5a709209157685c4eb116adce.pdf>

Mička, P. (Ed.). (2016). *Metodika participace aneb jak zapojit občany do rozhodování* (2. elektronické vyd.). Agora CE, o. p. s. <http://www.paktparticipace.cz/dokumenty/metodika-participace>

Vondra, Z., et al. (2016). *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města*. Institut pro plánování a rozvoj hlavního města Prahy.
<https://iprpraha.cz/assets/files/files/85c125c0e34b126f1822832700956f62.pdf>

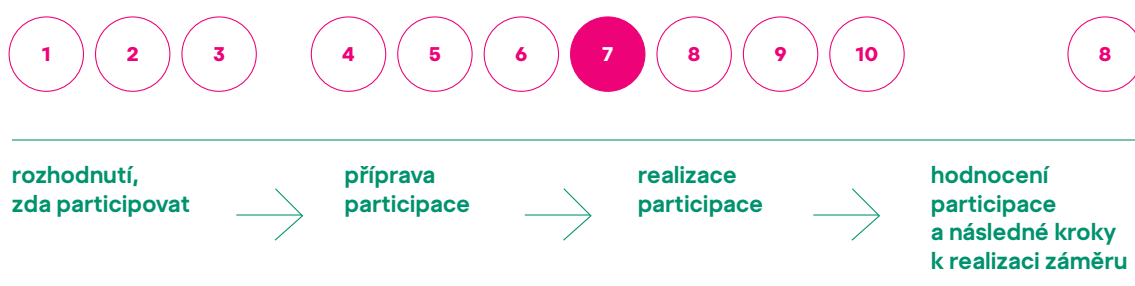
YoungMinds. (2020). *Evaluating participation: A guide for professionals*.
<https://www.youngminds.org.uk/media/eedd311/evaluating-participation-toolkit.pdf>

7 Facilitace, moderace a řešení konfliktů

Michaela Malá

Facilitace a moderace skupinových setkání jsou klíčovými prvky participace, protože zajišťují konstruktivní a inkluzivní průběh diskusí a pomáhají zúčastněným efektivně spolupracovat. Tato kapitola pomůže zorientovat se v základních pojmech a principech facilitace a moderace v participaci a nabídne stručný návod, jak se na facilitaci připravit v praxi. Odpoví na tyto klíčové otázky:

1. Co je moderace a co facilitace?
2. Jaké schopnosti má dobrý facilitátor/facilitátorka?
3. Za co je facilitátor/facilitátorka odpovědná?
4. Jaké fáze má proces facilitace?
5. Jak se na facilitaci připravit?
6. Jak zvládat náročné situace během facilitace?
7. Jak zvládat konflikty?
8. FAQ



Na začátek je třeba říct, že facilitátorské a moderační schopnosti si člověk buduje až praxí, proto se neobávejte chyb – jsou součástí procesu. Zároveň je v pořádku si přiznat, že se jedná o aktivity, které stojí na intenzivní práci s lidmi v „nejistém“ prostředí, a tudíž nejsou pro každého.

7.1 Co je moderace a co facilitace?

Facilitace a moderace jsou pro participaci klíčové aktivity, ale mají odlišné funkce a cíle.

Moderace se zaměřuje na řízení diskuse a zajištění vyváženého prostoru pro různé názory.

- Moderující:
 - udržuje strukturu debaty a dohlíží na dodržování pravidel;
 - zajišťuje, aby všichni dostali spravedlivý prostor k vyjádření;
 - hlídá čas a dynamiku diskuse;
 - je neutrální a nesměřuje skupinu k žádnému konkrétnímu závěru.
- Příklad moderace v praxi:
 - Radnice pořádá **veřejnou debatu** o dopravních opatřeních ve městě. Zúčastní se občané, odborné a politické autority. Moderující řídí diskusi, dává prostor jednotlivým mluvčím. Zajišťuje, aby všichni dostali náležitý prostor pro vyjádření, sleduje, aby debatě nikdo nedominoval, dbá na slušnou komunikaci a dodržování pravidel debaty. Nezasahuje do obsahu svými názory, pouze řídí průběh diskuse.

Facilitace se zaměřuje na podporu procesu skupinové práce – na to, aby skupina efektivně spolupracovala při identifikaci problémů, hledání řešení a/nebo rozhodování a plánování.

- Facilitující osoba:
 - nemusí být expertem na dané téma, ale umí vést skupinu k dosažení cíle;
 - vytváří bezpečné prostředí pro diskusi, kde dochází ke smysluplnému zapojení a vyslyšení všech zúčastněných;
 - pomáhá nastavit pravidla spolupráce a následně je uplatňuje (pravidla vznikají ve skupině, facilitátor/facilitátorka je navrhuje, ale skupina je může změnit);
 - prostřednictvím vhodných metod usnadňuje komunikaci a pomáhá zúčastněným vyjádřit se a nalézt společný konsenzus;
 - podílí se na výběru vhodných metod facilitace (v rámci přípravy setkání) nebo upravuje metody dle konkrétní situace;
 - vede proces tak, aby směřoval k výsledku (např. návrhu opatření, rozhodnutí, akčnímu plánu):
 - často se stává, že teprve na prvním setkání dojde k formulaci cíle setkání i procesu, a klíčovou úlohou facilitující osoby je, aby se skupina (vůbec) dohodla na cílech společné práce.
- Příklad facilitace v praxi:
 - Město plánuje revitalizaci veřejného prostranství a chce zapojit obyvatelstvo. Organizuje **workshop**, který mapuje vztah místních k veřejnému prostranství, způsoby jeho užívání a související potřeby. Facilitující osoba vede skupinovou práci, rozděluje zúčastněné do týmů, podporuje diskusi, vizualizuje nápady na flipchart a pomáhá skupině formulovat společné návrhy. Výstupem je sada priorit pro úpravy prostoru.

	Moderace	Facilitace
Zaměření	Udržení struktury a pořádku v diskusi	Podpora spolupráce a spolupráce
Styl vedení	Spíše formální, nestranný	Podněcující, empatický, zapojující, nestranný
Vhodné pro	Debaty, konference, veřejná vystoupení	Workshopy, týmová práce, komunitní setkání
Nástroje	Agenda, časomíra, seznam vystupujících	Kreativní metody, vizualizace, skupinové techniky
Role ve skupině	Koordinující	Provádějící procesem

V praxi je běžné, a určitě i praktické, když na setkání zajistíme jak osobu, která bude moderovat, tak i další osobu nebo osoby, které se věnují facilitaci.

Facilitace bývá kromě moderace zaměňována s **mediací**, která se zaměřuje na řešení konfliktu nebo střetu zájmů mezi dvěma nebo více stranami za účasti neutrálního odborníka/odbornice – mediátora/mediátorky. Může jít o konflikt uvnitř skupiny nebo mezi skupinami. Mediace vyžaduje ze strany mediátora/mediátorky značnou míru zkušeností a znalostí v oblasti práce se skupinovou dynamikou a procesem řešení konfliktů.

7.2 Jaké schopnosti má dobrý facilitátor/facilitátorka?

- Je nestranný, zastává neutrální postoj a nevyjadřuje své názory, naslouchá všem stranám.
- Vytváří bezpečné a přívětivé prostředí, aby lidé, kteří se účastní, cítili bezpečnou možnost vyjádřit se a skupina tak generovala nápady, myšlenky či řešení. Podporuje týmovou spolupráci.
- Dodržuje časové rozvržení programu, umí zúčastněné zastavit, když mluví příliš dlouho a/nebo mimo kontext.
- Zajišťuje vyvážené zapojení všech zúčastněných, dává slovo všem a nenásilně pobízí k účasti v diskusi, nenechává silné osobnosti dominovat setkání a dbá, aby nemluvili stále ti samí lidé.
- Umí včas nastolit pravidla diskuse, se kterými všichni souhlasí, a drží se jich, navrací diskusi k tématu setkání.
- Zmírňuje konflikty, řeší je okamžitě a staví se k situaci čelem, aby nedošlo k jejich eskalaci.

Zdroj: [Facilitace](#) (IPR Praha & Participation Factory, n. d.).

Facilitovat by měl někdo, kdo nemá v daném projektu významnější roli ani osobní zájem na jeho výsledku. Měl by umět přítomné – například politickou reprezentaci nebo úřední osoby zodpovědné za realizaci – vést a usměrňovat. Pokud facilitující tuto nezávislost a dovednosti nemá, hrozí, že se diskuse odchýlí od tématu, že ji ovládne jeden aktér a ostatní participující nebudou mít prostor vyjádřit se. To může vést ke ztrátě důvěry v proces i jeho výsledek a negativně ovlivnit ochotu lidí zapojit se do podobných aktivit v budoucnu. Proto se řada obcí obrací na externí facilitátorky a facilitátory. Zejména náročnější setkání totiž vyžadují vyškolené profesionálky/profesionály.

7.3 Za co je facilitátor/facilitátorka odpovědná?

Osoba, která setkání facilituje, zodpovídá za:

- definování cíle (nebo cílů), který naplňuje záměr setkání – ujišťuje se, že zadání je dostatečné, konkrétní a k facilitaci vhodné;
- navržení a plánování procesu skupinové práce v souladu s daným cílem a zadáním;
- volbu vhodných technik a forem spolupráce, které pomáhají skupině dosáhnout cíle;
- vytváření bezpečného prostoru pro sdílení názorů, nápadů i pocitů – usiluje o aktivní zapojení všech ve skupině;
- sledování času, dodržování pravidel a vzájemné respektování rolí všech zúčastněných;
- sledování tematických linek – syntézu toho, co bylo během setkání řečeno;
- sledování potřeb skupiny a reagování na ně vhodnými opatřeními (např. pauza, větrání místnosti...).

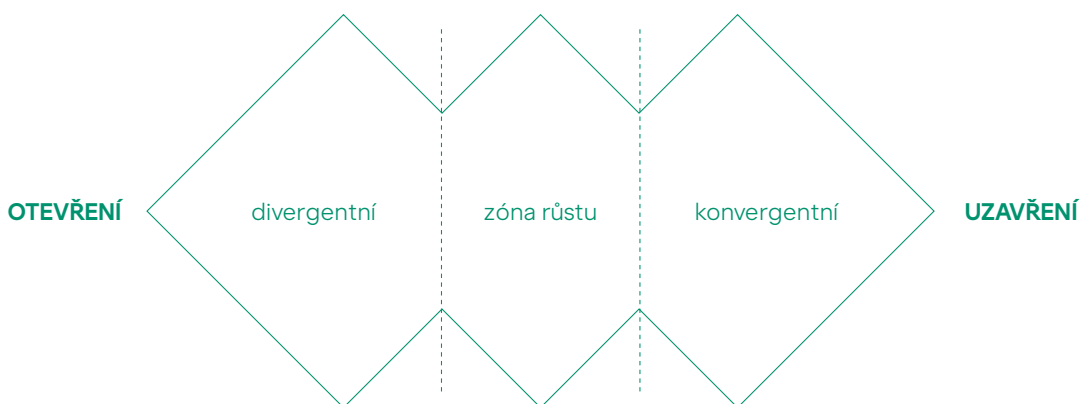
Tím, jak zajišťovat bezpečné a podpůrné prostředí, se zabývají různé, především psychologické, přístupy:

- **Aktivní naslouchání** znamená nejen slyšet slova druhého, ale skutečně porozumět jeho sdělení a dát mu najevo, že ho bereme vážně. To zahrnuje udržování očního kontaktu, přikyvování, shrnování řečeného a kladení doplňujících otázek.
→ Příklad využití přístupu v praxi: Pokud se na participativním setkání občan rozčílí kvůli konkrétnímu problému, facilitující může reagovat: „Rozumím, že vás to trápí. Říkáte, že máte obavy o bezpečnost dětí na této křižovatce. Můžete prosím popsat konkrétní situace, které vás k tomu vedou?“ Takový přístup pomáhá snížit napětí a podporuje pocit respektu a přijetí.
- **Nenásilná komunikace – Nonviolent Communication (NVC)** se soustředí na vyjadřování vlastních potřeb a emocí bez obviňování druhých a zároveň na empatické vnímání perspektivy ostatních. Struktura NVC obvykle zahrnuje čtyři kroky: 1) popis situace bez hodnocení, 2) vyjádření emocí, 3) pojmenování potřeby a 4) formulaci jasné žádosti. Facilitující se tak ptá především na zkušenosti, potřeby a pohledy dané osoby. Porozumí tak lépe situaci a posílí u ní pocit pochopení.
→ Příklad využití přístupu v praxi: Na veřejném setkání občan rozzlobeně řekne: „Stejně si to rozhodnete sami a nás ignorujete!“ Facilitující využije NVC: „Slyším, že máte obavy, že váš názor nebude brán v úvahu. Rozumím, že vás to frustruje, protože je pro vás důležité, aby proces byl transparentní. Můžete mi říct, jak by podle vás mělo zapojení občanů vypadat, aby vám dávalo větší smysl?“ Tím místo konfliktu otevírá prostor pro konstruktivní dialog.
→ Pokud vás tento přístup oslovil, můžete se zaposlouchat do podcastu o nenásilné komunikaci s názvem [Nenásilný podcast](#).
- **Oceňující přístup – Appreciative Inquiry (AI)** se zaměřuje na hledání pozitivních prvků v situacích a na budování řešení na základě silných stránek a úspěchů. V praxi to znamená, že facilitující vede diskusi tak, aby zúčastnění sdíleli své pozitivní zkušenosti a vize, místo aby se zaměřovali jen na problémy.
→ Příklad využití přístupu v praxi: Při plánování komunitního projektu se neptáme „Co nefunguje?“, ale spíše „Kdy se nám něco podobného už povedlo? Jak to můžeme zopakovat?“ Tím se posiluje důvěra, motivace a otevřenost mezi zúčastněnými.

7.4 Jaké fáze má proces facilitace?

Facilitační proces lze rozfázovat do několika částí: 1) otevření, 2) divergentní fáze, 3) zóna růstu, 4) konvergentní fáze a 5) uzavření.

Schéma fází facilitačního procesu



- **Otevření** slouží k vytvoření bezpečného prostoru, definování cílů a nastavení pravidel:
 - např. facilitující na veřejném setkání o dopravě představí zúčastněné strany, vysvětlí účel setkání a v jaké fázi se řešený projekt nachází, představí konkrétní cíl setkání, seznámí zúčastněné s programem a nastaví pravidla, kterými se setkání bude řídit.
- **Divergentní fáze** je o sdílení pohledů a zkušeností – zúčastnění hledají různé perspektivy bez posuzování:
 - např. sdílí své zkušenosti s veřejnou dopravou, popisují, s jakými bariérami se potýkají.
 - Příklady technik: brainstorming, brainwriting (např. technika Crazy 8's)².
- **V zóně růstu** se nápady třídí, hledají se jejich propojení a diskutují jejich přínosy i výzvy:
 - např. skupiny uspořádávají informace, systematizují, které zkušenosti a bariéry jsou společné, a zvažují, na co se v diskusi zaměřit dál.
 - Příklady technik: skupinové diskuse, myšlenkové mapy, SWOT.
- **Konvergentní fáze** vede k výběru priorit a formulaci konkrétních závěrů:
 - např. skupina hlasuje o nejčastějších bariérách, na které je třeba se zaměřit.
 - Příklady technik: hlasování, prioritizační matice, laso.
- **Uzavření** shrnuje výsledky, určuje další kroky a poskytuje zpětnou vazbu:
 - např. facilitující poděkuje, ocení společné úsilí a dosažené výsledky a informuje o tom, jak bude se závěry nakládáno dál.

7.5 Jak se na facilitaci připravit?

Mějte jasný cíl, kterého chcete setkáním dosáhnout

- Určete si, co je cílem setkání: Je to získání určitých informací a dat od zúčastněných,

²) Konkrétní příklady technik v této podkapitole slouží pro inspiraci, v této příručce je blíže nepopisujeme.

zajištění co největší deliberace, či spoluvytváření výstupu, který bude využit pro formulaci doporučení?

- Ujasněte si, jaká data či informace potřebujete ze setkání získat.
- Zamyslete se, jak dané setkání zapadá do širšího procesu a co se bude dít dál.
- Stanovte, jak bude vypadat závěrečný report shrnující výstupy setkání.

Poznejte cílové skupiny setkání

- K tomu vám už pomohlo mapování aktérů / stakeholder analýza (viz kapitola Aktéři participace a jejich mapování).
- Zamyslete se, jak s danou skupinou komunikovat a jaké prostředí zvolit, aby se participující cítili při setkání příjemně a diskuse vám přinesla informace, které potřebujete.
- Pokud zodpovídáte i za organizaci setkání, včetně sdílení pozvánek a zajištění místa, zamyslete se, jaké komunikační kanály použít, aby se k dané cílové skupině informace o setkání dostaly (viz kapitola Komunikační strategie). Zkuste vybrat prostor pro setkání tak, aby se nacházel v řešené oblasti a byl všem dobře dostupný.

Vyjasněte si role v týmu

- K setkání obvykle přizýváme konkrétní aktéry, kteří mají k řešenému tématu specifický vztah – např. odborníci/odbornice z oblasti architektury nebo urbanismu, investoři, politická reprezentace či vedení odborů atd. Je proto důležité vyjasnit si předem role, které budou při setkání naplňovat.
 - Např. facilitující jsou zodpovědní za vedení setkání a diskusí, odborníci/odbornice jsou k dispozici pro zodpovídání odborných dotazů; investoři či vedení radnice či odborů jsou v roli účastnictva setkání, sdílí své pohledy z uživatelského hlediska, ale neprosazují své zájmy.
- Role je dobré stanovit a popsat i ve scénáři, viz níže. Pochopení rolí pomáhá „se-cvičná“, na které se setkají odborníci, politici a facilitující s moderátorem/moderátorkou.
 - Je také třeba domluvit se na tom, kdo bude mít na starosti např. uvádění zúčastněných včetně zajišťování vyplnění prezenční listiny nebo zapisování reakcí. Ideální je mít k dispozici dalšího člověka, který bude mít na starosti zmíněné „provozní“ činnosti. V praxi to bývá tak, že se o tyto role dělí facilitující a osoba, která setkání moderuje.

Vyberte vhodné techniky, prostor a nástroje

- Při plánování setkání myslíte na to, co je jeho cílem a podle toho volte vhodné techniky zapojení i prostory. Pokud je cílem např. získat různé pohledy a zkušenosti lidí s veřejným prostranstvím, uspořádáme setkání ve velké místnosti, kde je možné rozmístit několik stolů pro vytvoření menších diskusních skupin.

Při výběru technik pro zapojení zúčastněných se můžete kromě kapitoly Základní techniky participace inspirovat na webu Katedry informačních studií a knihovnictví FF MU (Katedra informačních studií a knihovnictví FF MU, n. d.)

- Důležité je také myslet na to, že se setkání budou účastnit různé osobnostní typy lidí (introvert/extrovert, pasivní/aktivní, s různou mírou průbojnosti či ostychu atp.). Je důležité, aby aktivity i rozmístění prostoru, kde se konají, byly nastaveny tak, aby umožňovaly sdílet pohled všem zúčastněným neohledě na jejich osobnostní charakteristiky. Lze tak využít např. diskusi v menších facilitovaných skupinách, které zajistí dostatek příležitostí k vyjádření každého pohledu
- Během osobní i online facilitace můžete použít podpůrné digitální nástroje, které vám mohou usnadnit získání potřebných informací. Můžete je použít pro rychlý brainstorming, sběr podnětů či prioritizaci a hlasování.

- Při online facilitaci si také musíte vybrat platformu, na které bude setkání probíhat. Před výběrem zvažte, jaké funkce od dané platformy požadujete, a jaká je úroveň počítačové gramotnosti cílové skupiny.
- U všech nástrojů je potřeba:
 - Vyzkoušet je, seznámit se se všemi funkcemi a identifikovat případné problémy, na které mohou zúčastnění při jejich používání narazit, a zajistit řešení.
 - Mít plán, za jakým účelem budou dané nástroje použity.

Mějte na paměti:

- Nástroje vám mohou facilitaci setkání velice ulehčit, ale i zkomplikovat. Použití každého nástroje by tak mělo mít jasný důvod. Raději se vyvarujte kombinace různých nástrojů.
- Zvažte úroveň počítačové gramotnosti vaší cílové skupiny a dle toho naplánujte míru využití digitálních nástrojů.

Promyslete, co a jak předem komunikovat zúčastněným (viz kapitola [Komunikační strategie](#))

Setkání může být otevřeno celé veřejnosti, zaměřeno na členy určité komunity či sociodemografické skupiny, anebo jen na pozvání pro konkrétní osoby. Vyberte si způsob komunikace pozvánky tak, aby se informace o setkání dostala k vaší cílové skupině.

- **Pozvánka by měla obsahovat:**
 - předmět a cíl setkání;
 - čas a místo, kam se dostavit;
 - informaci, jak dlouho bude setkání trvat;
 - upozornění, co si vzít s sebou, pokud je to relevantní.
- **Registrace na setkání:**
 - Pokud chcete mít přehled o tom, kdo na setkání dorazil, vyplňujte se zúčastněnými při příchodu prezenční listinu. Hodí se i formulář, kde mohou zájemci/zájemkyně zanechat svůj kontakt, na který jim bude zaslán záznam ze setkání nebo další informace k projektu.
 - Především pro online setkání je vhodné zajistit nejprve registraci (např. přes Google Forms či jiný online formulář). Odkaz na setkání poté zašlete pouze registrovaným.

Připravte si jasný scénář setkání

- Rozplánujte si program setkání s alokovaným časem na každou aktivitu. Pomozte si schématem fází facilitačního procesu výše. Dopředu si naplánujte, jaké facilitační techniky chcete použít.
- Připravte si otázky, které pomohou rozproudít diskusi.
- Dbejte na dodržení scénáře.
- Neváhejte do diskuse vstoupit, když se točí kolem jednoho bodu nebo se posune pryč od tématu.
- Pro případ, že vám okolnosti „smetou“ scénář ze stolu, mějte připravenou záložní variantu, díky které budete schopni dosáhnout alespoň části cílů setkání.
- Scénář si společně s dalšími spolupracujícími (dalšími facilitátory, odborníky, politiky) v klidu předem projděte a ujistěte se, že každý má jasně stanovenou svou roli. Typicky vzniká několik variant scénáře – pro moderující a facilitující osoby, pro zapojené z oblasti politiky, pro odborníky/odbornice; a ve formě programu také pro zúčastněné občany. Je vhodné scénáře i program všem zúčastněným vytisknout a dát k dispozici.

Připravte prezentaci nebo jiný pomocný vizuál

- Prezentace je vhodná, pokud probíráte téma, u kterého potřebujete ukázat vizualizace (např. revitalizace ulice, tvorba nového parku), které zúčastněným pomohou představit si, kde je řešená oblast, a případně také to, co zde má vzniknout.
- V případě, že součástí setkání je např. interaktivní diskuse nad konkrétními otázkami či tématy, je vhodné je mít v prezentaci a promítat po celou dobu, kdy se participující danou otázkou či tématem zabývají. Zároveň je potřeba myslet na velikost i barevný kontrast písma (viz kapitola [Inkluze](#)).
- U témat, kde není potřebná vizualizace, může prezentace naopak odvádět pozornost od slovního sdělení. Je ovšem dobré mít pomocný vizuál, kde je vidět téma setkání a kontakt, na který se mohou zájemci/zájemkyně obrátit, případně webová adresa, kde je možné sledovat aktuality k projektu.
- Požádejte autory/autorky prezentací o jejich dodání předem, ideálně tak, abyste je měli k dispozici ve chvíli, kdy připravujete detailní scénář setkání. Ještě lepší variantou, obzvláště u rozsáhlých nebo komplikovaných projektů, je sejít se s autory/autorkami předem, a prezentaci si společně projít.

Sbírejte data v použitelné podobě

- Nehledě na účel setkání – ať už je to sběr podnětů, zpětné vazby či vytváření doporučení – je dobré mít na závěr písemný záznam informací, které ze setkání vzešly.
- Předem si promyslete, jak takový zápis či protokol má vypadat, a jakým způsobem budete všechny informace v průběhu setkání zaznamenávat.
- Základem úspěchu je čitelný zápis, který ale vlivem různých okolností nemusí obsahovat vše, co bylo řečeno. Proto se po setkání vyplatí s ostatními facilitujícími provést debrief, tedy shrnutí hlavních poznatků ze setkání.

Mějte na paměti:

- Zajistěte si osobu, která bude důležité informace ze setkání zaznamenávat za účelem finálního výstupu. Facilitující se pak může plně soustředit na facilitaci diskuse.
- Pošlete závěrečný výstup všem, kdo se setkání zúčastnili. Je to silný psychologický prvek, který pomáhá budovat jejich důvěru v celý proces.

Stanovte pravidla

Pravidla pomohou zajistit klidný průběh setkání, minimalizovat případné konflikty a vytvořit bezpečné prostředí pro všechny zúčastněné. Připravte je předem, na začátku setkání je představte, a nechte si je od přítomných odsouhlasit. Je důležité nastavit pravidla už na začátku setkání, protože tak je možné se k nim v průběhu setkání vracet. Řídit se jimi budou všichni přítomní, včetně facilitátorky/facilitátora.

- Proč jsou pravidla potřeba?
 - Všem vysvětlí, jaké je přijatelné chování.
 - Poskytnou referenční rámec pro konstruktivní diskusi.
 - Pomohou skupině dosáhnout konsenzu o tom, co je důležité.
- Jak nastavit pravidla:
 - Pokud je dostatek času (např. facilitujete delší, celodenní či několikadenní workshop), je dobré dát zúčastněným prostor, aby pravidla navrhli sami. Přímá účast na jejich vytváření zajistí, že si všichni vezmou pravidla za svá a budou se jimi řídit. Je to také dobrý začátek k tomu, aby se cítili blíže celému procesu a vnímali, že jsou jeho součástí.
 - Pokud je málo času (méně než jeden den), facilitující osoba by měla pravidla navrhnout na začátku setkání a nechat si je odsouhlasit. Případně pouze zúčastněné s pravidly seznámit. Je dobré mít vizuál s klíčovými slovy, která

shrnují základní pravidla.

→ Pravidla musí být dostatečně specifická a praktická, ale nastavená tak, aby nepotlačovala kreativitu skupiny.

- Příklady typických pravidel:

→ Setkání začíná a končí včas podle programu.

→ Zaměřujeme se na stanovené priority: držíme se tématu diskuse.

→ Všichni se účastní a zapojují.

→ Všechny názory a myšlenky mají své místo v diskusi. Naopak nenávistné projevy do diskuse nepatří.

→ Nasloucháme si, necháváme hovořící domluvit.

→ Hovoříme k celé skupině a vztahujeme se k tématu.

→ Facilitující může zasáhnout, pokud se diskuse dostává mimo téma či je potřeba pokročit k dalšímu bodu programu.

Roli hraje i formulace pravidel – vyvarujte se direktivních formulací. Pravidla pojměte a formulujte jako společný úkol. Taková pravidla pak mohou znít následovně:

- Dodržujeme určený čas pro jednotlivé části diskuse.
- Držíme se tématu diskuse.
- Všichni se zapojujeme.
- Všechny názory a myšlenky mají v diskusi své místo.
- Hovoříme k celé skupině a vztahujeme se k tématu.
- Naslouchejme si a nechávejme hovořící domluvit.

Zdroj: IPR Praha & Participation Factory (n. d.), vlastní dopracování.

7.6 Jak zvládat náročné situace během facilitace?³

Při facilitaci skupinových setkání se můžeme dostávat do náročných situací, které nemůžeme nijak ovlivnit. Mohou být zapříčiněny různými faktory (např. nespolupracující technika, neaktivní skupina atp.) či různými typy osob, které svým chováním mohou narušit plynulý průběh setkání.

Problémové situace a tipy, jak jim čelit:

- **Nespolupracující technika a neočekávané okolnosti**

Může se stát, že přestane fungovat technika (např. praskne lampa v dataprojektoru), nebo si roztrhnete/umažete oblečení, opaříte se horkým čajem – zkrátka cokoli. Nezoufejte, každá situace má nějaké řešení. Často je dobré se o tyto drobné nehody podělit se zúčastněnými – koneckonců cizí neštěstí vždy potěší, a také by měli vědět, co s vámi je. Do řešení můžete zapojit i ostatní.

- **Velmi neaktivní skupina**

To je obvykle noční můra kohokoli, kdo facilituje. Má pocit, že ať se snaží sebevíce, se skupinou to ani nehne. Zdá se, že mezi facilitátorem/facilitátorkou a skupinou (či uvnitř skupiny samotné) je potřeba prolomit ledy vzájemné nedůvěry či ostýchavosti. K tomu se ideálně hodí techniky nazývané jako **ledolamky (ice-breakers)**. Jednou z ledolamek je třeba tzv. „Osobní bingo“ sloužící i k představení (či lepšímu poznání) lidí ve skupině navzájem. Všichni ve skupině dostanou papír s tabulkou o třech řádcích a třech sloupcích (celkem tedy 9 políček). V každém políčku je předtištěná jedna otázka. Otázky jsou zpravidla osobní, a tak tro-

3) Tato sekce čerpá z materiálu *Skripta k semináři Facilitace skupinových jednání* (Mička & Černý, n. d.).

chu nezvyklé (Kdo jezdí rád na motorce? Kdo čte rád detektivky? Kdo poslouchá jazz? Kdo má rád asijskou kuchyni? atd.). Úkolem je najít ve skupině osoby, které na položenou otázku odpoví „ano“, a jejich jména si zapsat do příslušného políčka. Kdo získá tři jména (v řádku, ve sloupci, uhlopříčně) zakřičí „Bingo!“ a zvítězí. Může pak ostatním říci, co zjistil. Je také dobré mít pro něj připravenou malou odměnu (tabulku čokolády apod.). Úskalím ledolamek může být až moc osobní charakter (někdo se nechce svěřovat se svými koníčky, zálibami atd.) a také možná časová náročnost. Další způsob, jak prolomit ledy na začátku, je využít tzv. **sousedského syndromu**. Můžete použít vyjádření ve stylu: „V sousedním městě využili dotaci a postavili to a to. Jak byste využili peníze vy ve vaší obci?“. Nebo začnete mluvit o něčem konkrétním, co lidé znají (např.: „Byl jsem se podívat na náměstí a všiml jsem si, že...“). Případně zkuste motivovat skupinu drobnými odměnami (např. autoři/autorky prvních tří podnětů dostanou malou sladkost).

• Velmi aktivní skupina

Někdy lidé ve skupině reagují až moc aktivně, mluví jeden přes druhého, chrlí na facilitující osobu plno námětů, které ani nestíhá zapisovat. Je zde evidentní snaha podělit se o všechny myšlenky, které dříve nemohly ven – nikdo se jich neptal, neměli s kým si o daných tématech povídat. Nechte chvíli skupinu mluvit bez zapisování, zkrátka přítomné nechte, ať uvolní přetlak. Poté můžete začít od začátku a pomaleji. Zároveň skupinu motivujte k soustředěnější práci (např. větami „Vidím, že jste skupina na svém místě a máte plno zajímavých podnětů. Nestačím je ale všechny zapisovat, proto musíme trochu zvolnit. Dejte mi trochu času na zápis toho, co říkáte.“).

• Šuškáni

Je specifickým stylem chování jedinců ve skupině, kteří mezi sebou vedou paralelní diskusi, která ostatní ruší. Je přitom jedno, jestli se baví k tématu, nebo o něčem jiném. První reakcí je obvykle ztišení – nechat dotyčné, aby si sami uvědomili, že vyrušují a přestali. V takovém případě jejich chování přejdeme bez komentářů a pokračujeme, jako by se nic nestalo (není cílem vyrušující pranýřovat). Pokud to nepomůže, nebo se jednání opakuje, můžeme přistoupit blíže (do jejich osobního prostoru) a dát jim tak najevo, že jejich chování je pro skupinu rušivé. Pokud ani to nepomůže, můžeme vyzvat dotyčné, aby své dotazy či debatu dále vedli nahlas i s ostatními, či je vyvolat jako ve škole.

Náročné chování zúčastněných a tipy, jak jej zvládat:

• Opozdilec⁴

Je vcelku jedno, jestli daný člověk dorazil na jednání pozdě z objektivních důvodů, nebo zda si jen „dal na čas“. Problém je, že ostatní vyrušuje, nemusí vnímat kontext celé akce, a pak se zbytečně vyptává na věci, které již ostatní vědí.

Možná řešení:

- Předem v programu počítat s kratším zpožděním na začátku jednání a lidi, kteří přišli včas, informovat o posunutí začátku, které mohou využít např. k občerstvení.
- V úvodních minutách neříkat žádné zásadní informace, které by mohly opozdilcům chybět.
- Nenapomínat před ostatními. Častými opozdilci jsou tzv. prudiči, kteří by výtku vnímali jako výzvu k hádce. I tak je nefér opozdilce stavět do pozice někoho, kdo se provinil.
- Naopak je lepší opozdilcův příchod taktně přejít, aby skupina mohla co nejrychleji (hned jak se opozdilec usadí) pokračovat bez vyrušování.

4) V následujícím výčtu uvádíme zažitá označení pro různé podoby náročného chování, které je popsáno skrze jakousi lidovou „typologii“ problematických osob. Jedná se o zjednodušující, stereotypní, mnohdy úsměvná pojmenování, jejichž účelem je snadná zapamatovatelnost typů/chování. Všechny „typy“ najdeme jak mezi muži, tak mezi ženami.

→ Zejména u chronických opozdílů je dobré se po skončení setkání v soukromí dotýčné osoby zeptat, proč chodí pozdě, a co by pomohlo, aby se mohla účastnit již od začátku.

• Dezertér

Má tendenci odcházet ještě před koncem akce. Brzký odchod ruší stejně jako pozdní příchod. Ke konci setkání se skupina zpravidla soustředí, aby vše zvládla projednat, a dřívější odchod ostatní velmi ruší.

Možná řešení:

- Na začátku jednání se ujistit, že všichni počítají s koncem jednání v daný čas.
- Pokud někdo musí odejít dříve, již předem se domluvit na tichém opuštění místnosti.
- Je-li ohlášen dřívější odchod více zúčastněných, je třeba stihnout všechny podstatné záležitosti vyřešit dříve, než odejdou.
- U chronických dezertérů je dobré se (např. v průběhu přestávky) dotyčného člověka zeptat, proč musí odejít dříve, a co by pomohlo, aby se příště mohl účastnit až do konce

• Poškozená gramodeska

Jsou jedinci, kteří neustále opakují to samé. Ostatní to již unavuje a neposouvá to diskusi dále.

Možná řešení:

- Požádat o krátké vysvětlení, jak daný komentář souvisí s řešenou problematikou.
- Daný podnět umístit na tzv. parkoviště (bude vysvětleno dále).
- Připomenout dohodnutá pravidla setkání (včetně omezeného času na příspěvek atd.).

• Řečník velkohubý

Podobný případ jako „poškozená deska“. Mluví hodně, dlouze a často velmi hlasitě. Spíše než o obsah řešeního mu jde o zdůraznění vlastní důležitosti a snahu „mít na vše názor“. Často se jedná i o osoby s vyšším formálním postavením či jinak úctyhodné osoby.

Možná řešení:

- Odkázat se na pravidla setkání a jeho cíle.
- Postupně zvyšovat tlak na dotyčnou osobu (přejít blíž, udržovat oční kontakt, neverbálně dávat najevo, že příspěvek má skončit). Nakonec je možné ve vhodném okamžiku přerušit její řeč (např. při poklesu hlasu, nádechu atd.), krátce shrnout, co řekla, a dát slovo dalšímu.
- Někdy pomůže vysvětlit si situaci v soukromí. Dát řečníkovi najevo, že jeho názory jsou jistě zajímavé, ale i on by měl dát prostor ostatním.
- Obecně vystupovat rázně a přesvědčivě. Řečníci obvykle budou respektovat toho, kdo v jejich očích má dostatečnou autoritu.

• Tichošlápek

Je přesným opakem řečníka. Je velmi pasivní a za celou dobu setkání sám nic neřekne. Obvykle si sedá dozadu, aby nebyl moc vidět a nikdo po něm nic nechtěl.

Možná řešení:

- Vytvořte příjemnou a bezpečnou atmosféru. Tichošlápci často nechtějí mluvit na veřejnosti a ostýchají se. Přátelské a příjemné prostředí jim pomůže zbavit se ostychu. Motivujte je očním kontaktem, úsměvem či gesty, aby viděli, že se mohou svobodně vyjadřovat.
- Jasně vysvětlíte postupy práce. Je možné, že na podobný přístup nejsou zvyklí

a chvíli jim bude trvat, než pochopí, co se od nich očekává.

- Rozdělte práci do menších skupinek, kde se tichošlápci spíše zbaví ostychu hovořit.
- Použijte metody, kde není třeba slov (např. různé formy brainwritingu). Na nich pak již lze stavět a přímo žádat konkrétní osobu o komentáře či doplnění.

• Útočník čili agresor

Přichází na jednání s jasným cílem – vybit si své emoce či ventilovat osobní zášť vůči někomu jinému ve skupině. Často se vůbec nechce věnovat řešenému tématu a nekonstruktivně a nelogicky téma napadá či skáče do řeči ostatním. Mírným typem agresora je „**skákač**“, který skáče druhým do řeči prostě proto, že je netrpělivý a hned chce říci svůj názor. Skutečného útočníka navíc obvykle provází i despekt k ostatním či pravidlům.

Možná řešení:

- Sledujte ho a gestem jej zastavte dříve, než skočí někomu druhému do řeči. Pokud poslechne, odměňte jej úsměvem.
- Snažte se přeformulovat jeho výroky do použitelné podoby (eliminujte veškerou agresi a negace, které útočník vyřkl).
- Jasně se ohradte vůči osobním útokům, naopak jej podpořte, aby vysvětlil své argumenty.

• Nesoustředěnc a znuděnc

Nesoustředěnci jsou spíše vyrušovači, kteří si hrají s mobilem, odchází si pro kávu, píší hlasitě do notebooku atd. Zkrátka nejsou soustředění na proces a mnoho skutečností jim uniká. Znuděnci pak demonstrativně čtou vlastní dokumenty či noviny, zívají atd. Ačkoliv nemusí přímo vyrušovat, měli bychom zjistit, proč na setkání vůbec jsou a proč je to tam tak moc nebaví.

Možná řešení:

- Pokud se jedná o nevyrušujícího znuděnce, přejděte jeho chování bez povšimnutí a v průběhu přestávky (či po skončení) se jej zeptejte, proč se tak chová a co dělat jinak.
- V úvodu se ujistěte, že všichni mají vše, co potřebují (nemusí si tak chodit pro vodu, shánět v okolí psací potřeby či poznámkový blok atd.).
- Pokud se podobným způsobem chová větší část skupiny, je možné toto téma otevřít a zeptat se, co se děje, a společně také hledat lepší způsob vedení setkání.
- Pokud v některých chvílích skutečně potřebujete pozornost od všech členů týmu, změňte hlas, udělejte rozmáchlé gesto, zkrátka zaujměte ostatní a požádejte je o chvíli větší pozornosti.

Tipy, jak reagovat v různých situacích

Daná věc	Zdůraznit, že se nelze vracet k tomu, co již bylo odsouhlaseno/projednáno.
Odkázání	Připomínky mimo dané téma odkázat na jiné místo, čas, další či jiný typ setkání nebo je přidat na parkoviště (viz níže), případně informovat, že je předáme kompetentním/relevantním osobám.
Usměrnění	Z příspěvku využít pouze to, co se vztahuje k tématu.
Rekapitulace	Navázat na poslední příspěvek k tématu (odbočení opominout).

Definice podmínek pro získání souhlasu	V případě nesouhlasu účastníka se snažit zjistit, za jakých podmínek by dané řešení akceptoval.
Malá potvrzení	Rozdělit vyřčené do jednotlivých bodů a ty postupně projednávat (po každém dílčím kroku se ujistit, že existuje porozumění a shoda).
Bumerang	Při nesouhlasu požádat o návrh jiného řešení („A jak byste to řešil/a vy?“).
Ano/ne	Získat výčet všech pro a proti k daným návrhům.
Odvedení pozornosti	Snažit se oživit diskusi, vrátit ji k původnímu směřování, vyhnout se „zacyklení“.
Zosobnění	Zaměřit se na vysvětlení obecných tvrzení a floskulí. Účastníci jsou vedeni k tomu, aby zaujali a projevili osobní postoj. Tato technika může eventuálně vést i k odblokování předsudků a stereotypů.
Otevřená otázka	Pokusit se prostřednictvím doptávání „očistit“ připomínky od emotivních či intuitivních reakcí (např. „Jak to přesně myslíte?“).
Test porozumění	Vést zúčastněné k přesnějšímu vysvětlení dané věci (např. „Rozuměl/a jsem vám dobře, že...?“).

Zdroj: Mička & Černý (n. d.)

7.7 Jak zvládat konflikty?

Během facilitace se můžeme setkat s různými typy konfliktů:

- **názorové konflikty:** různé hodnoty a přesvědčení;
- **zájmové konflikty:** odlišné zájmy nebo cíle;
- **procedurální konflikty:** způsob, jakým je proces organizován a řízen;
- **komunikační konflikty:** důsledek nedostatečné komunikace mezi zúčastněnými;
- **mocenské konflikty:** důsledek nerovnováhy moci mezi zúčastněnými;
- **kulturní konflikty:** důsledek jiných kulturních hodnot – často je ale problém pouze jazyková bariéra.

Co nám pomůže s konflikty během facilitace pracovat a udržet veřejná setkání v konstruktivním duchu?

- **Aktivní naslouchání** (již zmíněno výše) – zahrnuje parafrázování, shrnutí a kladení otevřených otázek, aby participující cítili, že jsou slyšeni a pochopeni. Facilitující tak pomáhá zmírnit napětí a předejít eskalaci konfliktu.
→ Například na veřejné debatě o parkování si občan stěžuje: „Nikdy tu nejsou volná místa, radnice na nás kašle!“ Facilitující odpoví: „Chápu, že vás to trápí. Říkáte, že je těžké najít místo k parkování. Můžete prosím popsat, kdy a kde je situace nejhorší?“
- **Parkoviště neboli technika „parkování témat“** – pomáhá udržet diskusi na správné cestě. Pokud se debata odchýlí od hlavního tématu nebo se objeví konfliktní otázky, které nelze ihned řešit, facilitující je zapíše na viditelné místo a vrátí se k nim později.
→ Například na workshopu o revitalizaci náměstí začne debata sklouzávat

k problémům s odpady. Facilitující řekne: „Vidím, že otázka úklidu veřejného prostoru je pro vás důležitá. Zapišu ji sem na nástěnku a pokud zbude čas, vrátíme se k ní, případně ji poskytneme příslušnému odboru.“

- **Technika „parkování lidí“ čili „hromosvod“** – slouží k individuálnímu přesměrování osoby, která narušuje skupinovou diskusi (je dominantní nebo rozrušená), na kompetentní osobu (úředníka, politika), aby byl zachován bezpečný a inkluzivní prostor pro ostatní zúčastněné.
 - Například na veřejném fóru o dopravní situaci se jeden rozrušený občan opakovaně hlasitě dožaduje vysvětlení konkrétního problému z minulosti. Facilitující zasáhne: „Váš problém vnímáme jako důležitý, ale aby diskuse mohla dál pokračovat i pro ostatní, poprosím vás, zda byste mohl jít teď na chvíli probrat svůj případ s kolegy z dopravního odboru, která vám může poskytnout konkrétní odpovědi.“
- **Přesměrování ke konstruktivním řešením** – místo stížností pomáhá hledat konkrétní návrhy.
 - Pokud si například občan na setkání k cyklodopravě rozhořčeně stěžuje: „Tady se na cyklisty vůbec nemyslí!“, facilitující odpoví: „Co by podle vás konkrétně pomohlo, aby se situace zlepšila?“
- **Práce v menších skupinách** – umožňuje snížit napětí a vést efektivnější dialog.
 - Pokud například na setkání o novém územním plánu dochází k ostrým výměnám názorů, facilitující navrhně: „Pojďme se rozdělit do menších skupin a formulovat hlavní argumenty, které pak společně prodiskutujeme.“
- **Připomenutí pravidel** a neutrální role facilitující osoby – pomáhá udržet respektující komunikaci.
 - Pokud se například na diskusi o bezpečnosti v ulicích účastníci začnou vzájemně obviňovat, facilitující zasáhne: „Prosím, držme se pravidel respektující komunikace. Každý má právo na svůj názor, ale důležité je, abychom hledali řešení, ne viníky.“
- Uvědomění a přijetí faktu, že některé konflikty se prostě vyřešit **nepodaří a je to v pořádku**. Je tedy i v pořádku setkání ukončit dříve.

7.8 FAQ: Facilitace, moderace a řešení konfliktů

1) Má všechna setkání v rámci participativního projektu facilitovat jeden člověk, nebo to mohou být různí lidé, kteří se střídají? Jaké to má výhody a nevýhody?

V praxi se velmi osvědčuje model facilitačního tandemu, kde dva lidé spolupracují a mají jasné rozdělené role. Jeden z nich je hlavní facilitující – vede diskusi, sleduje dynamiku skupiny, určuje tempo. Druhý je podpůrný facilitující – dělá zápis, hlídá čas, sleduje neverbální signály, pomáhá s koordinací při práci ve skupinách a může zasáhnout, když je potřeba.

Tento model přináší velké výhody – snižuje zátěž hlavního facilitujícího, umožňuje mu soustředit se více na vztahy a obsah diskuse a zároveň poskytuje větší flexibilitu. Role se navíc mohou během setkání prohodit podle potřeby. Důležité je, aby byl tandem dobře sladěný a komunikoval i v průběhu akce, což přispívá ke klidnějšímu a plynulejšímu průběhu celého setkání. Ideální pak je, když stejné osoby facilitují všechna setkání v rámci daného projektu.

2) Lze nějak zajistit, aby měli účastníci a účastnice participace realistická očekávání ohledně vlivů a dopadů participativního procesu?

Vždy je třeba předem v komunikační fázi i v průběhu setkání jasně deklarovat, jak budou po-

třeby, požadavky i zpětná vazba ze strany veřejnosti zohledněny. Často pomáhá zveřejňovat shrnutí podnětů a vysvětlovat, které návrhy byly přijaty, které ne a proč. Pokud není možné některé připomínky realizovat, je nutné to transparentně zdůvodnit. To může zvládnout již během setkání právě zkušená facilitující osoba. Lze k tomu ale využít i setkání k prezentaci finálního návrhu / verze návrhu, a také o tom informovat prostřednictvím příspěvků různými informačními kanály.

3) Co když se na setkáních obyvatelstvo během diskuse začne svými dotazy příliš obracet na přítomné politiky / zástupce radnice?

Zkušená facilitující osoba by takovou situaci měla umět zachytit hned v počátku. Lze zdůraznit, že politická reprezentace je tu jen pro čistě výkonné otázky. Zároveň lze politicky činné osoby od diskuse odvolat s tím, že je mohou občané zastihnout k diskusi po skončení facilitované části. V některých případech, zejména když jsou občané neodbytní, je možné operativně zřídit samostatný paralelní diskusní stůl, tak, aby rušivá diskuse mohla proběhnout stranou záměru facilitace.

7.9 Checklist: Na co nezapomenout při přípravě facilitovaného veřejného setkání

Následující checklist shrnuje praktické náležitosti, které je třeba zajistit, abychom si připravili půdu pro co nejúspěšnější facilitované veřejné setkání.

Máme stanovený cíl setkání?

- ☐ Je cíl veřejného setkání jasně stanoven?
- ☐ Je formulován způsobem, který bude srozumitelný pro všechny oslovené?

Vyřešili jsme vhodně čas setkání?

- ☐ Je setkání organizováno ve vhodném čase?
 - Výhodné jsou obvykle pracovní dny po pracovní době.
 - Nevhodné jsou pátky či dny před svátky a také časy, kdy probíhá nějaká veřejností sledovaná akce, např. koncert, fotbalový zápas, místní školní nebo komunitní aktivity.

Máme vyřešeny prostory pro setkání?

- ☐ Je setkání uspořádáno v neutrálním prostoru?
 - Např. kulturní dům, sokolovna, knihovna, salónek restaurace či škola.
- ☐ Je prostor snadno dostupný všem zájemcům, není moc daleko?
- ☐ Umožňuje prostor interakci a skupinovou práci?
- ☐ Vytvořili jsme dobré podmínky pro zúčastněné z minoritních skupin (např. uzpůsobení prostoru lidem se zdravotním postižením, zajištění dobré viditelnosti a slyšitelnosti pro seniory/seniorky)?

Je hotov program setkání a určené role a úkoly všech zúčastněných?

- ☐ Je připraven detailní program setkání s jasnou agendou (časovými bloky, tématy a aktivitami)?
- ☐ Je v programu setkání vyhrazeno dost času pro diskuse?
- ☐ Jsou vyjasněné role, které mají v průběhu setkání zaujímat ti, kdo setkání organizují?
 - Facilitující jsou zodpovědní za vedení setkání a facilitaci diskusí. Odborníci/odbornice (z oblasti architektury, urbanismu atp.) jsou k dispozici při zodpovídání odborných dotazů. Osoby zastupující samosprávy či vedoucí odborů/investorů jsou v roli účastníků setkání.

- ☐ Zajistili jsme zkušené facilitující osoby, schopné vyrovnat se s problematickými momenty jednání a udržet rámec procesu?
- ☐ Určili jsme osobu, která bude setkání zaznamenávat?

Je připraveno veškeré materiální zázemí a vybavení pro setkání?

- ☐ Jsou zajištěny a vyzkoušeny technické a organizační pomůcky (stoly, židle, dataprojektor, plátno, ozvučení apod.)?
- ☐ Jsou připraveny podkladové materiály pro účastníky a účastnice, případně psací potřeby apod.?
- ☐ Mysleli jsme na pohodlí zúčastněných? Je zajištěno občerstvení apod.?

7.10 Seznam zdrojů

IPR Praha & Participation Factory (n. d.). *Facilitace* [Online školení]. Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy. <https://iprpraha.cz/stranka/4106>

Katedra informačních studií a knihovnictví FF MU. (n. d.). *100 metod: Rozcestník metod pro odpovědný design informačních služeb*. <https://kisk.phil.muni.cz/100metod>

Mička, P. & Černý, V. (n. d.). *Skript k semináři Facilitace skupinových jednání* [Interní výukový materiál]. Agora CE, o. p. s.

Nenásilný podcast. (n. d.). *Nenásilný podcast*. <https://www.nenasilnypodcast.cz/>

8 Výzkum, data, analýza

Michal Lehečka

Součástí každé participace bývá vedle participace samotné i výzkum a práce s daty různé povahy. To, jak data získat, jak je číst a jak s nimi nakládat, ale může skýtat různá úskalí. V této kapitole se dozvíte:

1. Kdy a proč potřebujeme data?
2. Jaká témata můžeme zkoumat?
3. Jakou formu výzkumu zvolit/poptat?
4. Jak číst data (nejen z výzkumu)?
5. Jak analyzovat data a v jaké formě zjištění předat?
6. FAQ



rozhodnutí,
zda participovat



příprava
participace



realizace
participace



hodnocení
participace
a následné kroky
k realizaci záměru

8.1 Kdy a proč potřebujeme data?

Data a informace potřebujeme vždy. Dobrá znalost prostředí / klíčových aktérů / řešeného tématu zvyšuje šanci úspěchu celého projektu.

- Data jsou jakékoli zaznamenané textové, zvukové, vizuální, prostorové a další informace, se kterými je možno dále v projektu pracovat.
- Data nemusí vznikat jen participací samotnou, ale i výzkumem v různých fázích projektu (i před projektem) – viz kapitola Fáze participace a tvorba plánu participace.
- Někdy ani výzkum zadávat nemusíme, neboť jsou potřebná data dostupná a veřejná. V praxi máme často omezené zdroje. Musíme volit: **jak, co, s kým (na kom) a proč zjišťovat**. Více k tomu, koho se projekty mohou týkat, viz kapitola [Aktéři participace a jejich mapování](#).

Na začátku stojí vždy rozhodnutí odvíjející se od odpovědí na tyto **otázky**:

- Co potřebuji zjistit?
- Jaký druh analýzy potřebuji? Koho oslovím?
- Potřebuji data před projektem, nebo mohou být jeho součástí?
- Jak data využiji? Jaký výstup preferuji?
- Mám na výzkum zdroje (peníze, čas, finance)?
- Mám podporu / cítím důvěru ze strany nadřízených/politiků?

Někdy je dobré začít prostými rešeršemi veřejně a volně dostupných datových podkladů nebo čerpat z podobných projektů (vždy ale hledíme na jejich aktuálnost/relevanci).

8.2 Jaká témata můžeme zkoumat?

Z tematického hlediska lze rozdělit data do těchto orientačních skupin expertních průzkumů a analýz:

Společenská témata	Struktura obyvatelstva; názory, potřeby a očekávání občanů a stakeholderů; uvažování lidí o nějakém tématu; chování a životní strategie občanů.
Technická a přírodovědná témata	Ekonomické studie, analýzy dopadu, analýzy normativních dokumentů, dendrologické analýzy apod.
Prostorová témata	GIS; prostorové informace; vizuální data; aplikace pro komunikaci se samosprávou (např. změňte.to); informace o pohybu a četnosti (mobilní operátoři, aplikace strava.com apod.).

8.3 Jakou formu výzkumu zvolit/poptat?

Rozhodnutí se odvíjí od odpovědí na otázky vystavěné v části 8.1 Kdy a proč potřebujeme data. Vždy je vhodné zvážit konzultaci s experty/expertkami. Zároveň je ale dobré umět poznat, kdy vám externí dodavatel nabízí nebo slibuje nesplnitelné. **Vždy se musíme ptát: Jak a na jakém vzorku jsou naše otázky vůbec zodpověditelné?**

Obecně známe kvalitativní a kvantitativní metody, v praxi se často používá jejich kombinace. Kvalitativní metody se zaměřují na porozumění lidskému chování a významům skrze detailní analýzu jednotlivých případů, zatímco kvantitativní metody analyzují data pomocí čísel a statistik k odhalení obecných vzorců.

Následující tabulka představuje základní charakteristiky analytických přístupů:

	Kvantitativní metody	Kvalitativní metody
Cíl výzkumu	Zkoumání vzorců, trendů a číselných souvislostí	Pochopení zkušeností, významů a perspektiv lidí
Typ otázek	„Kolik?“, „Jak často?“, „Jaká je pravděpodobnost?“	„Proč?“, „Jak?“, „Co to znamená?“
Techniky sběru dat	Standardizované dotazníky, ankety, analýza databází	Hlubkové rozhovory, skupinové diskuze / focus groups, etnografické pozorování, analýza dokumentů
Výstupy	Grafy, tabulky, procenta	Příběhy, citace, detailní popisy
Výhody	Přesné, zobecnitelné na velké skupiny	Hluboké pochopení souvislostí, odhalení skrytých významů
Nevýhody	Nemusí zachytit lidské zkušenosti a hlubší významy	Náročné na čas a interpretaci, hůře zobecnitelné
Příklady výzkumů	Průzkumy veřejného mínění, statistická analýza, experimenty s kontrolní skupinou	Etnografický výzkum, obsahová analýza skupinových rozhovorů, případové studie

Kombinace výzkumných přístupů je nejen častou praxí, ale zpravidla také nutností vyplývajících z faktu, že si participativní projekty obvykle kladou více otázek najednou. Pokud máte hlubší zájem o metodologii kvalitativního i kvantitativního výzkumu, doporučujeme publikaci **Metody výzkumu ve společenských vědách** (Novotná et al., 2019).

V následující tabulce naleznete modelové příklady výzkumných strategií pro konkrétní témata:

Co chci zjistit?	Motivace	Preferovaný přístup	Vhodná metoda
Chce obyvatelstvo změnu parkovacího systému?	Potřebuji znát veřejné mínění v lokalitě.	Kvantitativní	Dotazníkové šetření
Proč a jakou formu parkovacího systému místní chtějí?	Potřebuji vědět, jak místní o parkování přemýšlejí, jaké mají potřeby.	Kvalitativní	Polostrukturované rozhovory, neformální rozhovory, fokusní skupiny
Které z plánovaných opatření městské části obyvatelstvo preferuje?	Zajímají mě preference obyvatelstva z předem definovaných možností.	Kvantitativní	Anketa
Jaká opatření ve veřejném prostoru by si lidé přáli?	Mám zájem o konkrétní potřeby obyvatelstva a jejich důvody.	Kvalitativní	Focus groups, polostrukturované rozhovory, walk along rozhovory
Jaké cesty volí pěší?	Potřebuji zjistit, kudy a jak se lidé často pohybují.	Kvantitativní	Zjišťování četnosti, sčítání pěších, monitoring pohybu

Existuje řada veřejně dostupných metodologických příruček. Užitečná by mohla být například metodika dopravního výzkumu sdružení Automat (AutoMat, 2024), která kromě základního popisu mnoha metod a jejich využití přináší také inovativní metodické postupy spojené s pozorováním v kontextu dopravního výzkumu.

8.4 Jak číst data (nejen z výzkumu)?

Nejsou data jako data. Záleží na tom, jak vznikla a v jakém kontextu je čteme. V následující části ukážeme, **na co se zaměřit, když čteme a interpretujeme odborné studie**. Při participaci bychom totiž měli umět rozhodnout, **jaké druhy informací a dat jsou relevantní, důvěryhodné a aktuální** pro zodpovězení našich otázek.

Následující tabulka na příkladech ukazuje, jak můžeme na získaná data kriticky nahlédnout a co při jejich interpretaci zohlednit.

Otázka	Na co si dát pozor?	Příklad problematické praxe
Kdo data vytvářel a proč?	Kdo stojí za výzkumem? Jaký byl cíl výzkumu? Mohou být data zaujatá?	Průzkum o očekáváních a obavách obyvatelstva z výstavby nového developmentu financovala a provedla firma, která ho staví.
Jak byla data vytvořena?	Jaká metoda tvorby dat byla použita? Kdo byl zahrnut a kdo ne?	Veřejná anketa na internetu může odrážet jen názory aktivních uživatelů/uživatelek (viz kapitola Inkluze)
Jsou zjištění skutečně relevantní?	Odpovídá zpráva na vymezené otázky ve vztahu k výzkumnému vzorku? Jsou interpretace adekvátní?	Počet účastníků a účastnic veřejné debaty rostl, ale zapojovala se jen specifická, úzce vymezená skupina lidí.
Jak jsou prezentovány výsledky?	Nejsou citace, grafy a vizualizace zavádějící?	Mapa znečištění zobrazuje data jen z určitých čtvrtí, ne celé město.
Co v datech chybí?	Nejsou přehlíženy důležité informace nebo skupiny lidí?	Studie o dopravě se zaměřila jen na auta, ale neřeší cyklisty a pěší.
Jak data interpretovat v širším kontextu?	Jaké mohou být důsledky rozhodnutí na základě těchto dat? Jsou doplněna i další kontextuální data?	Statistiky ukazují, že lidé preferují trávení volného času v parku, ale neříkají proč.

8.5 Jak analyzovat data a v jaké formě zjištění předat?

Data vytváříme proto, abychom je mohli využít, komunikovat a případně předat těm, kdo zodpovídají za zohlednění zjištění při tvorbě cílového výstupu participace. Jedná se o velmi citlivou fázi, kdy je třeba dohlédnout na to, aby byla **všechna relevantní data zvážena** a bylo rozhodnuto o tom, jakým způsobem se promítnou do podkladů pro činnosti navazující na participaci.

- Srozumitelné shrnutí doplněné o doporučení je vhodné jak pro pomocné analýzy, tak pro data vzniklá v rámci vlastní participace (diskusní setkání, fóra apod.).
- Při realizaci projektu nikdy nelze zohlednit úplně všechna data. Právě v této fázi je ale třeba na základě expertních analytických podkladů i analýzy vlastních dat z par-

participace rozhodnout, která zjištění upřednostnit.

- Klíčová je opět komunikace a diskuse nad daty. Ideální je, aby v této fázi docházelo k úzké spolupráci mezi těmi, kdo participaci realizují, experty/expertkami, analytiky/analytičkami a osobami, které mají za úkol data využít k finálnímu řešení problému.

Pokud za nás analýzu neudělá někdo jiný (expert/expertka), lze z hlediska náročnosti samostatné práce identifikovat dva základní způsoby nakládání s daty, jež mají své klady i zápory:

Výchozí stav	Způsob zpracování dat a jeho klady	Způsob ověřování dat	Příklad rizika
Mám data, ale spěchám, nechci se zabývat hlubší analýzou.	Zvolím četnostní kritérium podle hesla “zanalyzuje se samo a rychle”. Výstupy budou rychle hotové.	Své průběžné výstupy ověřuji s participujícími přímo v závěru setkání – ptám se, co považují za prioritní, ale nenechávám jim čas, aby své názory promysleli s odstupem. Nenechávám si své výstupy potvrdit odborníky a odbornicemi či politickou reprezentací, případně vytvořím rychlou ověřovací anketu mezi občany, kteří se participace nezúčastnili.	Práci budu mít rychle hotovou, ale riskuji, že místním problémům porozumím povrchně, nebo dokonce špatně. Je zde také větší riziko, že výstupy budou výrazně ovlivněny politickými očekáváními, některou zájmovou skupinou, mým předporozuměním nebo neuvědomovanými faktory.
Mám data a čas na jejich podrobnou analýzu.	Zpracuji data obsahovou analýzou, která zahrne i celkový kontext jejich vzniku. Získám podrobný vhled do daného problému.	Průběžné výstupy ověřuji prostřednictvím analytické práce se zápisy z participativních procesů, s pocitovými mapami, anketami, doplňkovými ex-post rozhovory se zúčastněnými.	Výstupy budu mít precizní a pečlivé, ale strávím na analýze neúměrně mnoho času, data budou příliš obsažná, detailní a matoucí.

Formy výstupů

Volba formy analytických výstupů podléhá potřebám projektu, tedy především tomu, komu mají sloužit a jak. Forma výstupu by měla být rámcově stanovena na začátku projektu, nicméně je vždy možné a vhodné vyjednávat změny.

Níže naleznete základní druhy souhrnných výstupů, které jsou v praxi často kombinovány:

Analytické zprávy, studie – ideálně v úvodu zahrnout manažerská shrnutí, takzvaný „one-pager“ se základními zjištěními. Je však třeba klást důraz na to, aby ti, kdo budou zjištění implementovat, pracovali s celým zněním analýzy, ideálně i s některými původními daty.
Policy briefs – základní doporučení bez datového appendixu.
Infografiky, mapy výskytu a pohybu, pocitové mapy – vizuálně ztvárněná základní zjištění.
Vytvoření pracovní skupiny / komise a průběžné i následné osobní konzultace – ideální realizovat v kombinaci s výše zmíněnými formami výstupů.

Získávání zpětné vazby

Dobrou praxí, která platí jak pro participativní projekty jako celek, tak pro některé výzkumné aktivity, je obrátit se na ty, kdo se jich zúčastnili, **s prosbou o zpětnou vazbu** ještě před finalizační výstupů, a pak opakovaně v dalších fázích realizace výstupů projektu. K získávání zpětné vazby a udržování povědomí o projektu nám pomohou především tyto nástroje:

- zpětná vazba online anketou;
- představení výstupů a diskuse s účastníky a účastnicemi nad zjištěními a závěry participace;
- monitoring názorů, které doposud participaci unikly, nezohlednila je;
- evaluace projektu (viz kapitola Aktéři participace a jejich mapování);
- krátkodobé (lokální) mediální kampaně s výzvou ke zpětné vazbě;
- dlouhodobé informování o výsledcích participace a jejich vlivu na projekt a o možnostech zpětné vazby prostřednictvím:
 - lokálních médií (zpravodaje, webové stránky);
 - individuálních webových stránek projektu;
 - skupin na sociálních sítích;
 - informačních letáků přímo ve fyzickém prostoru;
 - „alumni“ setkání s účastníky a účastnicemi participace.

Více informací naleznete v kapitole [Komunikační strategie](#).

Bez ohledu na to, jak provedeme výzkum, jak data zanalyzujeme a ověříme a v jaké formě je předáme, zásadní roli ohledně šance výstupů na implementaci vždy hraje také **politická vůle a stabilita zastupitelského prostředí**.

8.1 FAQ: Výzkum, data, analýza

1) Jak zajistit adekvátní volbu výzkumu ve vztahu k našim potřebám?

Vždy vycházejte z cílů participace a finančních možností projektu. Přemýšlejte nad tím, co už víte, a snažte se formulovat otázky, které vám pomohou zjistit, co vám ještě chybí – jaké informace potřebujete a jak a od koho je můžete získat. Pokud je vaším cílem identifikace zcela konkrétních potřeb velkého počtu lidí, budete uvažovat spíše o kvantitativním výzkumu na početném vzorku respondentů (například dotazník nebo anketa). Jestliže se spíše potřebujete zorientovat v problematice, která je nová či málo probádaná, bude vhodnější volbou kvalitativní výzkum (například individuální rozhovory, fokusní skupiny nebo etnografický výzkum). Vždy přemýšlejte, zda zvolená výzkumná strategie nevede k opomenutí nebo přehlédnutí některých aktérů a akterek, kterých se téma může týkat. Hned v prvních fázích výzkumu se také podívejte na vznikající výsledky – odpovídají na otázky, které si kladete? Vždy je samozřejmě na místě konzultace s odborníky/odbornicemi, majícími zkušenost s výzkumy a analýzami v rámci participativních projektů.

2) Kdy, jak a komu zjištění představit a předat?

Na formě a časovém plánu předávání výstupů z výzkumů je dobré se domluvit již během tvorby plánu participace. Rozvaha je klíčová, neboť některé fáze participace jsou závislé právě na potřebě a dostupnosti dat. Diseminace (postup, jak zjištění zveřejňovat a šířit) by pak měla být součástí komunikačního plánu, který jasně stanoví komu, kdy a v jaké formě budou zjištění a výstupy představeny. Znamená to, že stejné závěry mohou být různým skupinám a klíčovým aktérům představeny odděleně a jinou formou.

3) Jak zajistit, aby byla zjištění z výzkumů a participativních aktivit odpovídajícím a dostatečným způsobem zohledněna v návrzích řešení projektu (urbanistické studie, strategické dokumenty, krajinné plánování aj.)?

I během implementace zjištění z výzkumů a participativních aktivit do vznikajících projektových návrhů je vhodné udržovat tok informací mezi tvůrci návrhů (experty a expertkami z oblasti architektury, urbanismu či krajinářství), politickou reprezentací a facilitátory/facilitátorkami. To lze provádět různou formou – online komentáři a konzultacemi, i osobně prostřednictvím pracovních skupin, jejichž složení vyplývá z potřeb i záměru projektu. Důležité je rovněž dohlédnout na to, aby finální návrh byl co nejméně ovlivněn politickými tlaky.

4) Jak určit a zvážit relevanci zjištění z výzkumu a samostatných participativních setkání?

Relevanci zjištění je třeba posuzovat vždy ve vztahu ke konkrétním cílům participativního procesu nebo projektu. Klíčové je, zda daná data či poznatky pomáhají pochopit potřeby, obavy nebo návrhy zapojených aktérů a jestli mají praktické dopady na rozhodování. Při hodnocení se vyplatí zvážit také kontext, ve kterém byly informace získány – například reprezentativnost výzkumu, formát a atmosféru setkání, nebo to, zda nejde jen o názor úzké skupiny. Užitečné je srovnávat různé zdroje dat a hledat opakující se motivy nebo významné rozpory, které mohou signalizovat potřebu dalšího ověření.

8.7 Seznam zdrojů

AutoMat, z. s. (2024, říjen). *Metodika výzkumu dopravního chování cyklistů a cyklistek se zaměřením na pozorování*. https://auto-mat.cz/auto-mat.cz/wp-content/uploads/LAB-metodika_web-1.pdf

Novotná, H., Špaček, O., & Šťovíčková Jantulová, M. (Eds.). (2019). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. FHS UK.

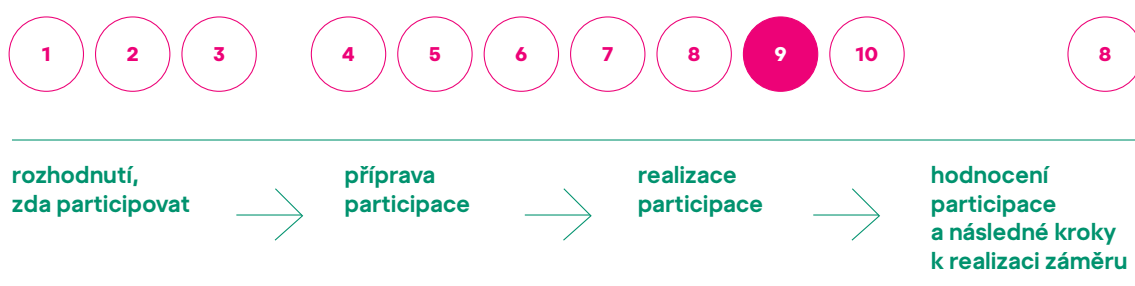
Změňte to. *Změňte to*. <https://zmente.to/>

9 Komunikační strategie

Markéta Zandlová

Každý participativní proces vyžaduje dobře promyšlenou komunikační strategii (v tomto textu používáme synonymně také pojem informační kampaň), která zajistí nejen informování všech potenciálně dotčených osob o probíhajících projektech a aktivitách, ale napomůže i jejich zapojování. Tato kapitola vysvětlí roli komunikačních strategií a nabídne odpovědi na klíčové otázky:

1. Proč potřebujeme komunikační strategii?
2. Co jsou cíle komunikace a jak identifikovat klíčová témata?
3. Jak identifikovat cílové skupiny?
4. Jaké zvolit prostředky a kanály informování a zapojování cílových skupin?
5. Proč a jak vytvořit časový harmonogram komunikace?
6. Jak vyhodnocovat komunikační strategii?
7. FAQ



9.1 Proč potřebujeme komunikační strategii?

Chceme-li realizovat opravdu smysluplný participativní proces, je klíčové zajistit bezproblémový tok informací mezi všemi zúčastněnými. **Cílem komunikační strategie je tedy informovat o participativních aktivitách co nejlépe všechny skupiny, kterých se mohou dotýkat, a získávat zpětnou vazbu.** Cílem komunikační strategie je tedy co nejlépe informovat o participativních aktivitách všechny potenciálně dotčené skupiny, a také získávat zpětnou vazbu. Informovaní lidé mají větší ochotu a zájem se participativních procesů účastnit (těžko se zapojí do aktivit, o kterých nic nevědí nebo vědí jen matně), navíc systematickou přípravou a vedením informační kampaně máme více pod kontrolou, že informace o participativních projektech či akcích budou věcné, objektivní a úplné.

Neměli bychom zapomínat, že komunikace má vždy dvě složky: obsahovou (věcnou) a vztahovou. Nepředáváme jen informace, ale také vytváříme vztah, protože každá participace je nabídkou k zapojení. V pozadí je vyřčený nebo nevyřčený kontrakt, příslib a očekávání: zapojte se, něco ovlivníte! Komunikace by proto neměla být pojata jen jako sada úkonů a měla by tento vztahový aspekt stále zpřítomňovat.

Dobrou komunikační strategii definují čtyři charakteristiky: **nezaujatě, včas, dostatečně a srozumitelně.** Takto vedená komunikace není ohrožena tím, že by překročila tenkou hranici mezi komunikací a manipulací (neboť ten, kdo má informace, může je relativně snadno předávat selektivně a tedy manipulovat). Všechny informace by tedy měly být pravdivé a úplné, připravené a komunikované včas, v rozsahu, který umožní lidem udělat si představu o tom, co se bude dít a proč, a způsobem, který je šitý na míru různým skupinám obyvatelstva (viz kapitola Inkluze). Při přípravě komunikační strategie se opíráme o plán participace a plán komunikace (viz kapitola [Fáze participace a tvorba plánu participace](#)), na jejichž základě si připravíme časový harmonogram a postup, jak budeme informovat a zapojovat cílové skupiny.

Kdo má komunikační strategii utvářet a realizovat?

Jestliže je před námi opravdu rozsáhlý dlouhodobý participativní projekt a máme možnost financování, **je dobré využít služeb profesionálů a profesionálů**, kteří komunikační strategii připraví a zrealizují. **To ale často není možné, takže realizační tým participace připravuje i informační kampaň.** V takovém případě je zásadní, abychom jasně určili, kdo je za přípravu komunikační strategie **zodpovědný** (řídí celý proces a zajišťuje jeho propojení s participativními aktivitami, určuje harmonogram, zapracovává změny, rozhoduje o financování) a kdo ji přímo **realizuje** (tj. vytváří a rozesílá informační obsahy, pozvánky, oslovuje média, zjišťuje informace od politické reprezentace atd.). **V případě malých projektů to může být i jedna osoba.**

9.2 Co jsou cíle komunikace a jak identifikovat klíčová témata?

Komunikační strategie mají několik obecných cílů: budování povědomí o projektu/akci, informování o průběhu aktivit, motivování obyvatelstva k zapojení a informování o výstupech jednotlivých fází i celého procesu tak, aby účastníci zjistili, jaký konkrétní dopad mělo jejich zapojení do participace. Komunikace by měla být stále obousměrná, jejím účelem není jen proudění informací od realizačního týmu participace směrem k obyvatelstvu, ale také vytváření prostoru pro zpětnou vazbu všem, kdo se participace účastní.

Klíčová témata je třeba identifikovat v rámci debat před počátkem participativního procesu a při přípravě plánu participace, ale také je upravovat a upřesňovat během procesu samotných, v reakci na aktuální vývoj. V zásadě bychom si měli umět vždy jasně odpovědět na to, čeho chceme v dané fázi skrze komunikaci s aktérkami a aktéry participace dosáhnout (chceme informovat, zapojovat, aktivizovat či rozproudit debatu) a co chceme sdělit (to se samozřejmě váže na konkrétní projekt/akci a její fázi).

V bodech si můžeme cíle informační kampaně shrnout následovně:

- **Informovat o nadcházejícím projektu/akci**, tedy upozornit na blížící se aktivity, vysvětlit, o čem jde, a zveřejnit detailnější informace:
 - o jaký projekt se jedná;
 - kdo za ním stojí;
 - kdo realizuje participaci a co je jejím cílem;
 - jaký je předběžný harmonogram aktivit;
 - kdo jsou odpovědné osoby, na které se lze v průběhu procesů obrátit.
- **Přizvat veřejnost a sdělit o jednotlivých aktivitách**:
 - k jakému tématu se vztahují;
 - kdy a kde se konají a jakou budou mít formu;
 - jaký má být jejich vliv/dopad;
 - kdo se zúčastní a jakou má roli (tj. zda budou přítomny osoby zastupující politickou reprezentaci, experti a expertky, projektový tým atd.).
- **Informovat průběžně v jednotlivých fázích projektu**:
 - v jaké fázi se projekt jako celek nachází;
 - jaké jsou výstupy dosavadních aktivit;
 - co bude následovat.
- **Informovat o případných změnách** v projektu nebo v participativních aktivitách, včetně změn harmonogramu či odpovědných osob.
- **Informovat o výstupech a výsledcích** celého participativního procesu (a to i delší dobu po jeho ukončení).
- **Vytvářet prostor pro zpětnou vazbu** zúčastněných:
 - při osobní komunikaci a setkávání dávat čas a prostor na otázky a komentáře, vyzývat zúčastněné ke zpětné vazbě;
 - pro dotazy, návrhy a připomínky vytvořit e-mailovou adresu, případně online i fyzickou podatelnu/schránku (umožňující anonymitu) a opakovaně na ně upozorňovat;
 - zajišťovat reakci na případné e-maily, resp. jasně definovat, kdy, jak a kdo bude na podněty reagovat;
 - lze založit diskusní fórum, FB skupinu atd. (zde je ale náročné zabezpečit moderaci – je třeba zvážit, zda má na tyto aktivity někdo pracovní kapacitu);
 - nabídnout pravidelné hodiny pro veřejnost, vyhrazené participovanému tématu.

9.3 Jak identifikovat cílové skupiny?

Komunikační strategii promyšlíme ve vztahu ke všem osobám a skupinám, kterých se jakkoli týká participovaná problematika, takže jejich identifikaci provádíme **současně s mapováním aktérů a aktérek participace**, kterému se detailně věnuje kapitola [Aktéři participace a jejich mapování](#). Tyto skupiny ale mají v samotném procesu různou roli, očekávání i odlišný přístup k informacím, čemuž bychom měli komunikační strategie přizpůsobovat:

- se zástupcem investora nebo místní politickou reprezentací si v roli manažerky/manažera participace nastavíme komunikaci spíše individuálně (v podobě shrnujících zpráv, e-mailů, osobní komunikace);
- širokou veřejnost budeme pravděpodobně oslovovat převážně hromadně – prostřednictvím lokálních tištěných i on-line médií, webových stránek, sociálních sítí, veřejných vývěsek, letáků či různých typů informačních veřejných setkávání.

Nesmíme zapomenout ani na **komunikaci uvnitř instituce, která participaci zajišťuje** (obecní / městský úřad, nezisková organizace aj.). Základním pravidlem by měla být **otevřenost, objektivita, přesnost a nezaujatost informování**.

Doporučujeme **myslet u větších projektů také na média a spolupracovat** v rámci informační kampaně **s novináři a novinářkami!**

9.4 Jaké zvolit prostředky a kanály informování a zapojování cílových skupin?

Dnešní doba nabízí nepřeberné množství možností, jak informace o participaci šířit. Prvním pravidlem při přípravě komunikační strategie je proto **zvolit si takové prostředky, které s jistotou umíme ovládat a používat**, takže jsme schopni zajistit jejich plné využití po celou dobu trvání participace. Stejně důležitým pravidlem je, že **musíme zvolené nástroje komunikace přizpůsobit cílovým skupinám** tak, aby pro ně bylo získávání informací o projektu snadné, nízkoprahové a přehledné.

Při **rozhodování o podobě komunikační kampaně** bychom si měli odpovědět na níže uvedené otázky. Není třeba zdůrazňovat, že zcela zásadní je, jaký máme na informační kampaň **rozpočet**.

- **Sami, nebo s profesionální agenturou?**

→ Jestliže připravujeme rozsáhlý a dlouhodobý projekt a máme možnost zajistit si financování, je ke zvážení možnost najmutí agentury, která s námi bude na přípravě komunikační strategie spolupracovat. U menších projektů to není nutné, s přiměřenou přípravou je komunikace jistě zvládnutelná i vlastními silami.

- **On-line nebo off-line?**

→ V praxi je dnes nejběžnější kombinace obou způsobů. On-line nástroje umožňují větší flexibilitu, ale kladou větší nároky na uživatele (je nutné vlastnit určitou techniku a umět ji dobře používat); off-line nástroje nejsou tak flexibilní, ale jsou dostupné každému. Můžeme mezi ně zahrnout i obecní rozhlas, který je naopak velice flexibilní.

- **Jednostranná nebo interaktivní komunikace?**

→ Chceme-li jen informovat, může být komunikace jednostranná (tj. od realizačního týmu směrem k cílovým skupinám); pokud ovšem chceme mít i zpětnou vazbu, musíme pro ni vytvořit prostor v podobě interaktivnějších nástrojů komunikace, jako jsou diskusní fóra aj.

- **Tradičnější nástroje komunikace nebo sázka na originalitu?**

→ Tradiční nástroje jsou jistou volbou, ovšem pro přitáhnutí pozornosti k projektu můžeme zkusit využít i méně obvyklé způsoby komunikace, například veřejné happeningy, soutěže, výstavy ve veřejném prostoru apod.

- **Jednotný vizuální styl projektu (jednotný design, logo, využití obrázků, infografik...)?**

→ Vytvořit jednotný vizuální styl či vizuální identitu není snadné a má to smysl spíše u velkých a dlouhodobých projektů, takže bychom jistě doporučili spolupráci s profesionály/profesionálkami. Ovšem i u menšího projektu, který připravujeme sami, si můžeme pro všechny vznikající materiály (tištěné i on-line) vybrat určitou barevnou kombinaci, použít nějaký jednoduchý symbol apod., takže budou všechny výstupy spojené s projektem na první pohled rozpoznatelné.

• Spolupráce s novináři/novinářkami?

- U rozsáhlejších a dlouhotrvajících projektů je určitě výhodné spolupracovat s novináři/novinářkami z lokálních a regionálních médií. Informovat je o plánovaném projektu a jednotlivých aktivitách, poskytovat průběžné informace a materiály. Mohou pak udělat část komunikační práce za nás.

Když jsme si zodpověděli tyto otázky, máme základní představu o tom, jak by měla naše komunikační strategie vypadat. Nyní již můžeme rozvažovat konkrétněji a zvolit vhodné **komunikační nástroje a kanály**.

Následující tabulka přehledně vyjmenovává základní možnosti, jak předávat informace.

Druh nástroje/kanálu	Popis formy a její výhody	Příklady
Tištěné materiály	Jednosměrná forma; široce přístupná a nízkoprahová	letáky (do schránek, na veřejná místa, k rozdávání při aktivitách) plakáty (na obecní vývěsku, na veřejná místa, úřady aj.) místní zpravodaj speciální tematické občasníky / bulletiny
Živá setkání	Interaktivní forma; potenciálně široce přístupná a nízkoprahová	setkání veřejnosti a prezentace k projektu/aktivitám informační procházky informační stánky
Místní rozhlas	Jednosměrná forma; široce přístupná a nízkoprahová	hlášení místního rozhlasu
Komunitní šíření	Úzká spolupráce s klíčovými aktéry, kteří dále informují komunitu	informování zaměřené na vybrané aktéry

Bohužel není možné poskytnout jednoduchý návod, kdy který nástroj zvolit. Níže proto uvádíme několik oblastí pro inspiraci. Jejich promyšlení a ideálně i diskuse v rámci přípravného týmu by měly výrazně **napomoci k volbě vhodných komunikačních nástrojů a kanálů**.

• Předmět participace

- Jedná se o jednorázový projekt k vybavení dětského hřiště? Můžeme zvolit hravější design a zvážit informační kanály oslovující i děti a mládež (sociální sítě, podcasty a videa).
- Jedná se o participativní rozpočet? Informační kampaň by měla být přístupná každému. Měla by proto pracovat s tradičními způsoby komunikace, na které je obyvatelstvo dlouhodobě zvyklé a které nevyžadují žádné zvláštní technické vybavení ani dovednosti. Pro oslovení co nejširšího spektra lidí by ale bylo vhodné využít i on-line komunikační nástroje, včetně nástrojů interaktivních.

• Účel a konkrétní fáze participace (viz kapitola [Fáze participace a tvorba plánu participace](#))

- Jde nám v určité fázi procesu především o zajištění informovanosti a předávání znalostí? Zvolíme spíše jednosměrnou komunikaci.
- Chceme v dané fázi cílové skupiny intenzivně zapojit do diskusí či přímo kolektivně rozhodovat? Zaměříme se na interaktivní způsoby komunikace, které dávají velký prostor k vyjádření.

- **Cílové skupiny** (viz kapitola [Aktéři participace a jejich mapování](#))

- Na koho cílíme? Způsob předávání informací musíme přizpůsobit preferovaným technologiím a informačním kanálům adresátů: seniory a seniorky budeme zřejmě oslovovat spíše skrze tradiční a zavedené komunikační kanály, u dospívajících a mládeže se můžeme pustit do alternativnějších a inovativnějších způsobů (což nevylučuje ty tradiční – například vyvěšení informačních letáků na místa, kde mládež tráví svůj volný čas).
- Jaká forma a jazyk nejlépe osloví naši cílovou skupinu? Neformální jazyk, tykání a výrazné grafické prvky mohou dobře oslovit dospívající a mládež, na jiné cílové skupiny ale mohou působit nepříjemným až odrazujícím dojmem. Naopak příliš konzervativní a formální jazyk některé skupiny nezaujme. Mohou pak informační kampaň přehlížet, byť se jich téma týká.
- Zvážili jsme rozmanitost cílových skupin? Klíčová je inkluzivita informování, tedy cílená snaha o zahrnutí opravdu všech dotčených skupin (konkrétní tipy viz kapitola [Inkluze](#)).

- **Finanční možnosti a personální zajištění**

- Realizujeme kampaň sami a s malým rozpočtem? Nebudeme vytvářet nepřiměřeně ambiciózní plán a využijeme spíše všechny již existující, dostupné a v lokalitě/komunitě využívané komunikační kanály a média.
- Máme na informační kampaň dostatek financí, spolupracujeme s agenturou? Můžeme se pustit do inovativních strategií, vytvořit nové komunikační platformy (např. interaktivní webovou stránku), organizovat neotřelé happeningy atd.
- Určili jsme jasně, kdo jsou odpovědné osoby a kdo bude kampaň přímo realizovat? Zohlednili jsme jejich pracovní vytíženost při realizaci jiných aktivit v rámci participace? Pokud chceme využít diskusní fóra a platformy, zajistili jsme odpovědné osoby, které budou diskuse moderovat, odpovídat, případně zasahovat v případě nevhodných příspěvků apod.?
- Máme nastavená pravidla interní komunikace? Je určena odpovědná osoba? Mají všichni z instituce všechny potřebné informace (co-kdy-kde se bude dít, kdo je odpovědný)? Budeme využívat stávající interní kanály, nebo vytvoříme nový (např. využijeme některou z webových aplikací pro správu projektů)?

- **Čas na přípravu i realizaci aktivit**

- Kolik času potřebujeme na přípravu jednotlivých informačních obsahů (informací o projektu, zprávy o konkrétních aktivitách, pozvánky na akci, informací o výsledcích a výstupech aj.)? Tištěná média vyžadují pracovat s větší časovou rezervou, abychom stihli informace zadat, vytisknout a materiály distribuovat; on-line kanály jsou flexibilnější, ale i tam je třeba zadávat informace včas a přehledně.
- Jedná se o dlouhodobý projekt, nebo o jednorázovou aktivitu? Pro jednorázovou aktivitu zřejmě využijeme již existujících komunikačních kanálů (web obce, zpravodaj, obecní vývěska, sociální sítě), případně jednorázových informačních materiálů (letáky, plakáty) a informačních setkání. V případě dlouhodobého projektu zvážíme, zda máme časový prostor a finance na vytvoření nových komunikačních kanálů (samostatná webová stránka, tematicky zaměřený občasník, série setkání aj.). V obou případech se ale snažíme vytvářet informační obsahy s předstihem a dávat je k dispozici včas.
- Nehrozí delší období úplného „mlčení“, nebo naopak informační přehlacení? Informace by měly být rozumně rozloženy v čase. Pokud se v projektu delší dobu nic neděje, informujeme alespoň o dílčích výstupech či plánech do budoucna, aby nemohl vzniknout dojem, že participativní aktivity zcela utichly. Pokud víme, že v určitý moment bude třeba dát obyvatelstvu mnoho

- různých informací, promysleme, jak jejich zveřejnění rozložit v čase, případně seskupit, abychom cílové skupiny nepřehltli.
- Zveřejňujeme informace a pozvánky na různé aktivity včas? Pozvánky by měly být zveřejněny alespoň tři týdny předem, aby měli zájemci a zájemkyně možnost si zorganizovat čas; následně je třeba pozvání připomínat, a to nejlépe různými cestami (on-line, off-line, osobně).
 - Budeme distribuovat materiály s informacemi potřebnými pro konkrétní aktivitu (např. projektový záměr, vizualizace, studie ekologické zátěže...)? I ty by měli mít participující k dispozici v dostatečném předstihu, aby si je stihli projít, promyslet, připravit si otázky. Bude-li materiálů více, zvážíme využití platformy, kde budou umístěny (záložka na webu obce, vlastní stránky projektu, sociální sítě, rozeslání informačním e-mailem aj.); měli bychom ale zajistit jejich dostupnost i pro osoby, které nevyužívají on-line zdroje (obecní vývěska, zpravodaj, tisk na vyžádání na úřadě, distribuce do schránek aj.). Nejsou-li materiály rozsáhlé, je dobré je dát k dispozici minimálně týden předem; v případě rozsáhlých podkladů i dříve.

9.5 Proč a jak vytvořit časový harmonogram komunikace?

Načasování jednotlivých kroků v informační kampani **od přípravy po realizaci** závisí na **plánu participace a plánu komunikace** (viz kapitola Fáze participace a tvorba plánu participace). V plánu komunikace si obecněji určujeme co, kdy a komu budeme sdělovat – informační kampaň pak tento plán konkrétně implementuje. Proto bychom si měli vytvořit přehledný harmonogram jednotlivých aktivit, včetně odpovědné osoby (rovněž pro interní komunikaci) a detailní časový rámec přípravy každé komunikační akce. Tak zajistíme, že budeme potřebné informace zveřejňovat včas a kompletní, což by mělo vést k efektivnějšímu zapojení obyvatelstva. Rozpracovaný harmonogram také zabezpečí, že na žádnou aktivitu nezapomeneme.

Vždy musíme počítat s fázemi **příprava – realizace – informování veřejnosti o výsledku a dalších krocích** a na každou si vyčlenit dostatek času. V praxi by nám měla pomoci **tabulka**, v níž si rozepíšeme jednotlivé položky a jejich **harmonogram** (detaily vlastní aktivity tabulka neobsahuje, ty by byly shrnuty zvlášť). Mohla by vypadat například takto:

Cílová aktivita: veřejné setkání 1. 12. 2026				
Činnost	Příprava	Realizace	Informování o výsledku	Odpovědnost
Příprava obsahu pozvánky	1. 10.–15. 10.	–	–	J. Novotná
Sazba pozvánky pro tisk (letáky, plakáty)	15. 10.–1. 11.	Distribuce 3. 11. – 15. 11.	–	J. Novotná
Text pozvánky pro obecní zpravodaj	15. 10.–1. 11.	Vydání 15. 11.	–	J. Novotná
Text pozvánky pro web a FB obce	15. 10.–3. 11.	Zveřejnění 3. 11.	–	J. Novotná
Text pozvánky pro informační e-mail	15. 10.–3. 11.	Rozeslání 3. 11. – 20. 11.	–	J. Novotná

Veřejné setkání	1. 11. – 31. 11.	1. 12.	2. 12. – 12. 12. (web obce, FB, informační e-mail, vývěska)	J. Novotná
------------------------	------------------	--------	--	------------

9.6 Jak vyhodnocovat komunikační strategii?

Je užitečné **vyhodnotit efektivitu a dopad** každé komunikační akce pro účely zdokonalení budoucích komunikačních strategií. Vyhodnocování není snadné, nicméně můžeme se opřít např. o to, kolik lidí se zapojilo, která cílová skupina participovala méně nebo zcela chyběla a která naopak byla nadreprezentována. **Malá účast, nebo nerovnováha jednotlivých cílových skupin** mohou znamenat buď to, že je informační kampaň celkově málo viditelná a efektivní, nebo také to, že jsme ji špatně zacílili a že tedy oslovujeme ty, kterých se téma příliš netýká.

Další možností je zaměřit se na **zpětnou vazbu na komunikační obsahy v on-line prostředí** (v komentářích či diskusích) a zjistit, zda nám (často i anonymní) reakce nedávají reflexi, kterou bychom mohli na zlepšení komunikace využít. Můžeme se také **neformálně poptat přímo lidí**, kteří se participativních aktivit účastní, jakými způsoby se o nich dozvídají. V případě velkého projektu by bylo možné **realizovat i krátký dotazník**, který by měl zhodnotit informační kampaň (viz kapitoly Fáze participace a tvorba plánu participace a Výzkum, data, analýza).

9.7 FAQ: Komunikační strategie

1) Co dělat, když se zdá, že téma není pro cílovou skupinu dostatečně atraktivní, neboť se participativních aktivit neúčastní?

Možná není problém v tématu, ale v jeho komunikaci. Ujistěte se, že téma je komunikováno způsobem, který je pro cílovou skupinu relevantní, zajímavý a lákavý. Použijte příklady z praxe, vizuální materiály nebo příběhy, které téma lidem přiblíží. Pokud je to možné, zapojte do šíření informací o participativních aktivitách přímo osoby z cílové skupiny nebo odborníky/odbornice z dané komunity, aby téma bylo vnímáno jako důležité a relevantní. Je také možné, že jste špatně identifikovali cílovou skupinu, a tedy svou kampaní oslovujete „nesprávné“ lidi. V tom případě je třeba strategii změnit tak, aby byla lépe zacílená. Ujistěte se také, že jsou informace dostupné pro všechny – ověřte např. přístupnost pro osoby se zdravotním postižením nebo pro seniory (konkrétní tipy viz kapitola Inkluze).

2) Jak zajistit, abychom nepřipravili příliš ambiciózní nebo naopak skromnou komunikační strategii?

Realisticky zhodnoťte kapacity a časové možnosti všech lidí, kteří se na přípravě a realizaci komunikační strategie podílejí. Jaké mají znalosti a zkušenosti v oblasti komunikace? Jak ovládají různé technologie? Mají na tuto práci vyčleněnou pracovní dobu a k dispozici adekvátní zázemí? Zvažte také, jak fungujete jako tým a zda máte velký tvůrčí potenciál, nebo jste spíše pracanti, kteří jdou raději osvědčenými cestami. Nejste zbytečně minimalističtí a skromní a nestačila by jen dobrá motivace, abyste se odvážili zkusit něco nového? Důkladně a do detailů projděte rozpočet a počítejte s dostatečnou rezervou – stačí na vše, co jste si naplánovali?

3) Jak zajistit objektivnost a nezávislost v komunikaci?

Opakovaně se ujišťujte, že jsou všechny komunikované informace vyvážené a objektivní, a že se nepřiměřeně neprosazuje některá zájmová skupina. Ověřujte informace, se kterými pracujete, bez ohledu na to, kdo je poskytuje (tedy včetně informací od politické reprezentace, investorů, spolků, veřejné správy atd.). Dbejte na to, aby byly zastoupeny různé pohledy

a názory, které jsou relevantní pro téma; moderujte diskuse (živé i on-line) tak, aby nebyly žádné názory umlčovány. Citlivě sledujte, zda nedochází ke zneužívání komunikační kampaně pro politické či jiné účely, a pokud se vám zdá, že něco takového hrozí, řešte další postup v týmu.

4) Jak vybrat správný čas pro komunikační akce?

Pečlivě naplánujte celé časování kampaně tak, aby měl každý krok své místo. Zajistěte, aby bylo dost času na přípravu informačních obsahů, jejich kontrolu, zveřejnění a případně i reakci. Rozložte komunikaci do několika fází a informujte postupně, aby nedocházelo k informačnímu přehlcení. Zvažte také vhodnou denní dobu a frekvenci komunikace vzhledem k životnímu rytmu cílových skupin.

9.8 Checklist: Na co nezapomenout při přípravě a realizaci komunikační strategie

Tento checklist shrnuje důležité body, kterým je třeba věnovat pozornost, když chceme vytvořit a také uskutečnit efektivní a dobře zacílenou komunikační strategii.

- ☐ Byly důkladně identifikovány klíčové cílové skupiny relevantní pro daný projekt?
- ☐ Byly v rámci komunikačních aktivit zahrnuty všechny relevantní skupiny, kterých se projekt dotýká?
- ☐ Odpovídají vybrané nástroje komunikace a forma komunikace potřebám a možnostem všech relevantních cílových skupin?
- ☐ Je v rámci přípravy projektu podporována aktivní participace veřejnosti?
- ☐ Jsou komunikační aktivity prováděny v dostatečné míře a pravidelně?
- ☐ Odpovídá styl komunikace formalizovanému stylu komunikace vaší organizace (vizuální identita, tradiční nástroje komunikace apod.)?
- ☐ Je dostatečně pracováno s atraktivními vizualizačními technikami (grafy, fotografie, schémata atd.)?
- ☐ Jsou na komunikační aktivity vyčleněny dostatečné finanční prostředky?
- ☐ Jsou jasně stanoveny odpovědnosti a personální kapacity pro realizaci komunikačních aktivit?

Připraveno dle ([Akademie mobility](#), 2018).

9.9 Seznam zdrojů

- Akademie mobility. (2018, 14. září). *Komunikační strategie & participace – teorie a praxe*.
<https://www.akademiemobility.cz/aktuality/738/komunikacni-strategie--participace---teorie-a-praxe>
- Arbter, K., Handler, M., Purker, E., Tappeiner, G., & Trattnigg, R. (2007). *The public participation manual: Shaping the future together*. Austrian Society for Environment and Technology (ÖGUT).
https://www.iirsa.org/admin_iirsa_web/Uploads/Documents/ease_taller08_m6_anexo1.pdf

Mička, P. (Ed.). (2016). *Metodika participace aneb jak zapojit občany do rozhodování* (2. elektronické vyd.). Agora CE, o. p. s. <http://www.paktparticipace.cz/dokumenty/metodika-participace>

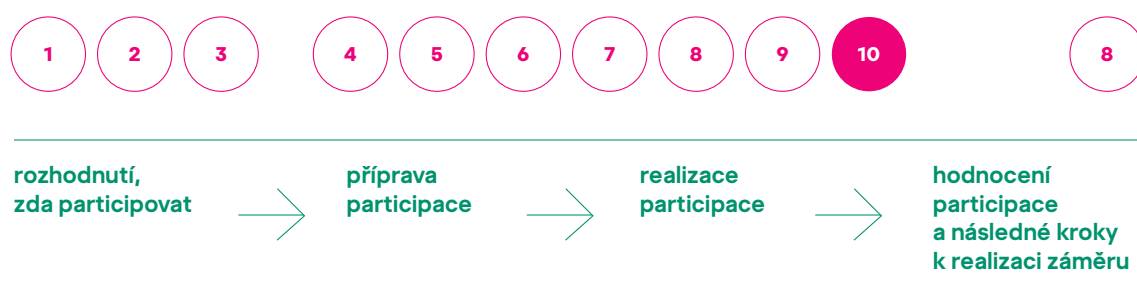
OpenAI. (2025, 29. května). *ChatGPT (verze GPT-4.5) [Large language model]*. <https://chat.openai.com/chat>

10 Inkluze

Markéta Zandlová

Participativní procesy by měly být co nejotevřenější všem jednotlivcům i skupinám obyvatelstva. Tato kapitola pomůže porozumět inkluzi v participaci a nabídne odpovědi na klíčové otázky:

1. Co je inkluze?
2. Proč je inkluze pro participativní procesy důležitá?
3. Co má vliv na přístupnost (inkluzivnost) participačního procesu?
4. Co musíme zvažovat, abychom nikoho neopomenuli přizvat?
5. Jaké dovednosti nám pomohou vést participativní procesy inkluzivně?
6. Jak zapojit všechny dotčené skupiny?
7. FAQ



10.1 Co je inkluze?

Inkluze znamená **začleňování**. V participativních procesech jde o zajištění toho, aby se veškeré dotčené obyvatelstvo mohlo zapojit do rozhodování. Cílem samozřejmě není zapojit úplně všechny obyvatele/obyvatelky, ale jen ty, jichž se participovaná problematika může nějak dotýkat. Zvláštní důraz je třeba klást na ty, pro něž je plná participace obtížná kvůli různým znevýhodněním – například zdravotnímu postižení, věku, rodičovství, jazykové bariéře či sociální a etnické příslušnosti.

Skutečná inkluze neznámá jen otevřené dveře, ale také aktivní odstraňování překážek, které lidem brání účastnit se veřejného života. **Vyžaduje systematická opatření**, jež umožňují, **aby každý mohl vyjádřit svůj hlas a být vyslyšen** v záležitostech, které se jej nějak týkají.

10.2 Proč je inkluze pro participativní procesy důležitá?

Ne všechny skupiny společnosti mají stejné možnosti nebo motivaci zapojit se do participativních aktivit. Studie ukazují, že **zájem o účast v plánování se liší v závislosti na příjmu, vzdělání nebo věku**. Lidé ze střední třídy, tedy se spíše vyššími příjmy a se silnějším sociálním zázemím, tak bývají obvykle nadreprezentováni, zatímco **chudší vrstvy, menšiny, osoby s postižením a obecně ti, kdo nejsou zvyklí veřejně vystupovat, často chybí**. Jejich perspektiva se může nakonec z rozhodování úplně vytratit. (Nejbohatší vrstvy společnosti se často o participativní aktivity příliš nezajímají, ovšem nikoli z důvodu existujících vnějších bariér.)

To však přináší riziko, že se část obyvatelstva s výsledky participace neztotožní, což může vést k nedůvěře, napětí a v některých případech i konfliktům. Naopak, **pokud se do procesu zapojí všechny relevantní skupiny, roste šance, že výsledky rozhodování budou lépe odpovídat potřebám celé komunity**. To usnadní jejich realizaci, sníží budoucí spory a zvýší celkovou spokojenost obyvatelstva. Jinak řečeno, zapojení těch, kdo zastupují všechny dotčené skupiny, tedy není jen otázkou demokratických principů, ale přináší i konkrétní výhody – méně problémů při zavádění změn, lepší pochopení potřeb komunity a větší soudržnost.

Vyvažování hlasů a zahrnutí těch, kteří se veřejného dění běžně neúčastní, patří mezi největší výzvy participace. To je nutné zohlednit při výběru metod, komunikačních strategií i při interpretaci výsledků, aby bylo možné oslovit všechny relevantní skupiny a zajistit jejich účast. To jistě není úplně snadné, a proto je cílem této kapitoly nabídnout inspiraci i praktické tipy, na co si dát pozor, jak o inkluzi přemýšlet a jak k ní směřovat. I drobné kroky se počítají!

Jaké jsou argumenty pro snahu o zapojení opravdu všech skupin obyvatelstva?

Spravedlnost a rovnost

Každý by měl mít právo podílet se na rozhodování, které ovlivňuje jeho život, bez ohledu na svá znevýhodnění.

Zlepšení kvality rozhodnutí

Různorodé perspektivy vedou k promyšlenějším a udržitelnějším řešením pro všechny.

Prevence sociálních konfliktů

Omezuje nerovnosti a pocity nespravedlnosti, které mohou vést k napětí a konfliktům ve společnosti, resp. konkrétním společenství.

Předcházení sociálnímu vyloučení

Zajišťuje, že žádná skupina nezůstane na okraji, což posiluje sociální soudržnost.

Odstranění strukturálních bariér

Pomáhá vytvářet prostředí, kde participace není jen pro privilegované.

Adaptace na změny

Komplexní a inkluzivní přístupy zvyšují odolnost společnosti vůči výzvám, jako je klimatická změna.

Posílení hlasu znevýhodněných (empowerment)

Lidé, kteří by jinak nebyli slyšet, získávají možnost ovlivňovat věci, které se jich týkají, a s tím i zkušenost, že i na jejich hlasu záleží. To zpětně posiluje jejich důvěru ve společnost a sociální soudržnost.

Zajištění ochrany lidských práv

Pomáhá zabránit diskriminaci a systematickému vyloučení určitých skupin.

Podpora aktivního občanství

Posiluje pocit odpovědnosti a zapojení do veřejného dění, což je u znevýhodněných skupin klíčovou podmínkou důvěry v demokratické principy.

10.3 Co má vliv na přístupnost (inkluzivnost) participačního procesu?

To, zda je participativní proces vnímán jako **otevřený a přístupný**, je ovlivňováno mnoha strukturálními faktory, které nemusí být patrné na první pohled (Bell & Reed, 2022). Chceme-li dosáhnout skutečné inkluze, je třeba reflektovat několik klíčových oblastí a **aktivně hledat způsoby, jak případné bariéry překonávat**.

1) Socioekonomické, kulturní a institucionální kontexty

- Mají dotčené skupiny obyvatelstva zkušenost s participativními procesy a s občanskou angažovaností obecně?
- Existují uvnitř těchto skupin významné sociální, ekonomické nebo kulturní rozdíly, které mohou ovlivnit jejich zapojení?
- Které instituce jsou do participace zapojeny? Může jejich přítomnost ovlivnit zájem či ochotu různých skupin účastnit se?
- Mají zapojené instituce možnost ovlivnit proces nebo jeho výsledky ve svůj prospěch? Jak lze takovým situacím předejít?

2) Vlastní proces a jeho design

- Je celý proces naplánován a komunikován transparentně?
- Je proces naplánován a komunikován tak, aby byl přístupný všem potenciálním účastníkům a účastnicím?
- Je zajištěno, že mají všichni zúčastnění stejné informace a ve stejném rozsahu, tedy mají společný znalostní základ?
- Jsou použité techniky participace vhodné pro všechny skupiny obyvatelstva? Nevylučují někoho na základě jeho příjmu, omezené časové flexibility, fyzických dispozic, věku, genderu, jazykových kompetencí, kulturních specifik atd.?

3) Mocenská dynamika

- Je participativní proces nastaven tak, aby byla zajištěna rovnováha mezi různými skupinami obyvatelstva? Nejsou privilegovány určité zájmy?
- Jsou přítomni nestranní facilitátoři či facilitátorky, kteří dokážou vyvážit diskusi a zabránit dominanci jedné skupiny?

4) Hodnotové rámce

- Není proces nastaven tak, že nevědomky upřednostňuje jen určité hodnotové (či kulturní) rámce? Pracujeme aktivně s tím, že lidé z různých sociálních vrstev, kultur nebo různého náboženského vyznání mohou mít odlišné hodnoty?
- Jsou lidé, kteří koordinují participaci, zajišťují facilitaci, vytvářejí informační kampaň a také přizvání experti a expertky připraveni respektovat různé hodnotové perspektivy zúčastněných?

5) Časové a prostorové kontexty

- Jsou všichni lidé osloveni a zapojeni včas, aby se mohli procesu plnohodnotně účastnit?
- Je časový harmonogram procesu nastaven realisticky? Není příliš krátký na smysluplnou diskusi nebo naopak tak dlouhý, že ztrácí dynamiku a účastnictvo motivaci? Není časové zatížení neúměrně velké?
- Má participovaný problém smysluplný časový horizont? Není příliš krátkodobý nebo příliš časově vzdálený, takže by se už těch, kdo se účastní participace, ani netýkal?
- Jsou prostory konání participativních aktivit přístupné všem? Jsou bezbariérové a dobře dostupné, bez vedlejších nákladů na dopravu?

6) Komunikační a informační přístupnost

- Jsou informace o procesu dostupné v jazyce a formátu, kterému všichni rozumí?
- Nevyužívají se příliš odborné nebo exkluzivní kanály, které mohou některé skupiny vyloučit?
- Má každý možnost zpětné vazby a přístupu k výstupům procesu?
- Jsou informace o procesech participace a jejich výstupech snadno přístupné i těm, kdo se jich neúčastní?

10.4 Co musíme zvažovat, abychom nikoho neopomenuli přizvat?

Abychom z participace nikoho nevyhloučili, je třeba zvažovat, jaké **sociodemografické charakteristiky**¹ mohou zvyšovat riziko, že se některé skupiny obyvatelstva nezapojí do společného rozhodování. **Nepřítomnost lidí z některých skupin může být z části způsobena tím, že se necítí dostatečně kompetentní nebo oprávnění se vyjadřovat** (např. lidé v seniorním věku nebo mladí lidé či děti). V takovém případě je třeba dlouhodobě s těmito skupinami aktivně pracovat a posilovat jejich vědomí, že jsou platnou součástí společenství a jejich hlas je potřebný.

Jindy ale mohou být důvodem bariéry přímo v nastavení procesu: participativní aktivity jsou připraveny a komunikovány způsobem, který na některé skupiny zapomíná (např. na děti a dospívající, o jejichž přizvání často vůbec nepřemýšlíme), nebo nevědomky vytváříme překážky, které vedou k systematickému vylučování některých osob (např. nevhodně zvolené prostory, které nejsou bezbariérové; nevhodně zvolené časy; absence komunikace v jiném než českém jazyce aj.). Proto je důležité předem zvážit, koho se téma participace týká – ať už přímo, nebo nepřímo – a aktivně odstraňovat možné bariéry.

Jaké charakteristiky je tedy třeba promyslet?

a) Věk, fyzická kondice, zdravotní postižení

- Je participace přístupná i seniorkám a seniorům, dětem školního či předškolního

1) Sociodemografické charakteristiky jsou údaje, které popisují demografické, sociální a ekonomické vlastnosti populace. Jsou to například věk, pohlaví, vzdělání, ekonomický status, místo bydliště a další údaje, které nám pomáhají porozumět struktuře a složení obyvatelstva.

věku, dospívajícím?

- Jsou aktivity fyzicky i informačně dostupné pro osoby s postižením nebo omezenou pohyblivostí?

Jak cíleně zohlednit seniory a seniorky a osoby s postižením

Zajistit přístupnost prostoru – bezbariérový přístup pro osoby s omezenou pohyblivostí, s fyzickým, mentálním, zrakovým či sluchovým postižením; zajistit dostupnost asistence a přizpůsobení prostředí (např. uspořádání míst k sezení, dostatek světla).

Zajistit zpřístupnění informací – materiály v přehledné, dobře čitelné podobě (větší písmo, kontrastní barvy), audiovizuální formáty pro osoby se zrakovým a sluchovým postižením, případně tlumočení do znakové řeči.

Myslet na srozumitelnost komunikace – mluvit pomalu a jasně, zajistit dobrou slyšitelnost a viditelnost.

Volit vhodné načasování – čas, který lidem v seniorním věku a osobám se zdravotním postižením vyhovuje (např. ne pozdě večer).

Navázat spolupráci s odborníky a odbornicemi – konzultovat aktivity se sociálními službami, neziskovými organizacemi či pečovatelskými zařízeními, která mají zkušenosti s cílovou skupinou.

Zvážit možnost dopravy – pokud se akce koná mimo blízké okolí, zajistit informace o dopravních možnostech nebo případně organizovat svoz.

Zajistit delší čas na zapojení – někteří lidé v seniorním věku či osoby s postižením potřebují více času na porozumění tématu a zapojení do diskuse, proto je dobré dát dost prostoru.

Uvážit menší formáty setkání – velká setkání mohou být nepřehledná nebo stresující, menší skupiny mohou podpořit aktivnější účast.

Jak cíleně zohlednit dospívající, školní mládež, děti

Podporovat zájem o participaci – aktivně oslovovat mladé lidi skrze sociální sítě, školy, mládežnické organizace a neformální skupiny.

Nabídnout možnost uplatnění vlastního názoru – vytvořit prostor, kde se mladí lidé cítí, že jejich názor má váhu, například formou hlasování, návrhových workshopů aj.

Navázat spolupráci se školami – zapojit školy jako partnery a využít jejich kapacity pro šíření informací a organizaci aktivit.

Využít atraktivní formy zapojení – techniky participace, které oslovují mladé lidi (interaktivní workshopy, digitální nástroje, gamifikace aj., viz kapitola Základní techniky participace).

Zkusit zapojení vrstevníků jako facilitátorů/facilitátorek – starší studující nebo vrstevníci mohou mít větší vliv na zapojení mladších dětí a dospívajících.

Vhodně načasovat – plánovat aktivity mimo dobu školní docházky, aby se děti a mladí lidé mohli zapojit bez omezení.

b) Životní situace

Jsou přizvány rodiny s dětmi, rodiče na mateřské/rodičovské dovolené, nově přistěhovaní obyvatelé/obyvatelky?

Jak cíleně zohlednit rodiče s dětmi

Nabídnout možnost hlídání dětí během aktivit nebo vytvořit dětský koutek.

Zajistit **bezbariérový přístup pro kočárky** a vyčlenit klidné prostory na přebalování a kojení.

Přizpůsobit čas konání aktivit tak, aby odpovídal dennímu rytmu rodin s malými dětmi (např. ne v pozdních večerních hodinách).

Komunikovat jasně, že účast s dětmi je vítána, aby rodiče neměli obavy přijít.

c) Gender²

Je vyvážená účast žen a mužů? Jsou zohledněny potřeby různých genderových identit? Jsou aktivity přizpůsobené tomu, jak genderové role v dané společnosti vnímají různí lidé?

Jak cíleně zohlednit gender

Sledovat, zda se participace **účastní lidé různých genderových identit**. Pokud zjistíme nerovnováhu, je důležité analyzovat její příčiny. Může souviset s tématem participace, zvolenými komunikačními kanály, použitými metodami, místem nebo časem konání?

Zvážit, zda v některých skupinách existují **bariéry bránící participaci** (např. pečovatelské povinnosti u žen, bezpečnostní obavy u některých genderových identit, očekávání spojená s tradičními rolemi).

Pokud je to relevantní, **zajistit bezpečné prostředí pro všechny** (např. anonymní vyjádření, facilitaci osobami, kterým účastníci a účastnice důvěřují).

Konzultovat s aktivními osobami, které znají lokální kontext a mohly by odhalit příčiny genderové nerovnováhy a navrhnout řešení.

Při výběru facilitátorů/facilitátorek zvažovat gender.

Zvažovat jazyk komunikace a snažit se o inkluzivní jazyk.

Chybějící skupiny cíleně oslovovat a přizývat ke společnému rozhodování (například skrze zájmová sdružení a spolky, oslovení při volnočasových aktivitách aj.).

d) Ekonomický status

Je zajištěna přístupnost pro lidi ze všech příjmových skupin a sociálních vrstev, včetně osob bez domova či nezaměstnané? Nevznikají zúčastněným sekundární náklady?

Jak cíleně zohlednit ekonomický status (různé příjmové skupiny, lidé s různými typy zaměstnání, nezaměstnaní, osoby s nízkými příjmy, lidé bez domova aj.)

- Zajistit, aby účast v participativních aktivitách neznamenal pro zúčastněné **vedlejší náklady**, jako např. na dopravu nebo vstupné.
- Dbát na to, aby **účast nebyla časově náročná nebo vyčerpávající**, což může být problém pro osoby s nízkými příjmy nebo pracovními závazky.
- Vybírat **prostory, které jsou příjemné pro všechny zúčastněné a nezpůsobují sociální vyloučení** (např. vyhnout se místům, kde se lidé s nižším socioekonomickým statutem mohou cítit nekomfortně, jako jsou drahá restaurace nebo galerie moderního umění apod.).

2) Gender je soubor očekávání, pravidel a představ, které společnost má o tom, jak by se měli chovat, vypadat nebo co by měli dělat muži a ženy.

- Zvážit **realizaci některých aktivit přímo v lokalitách, kde žijí nebo pracují dotčené skupiny** (např. pro osoby bez domova je možné zvážit pořádání aktivit v jejich blízkosti, samozřejmě po předchozím souhlasu a dohodě).
- Zajistit **jednoduché občerstvení**, což může účastnictvo více motivovat k zapojení a zvýšit přívětivost aktivit.
- Přizpůsobit **čas konání aktivit pracovní době** místního obyvatelstva, např. v oblastech s velkými zaměstnavateli nebo dělnickými profesemi.

e) Příslušnost k menšinám (národnostním, etnickým, náboženským, sexuální aj.)

Není z participace předem vyloučena některá z menšin?

Jak cíleně zohlednit příslušnost k menšině (etnické, národnostní, náboženské, sexuální aj.)

- **Překonat jazykové bariéry** – zajistit tlumočení a připravit materiály v cizím jazyce.
- **Navázat dlouhodobou spolupráci** – aktivně angažovat menšiny prostřednictvím jejich zástupců a organizací, které je reprezentují.
- **Vytvořit bezpečné a inkluzivní prostředí** – zajistit prostředí, které respektuje kulturní a hodnotové odlišnosti, a postavit se proti jakékoliv formě diskriminace či útoků (verbálních i jiných).
- **Přizpůsobit načasování aktivit** – zvážit pracovní dobu hlavních zaměstnavatelů v oblasti, zohlednit náboženské svátky a kulturní tradice.

f) Typ osobnosti (introvert/extrovert, pasivní/aktivní, míra průbojnosti či ostychu atp.)

- Jsou aktivity i rozmístění prostoru, kde se konají, nastaveny tak, aby umožňovaly sdílet pohled méně průbojným a jedna skupina účastníků nepřehlušila druhou? (Více informací najdete v kapitole Facilitace, moderace a řešení konfliktů.)

U všech skupin platí, že je potřebné zvolit vhodnou komunikační strategii. Podrobnosti najdete v kapitole [Komunikační strategie](#).

10.5 Jaké dovednosti nám pomohou vést participativní procesy inkluzivně?

Inkluzivní participace vyžaduje systematický a citlivý přístup, který nám pomůže efektivně zapojit různé skupiny. Klíčové je, **aby se všichni cítili bezpečně, respektováni a měli prostor vyjádřit své názory**.

Proto je třeba si osvojit některé **základní dovednosti či přístupy**:

Aktivní přístup

Nečekejte, až se lidé přihlásí. Cíleně vyhledávejte a oslovujte rozmanité skupiny, které by se jinak nemusely zapojit.

Porozumění prostředí

Zjistěte, jaká jsou kulturní, sociální a hodnotová specifika zapojených skupin. Umožní vám to přizpůsobit přístup a metody jejich potřebám.

Respekt k odlišnostem

Zahrnujte různé perspektivy, ať už jde o gender, jazyk, kulturní nebo sociální pozadí. Respektujte, že každý účastník/účastnice přináší jiný pohled.

Transparentnost

Stanovte jasná pravidla a otevřeně komunikujte. To buduje důvěru a umožňuje všem pochopit, jaký je jejich podíl v procesu.

Citlivost přístupu

Naslouchejte potřebám účastníků se osob a buďte připraveni upravit přístup, aby se každý cítil komfortně a mohl plně vyjádřit své názory.

10.6 Jak zapojit všechny dotčené skupiny?

Na závěr nabízíme **shrnutí v podobě praktických tipů**, které nám pomohou naplánovat a realizovat participaci tak, aby byla skutečně inkluzivní a aby se na společném rozhodování mohli podílet opravdu všichni, včetně jednotlivců i skupin, které je náročnější oslovit a aktivizovat:

Systematicky oslovujte všechny potenciálně dotčené skupiny – zejména zranitelné a okrajové skupiny je důležité oslovovat cíleně, s ohledem na jejich specifické potřeby a možnosti účasti.

Oslovte specifické skupiny prostřednictvím jejich komunity – spolupráce s organizacemi, které již dlouhodobě pracují s cílovými skupinami, může pomoci zajistit větší důvěru a účast.

Zajistěte přístupný a bezpečný prostor – jak fyzicky (bezbariérovost, vhodné zázemí pro všechny), tak symbolicky (prostor pro vyjádření názorů bez obav z diskriminace).

Využijte různé komunikační kanály – rozmanité komunikační kanály (sociální sítě, letáky, e-maily, telefonní hovory...) pomohou oslovit různé skupiny zúčastněných, ať už jde o mladé lidi, seniorky a seniory, nebo osoby s omezeným přístupem k technologiím.

Zvolte vhodné osoby pro facilitaci – facilitace vyžaduje lidi citlivé, nestranné a schopné pracovat s diverzitou zúčastněných. Zajistěte, aby dokázali vytvářet inkluzivní a bezpečné prostředí pro všechny zúčastněné.

Zvolte formát skupinové participativní aktivity (např. veřejné setkání), který umožní všem zúčastněným sdílet svůj pohled – někteří lidé jsou průbojnější a aktivnější, někteří méně, proto je při plánování průběhu aktivity dobré začlenit diskusi v menších facilitovaných skupinách, které zajistí dostatek příležitostí k vyjádření každého pohledu.

Zajistěte přístupný a bezpečný prostor – jak fyzicky (bezbariérovost, vhodné zázemí pro všechny, které např. svým rozvržením zohledňuje cíl setkání a jeho náplň - srov. divadelní rozmístění vs. kulaté stoly), tak symbolicky (prostor pro vyjádření názorů bez obav z diskriminace).

Vyberte vhodný čas pro aktivity tak, aby lidé z různých skupin nebyli znevýhodněni nevhodně zvoleným časem (zohledněte pracovní dobu, školní docházku, rodinné a sociální závazky).

Dejte dostatek času – jak na přípravu a plánování aktivit, tak i během samotného procesu, aby zúčastnění nemuseli spěchat a mohli se vyjádřit v klidu.

Podporujte osoby a skupiny s omezeným časem – pro ty, kdo nemohou dlouhodobě věnovat čas participaci, může být užitečné zorganizovat kratší, intenzivní setkání nebo poskytnout alternativní možnosti účasti (např. online platformy).

Jasně komunikujte, co se stane s výsledky – participující musí vědět, jaký vliv budou mít jejich návrhy a nápady na rozhodování, a na co vliv mít nebudou. Tím se zvýší jejich motivace a realistická očekávání.

Vyhodnocujte zpětnou vazbu – po každé aktivitě je užitečné požádat zúčastněné o zpětnou vazbu a zjistit, co bylo pozitivní, co by se mohlo zlepšit. To pomůže neustále zlepšovat inkluzivní přístup.

Oceňte účast – většina lidí se účastní ve volném čase, proto je dobré nabídnout nějaké ocenění, ať už jde o občerstvení, slevy na vstupném na akce organizované obcí, nebo jiné benefity, které zvýší atraktivitu účasti.

Inspirace, jak zapojit jazykově, etnický či národnostně odlišné skupiny a menšiny

Zvažte využití digitálních nástrojů – online workshopy, prezentace nebo diskusní fóra mohou být dobrým prvním krokem k navázání spolupráce (pokud víme, že jsou pro danou skupinu dostupné a srozumitelné).

Navažte nejprve spolupráci se zástupci skupiny – důvěra je klíčová, proto je vhodné zapojit nejprve jednotlivé osoby, které mohou následně oslovit širší komunitu.

Přizvěte ke spolutvorbě participace někoho z dané skupiny – aby participativní aktivity odpovídaly potřebám dané skupiny, je užitečné ji přímo zapojit do plánování, případně z ní vybrat facilitátorky/facilitátory.

Spolupracujte s místními organizacemi a spolky – neziskové organizace, komunitní centra nebo aktivní jednotliví lidé mohou pomoci se zprostředkováním kontaktu, porozuměním specifik dané skupiny a konzultací procesu.

Začněte s oddělenými aktivitami, pokud je to potřeba – některé skupiny mohou mít větší důvěru k participaci, pokud se nejprve setkají odděleně, a teprve následně se zapojí do širšího procesu, například skrze komunitní mluvčí.

10.7 FAQ: Inkluze

1) Co dělat, když se někteří lidé nechtějí nebo se bojí zapojit do participace?

Jak je možné motivovat ty, kteří jsou vůči participaci skeptičtí nebo kteří mají obavy z vyjádření svého názoru? Budovat důvěru, aktivně je zvát a ukázat jim přínosy participace pro ně i pro komunitu. Nabídnout anonymní způsoby vyjádření (např. dotazníky), využít možnost zprostředkování od někoho, kdo má k těmto lidem blízko.

2) Co dělat, když v procesu participace vznikají konflikty, např. mezi různými socioekonomickými nebo kulturními skupinami?

Nastavit jasná pravidla diskuse, včetně deklarování vzájemného respektu a vysvětlení jeho přínosu pro všechny zúčastněné. Zajistit nestrannou facilitaci. Konflikty vnímat jako přirozenou součást procesu, aktivně je řešit a hledat kompromisy (viz kapitola Facilitace, moderace a řešení konfliktů).

3) Jakými způsoby lze zahrnout do participace i osoby, které se fyzicky nebo kvůli technickým omezením nemohou účastnit aktivit (např. osoby se zdravotním postižením nebo lidé bez přístupu k internetu)?

Nabídnout hybridní formáty (online + off-line), zajistit bezbariérový přístup, využít terénní výzkum a komunitní ambasadorky a ambasadory. Využívat různé komunikační kanály (telefon, papírové dotazníky, tlumočení).

4) Jak zajistit, že účast bude skutečně diverzifikovaná a nebudou dominovat některé skupiny (např. stejné sociální vrstvy, etnické skupiny)?

Aktivně oslovovat různé komunity, přizpůsobit formáty jejich potřebám, spolupracovat s jejich lídry. Střídat místa konání, časy i způsoby zapojení, aby proces nevyhovoval jen jedné skupině.

5) Jaké jsou právní a etické aspekty inkluzivní participace?

Dodržovat ochranu osobních údajů (GDPR), zajistit informovaný souhlas a transparentní komunikaci. Respektovat soukromí zúčastněných. Zvážit, zda nemůže mít účast pro některé lidi negativní důsledky a tomu přizpůsobit celý proces.

6) Jak měřit úspěšnost participativního procesu a jeho inkluzivitu?

Průběžně vyhodnocovat zapojení různých skupin, sbírat zpětnou vazbu a sledovat, jak byly návrhy zúčastněných zohledněny. O úspěších i limitech komunikovat otevřeně a zlepšovat proces na základě zkušeností.

10.8 Checklist: Jak zajistit zapojení (inkluzi) všech dotčených skupin obyvatelstva

Tento checklist vám pomůže do hloubky promyslet, zda jste udělali maximum pro to, aby byly k participativnímu procesu přizvány opravdu všechny skupiny obyvatelstva, kterých se může týkat realizovaný projekt.

Jakých skupin se dané téma může dotýkat?	
☐	Vědí všichni potenciálně dotčení, že se odehrávají participativní procesy?
☐	Jsou informace o participaci dostupné všem potenciálně dotčeným skupinám ve formě a v jazyce, které jsou jim srozumitelné a přístupné?
☐	Je design celého procesu přizpůsoben rozličným potřebám a možnostem různých skupin?
☐	Existují bariéry, které by znesnadňovaly přístup některým jedincům nebo skupinám během participativních aktivit?
→ Jaké? Jak mohou být eliminovány?	
☐	Víme, jak budeme postupovat, pokud budou v průběhu participace vznikat skupiny, které by dominovaly, umlčovaly ostatní, získávaly názorovou převahu?
☐	Jsou zastoupeny ženy i muži zhruba rovnoměrně?
→ Pokud nejsou, čím je to způsobeno? Lze nepoměr vyrovnat, pokud je to třeba?	
☐	Jsou v komunitě jiné genderové skupiny a jsou zastoupeny?
☐	Jsou zastoupeny různé věkové skupiny zhruba rovnoměrně?
→ Pokud nejsou, čím je to způsobeno? Lze nepoměr vyrovnat, pokud je to třeba?	
☐	Jsou zastoupeny osoby s postižením, rodiny s dětmi, rodiče na mateřské/rodičovské, nově přistěhovaní obyvatelé?
→ Pokud nejsou, čím je to způsobeno? Lze nepoměr vyrovnat, pokud je to třeba?	
☐	Jsou zastoupeni lidé ze všech sociálních vrstev a s různým ekonomickým postavením?
☐	Jsou zahrnuti lidé s nízkými příjmy, nezaměstnaní, lidé bez domova?

→ Pokud nejsou, čím je to způsobeno?
Lze nepoměr vyrovnat, pokud je to třeba



Jsou zastoupeni příslušníci etnických, národnostních, náboženských či sexuálních menšin?

→ Pokud nejsou, čím je to způsobeno?
Lze nepoměr vyrovnat, pokud je to třeba?

10.9 Seznam zdrojů

Bell, K., & Reed, M. (2022). The tree of participation: A new model for inclusive decision-making. *Community Development Journal*, 57(4), 595–614. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsab018>

Mička, P. (Ed.). (2016). *Metodika participace aneb jak zapojit občany do rozhodování* (2. elektronické vyd.). Agora CE, o. p. s. <http://www.paktparticipace.cz/dokumenty/metodika-participace>

OpenAI. (2025, 29. května). *ChatGPT (verze GPT-4.5) [Large language model]*. <https://chat.openai.com/chat>



Průvodce právními aspekty participace veřejnosti

participace: praktický průvodce

Průvodce právními aspekty participace veřejnosti

Petra Humlíčková

Průvodce právními aspekty participace veřejnosti komplexně popisuje právní nástroje a mechanismy, které umožňují veřejnosti aktivně se zapojovat do rozhodovacích procesů, zejména v oblasti životního prostředí a územního plánování. Tento studijní materiál vám pomůže lépe porozumět právním rámcům participace veřejnosti a efektivněji zapojovat občany do rozhodovacích procesů. Detailně vysvětluje, za jakých podmínek se mohou občané a spolky účastnit jednotlivých řízení, jaká jsou jejich práva a povinnosti, a nabízí praktické rady, jak participaci veřejnosti podpořit. Znalost těchto mechanismů pak může vést k transparentnějším rozhodovacím procesům, lepší komunikaci s veřejností a v konečném důsledku ke kvalitnějším rozhodnutím reflektujícím zájmy obyvatel. V průvodci naleznete odpovědi na následující otázky:

1. Kdo a za jakých podmínek má právo na informace o veřejných rozhodnutích?
2. Kdo a za jakých podmínek se může účastnit správních řízení v oblasti životního prostředí a stavebnictví?
3. Jaké jsou role a postavení spolků v různých typech správních řízení?
4. Jak probíhají procesy EIA a SEA² a jak se do nich může veřejnost zapojit?
5. Jakým způsobem mohou občané a spolky připomínkovat územní plány a další územně plánovací dokumentaci?
6. Jak postupovat při zpřístupnění správního spisu a jaké dokumenty z něj může veřejnost získat?
7. Jaké typy žalob lze využít v oblasti správních rozhodnutí a jaké jsou podmínky pro jejich podání?
8. Za jakých podmínek lze dosáhnout odkladného účinku žaloby proti správnímu rozhodnutí?
9. Jak může být vyhlášeno místní referendum, jaké jsou podmínky pro jeho platnost a závaznost výsledků?
10. Jaké praktické kroky mohou úřady podniknout pro efektivnější zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů?

1) Vzhledem k ustálené právní terminologii používáme v této kapitole výrazy v generickém maskulinu, jak je obvyklé v odborné právní praxi. Tento jazykový rámec nemá vyjadřovat genderovou exkluzivitu, ale odráží konvence daného oboru.

2) Zkratky z anglického Environmental Impact Assessment, což v překladu znamená *Posuzování vlivů na životní prostředí* a Strategic Environmental Assessment, což v překladu znamená *Strategické posuzování vlivů na životní prostředí*.

1. Právo na informace

1.1 Právo na informace

Právo na informace je jedním ze základních práv garantovaných *Listinou základních práv a svobod*³. Toto právo umožňuje každému vyhledávat, přijímat a šířit informace. Omezení tohoto práva je možné pouze zákonem a pouze v případech, kdy je nezbytné pro ochranu práv a svobod ostatních, bezpečnost státu, veřejnou bezpečnost, ochranu veřejného zdraví nebo mravnosti.

Existují **dva režimy poskytování informací**:

- právo na informace, které se týká zejména činnosti státních orgánů, podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím;
- právo na informace o životním prostředí podle zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí.

Žadatelé si nemusí být jisti, podle kterého zákona jimi požadovaná informace má být poskytnuta. Může se stát, že zamění zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím a zákon č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí. Povinný subjekt musí věcně posoudit žádost a poskytnout informace dle správného předpisu.

Detailní přehled postupů týkajících se [práva na informace](#) naleznete v online právní poradně Frank Bold, s. r. o.

1.2 Zákon o svobodném přístupu k informacím

Žádost můžete podat ústně nebo písemně, a to i e-mailem⁴. Ze žádosti musí být zřejmé⁵:

- kterému povinnému subjektu je určena;
- kdo je žadatelem (jméno a příjmení, datum narození, adresa místa trvalého pobytu u fyzické osoby; název, identifikační číslo osoby, adresa sídla u právnické osoby);
- že se žadatel domáhá poskytnutí informace ve smyslu zákona o svobodném přístupu k informacím (například formulací *dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím Vás tímto žádám o poskytnutí...*).

Pod pojmem **informace** se rozumí jakýkoliv obsah nebo jeho část v jakékoliv podobě, zaznamenaný na jakémkoliv nosiči. Příkladem informace je písemný dokument (povolení stavby), elektronický záznam i záznam zvukový, obrazový nebo audiovizuální.

Povinnými subjekty, které jsou povinny poskytovat informace, jsou **státní orgány, územní samosprávné celky, veřejné instituce**.⁶ Typicky se tedy jedná o kraj, obec, ministerstvo, stavební úřad, Ředitelství silnic a dálnic, České dráhy a další. Tyto povinné subjekty mají povinnost poskytnout veškeré informace, které mají k dispozici. Subjekty s částečnou informační povinností⁷ (typicky lesní stráž nebo stráž přírody) poskytují informace jen v tom rozsahu, který se týká jejich rozhodovací činnosti.

Obecní a krajské úřady jsou vnitřně členěny (např. na stavební úřad, odbor ochrany životního prostředí). Žádost o informaci se vztahuje na celý tento úřad, nikoliv na jednotlivé

3) čl. 2 odst. 1 Listiny základních práv a svobod

4) § 16 odst. 1 zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

5) § 14 odst. 2 zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

6) § 2 odst. 1 zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

7) § 2 odst. 2 zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

odbory.⁸ Pokud je tedy podána žádost obecnímu úřadu a není uveden přesně název konkrétního odboru (např. stavební odbor), nemělo by to ovlivnit vyřízení žádosti.

Informace jsou poskytovány zejména ve formě listiny, elektronického dokumentu, kopie dokumentu nebo možností nahlédnutí do něj, datového souboru nebo sdílením dat. **Po dobu požadované informace** (a způsob jejího získání) **si může žadatel sám určit** v žádosti.

Zákon vymezuje **okruhy informací, které nelze poskytnout**. Povinný subjekt nejprve vyloučí ty informace, které nelze poskytnout, a poté žadateli poskytne všechny požadované informace, jichž se vyloučení netýká, včetně doprovodných informací.⁹ Povinný subjekt tak žadateli například poskytne povolení stavby, ve kterém však budou anonymizovány osobní údaje stavebníka.

Neposkytují se informace, které se týkají **osobnosti**.¹⁰ Ochrana osobnosti, projevů osobní povahy, soukromí i osobních údajů se týká pouze lidí – netýká se tedy právnických osob (spolků, obchodních korporací ani nadací apod.). Za projevy osobní povahy se nepovažuje, když někdo veřejně vystoupí v záležitosti veřejného zájmu. Chráněny tedy nejsou například projevy občanů na veřejných zasedáních zastupitelstev nebo informace o výši platů zaměstnanců veřejné správy.¹¹

Neposkytují se ani informace, které jsou **obchodním tajemstvím**.¹² Typicky se jedná o adresáře zákazníků, obchodní záměry, výrobní náklady, technologické postupy nebo cenové kalkulace. Výjimku představuje poskytování informace, která se týká používání veřejných prostředků – plateb z veřejných rozpočtů. Porušením ochrany obchodního tajemství není, jestliže povinný subjekt poskytne údaje o rozsahu a příjemci veřejných prostředků.¹³

Povinné subjekty nesmí poskytovat informace, pokud by jejich poskytnutím porušily ochranu práv třetích osob k předmětu **autorského práva** nebo ochranu práv, která s ním souvisejí.¹⁴ Ochrana autorského práva se nevztahuje na znalecké posudky¹⁵ nebo projektovou dokumentaci pořízenou veřejným investorem¹⁶.

Povinné subjekty nesmí poskytnout utajované informace, informace o probíhající trestní řízení (ani informace, které se trestního řízení týkají), pokud by jejich poskytnutí ohrozilo (nebo zmařilo) účel trestního řízení.¹⁷ Povinné subjekty nesmí poskytovat informace o rozhodovací činnosti soudů – s výjimkou rozsudků.¹⁸

Informace jsou poskytovány **zdarma**. Povinné subjekty mohou (ale nemusí) v souvislosti s poskytováním informací žádat úhradu ve výši, která nesmí přesáhnout náklady spojené s pořízením kopií, opatřením technických nosičů dat (např. CD nebo DVD) a s odesláním informací žadateli. Povinný subjekt si může vyžádat i úhradu za mimořádně rozsáhlé vyhledávání informací, o této skutečnosti musí žadatele předem informovat.¹⁹ Příkladem špatné praxe je zpoplatňování poskytovaných informací z důvodu neochoty úřadu informace poskytnout.

Povinný subjekt musí informaci žadateli poskytnout nejpozději ve lhůtě **do 15 kalendářních dnů** ode dne přijetí žádosti. Ve složitých případech může být tato lhůta prodloužena o dalších 10 dnů.²⁰ Pokud jsou dány důvody pro odmítnutí žádosti o informace, musí povinný subjekt vydat ve lhůtě pro vyřízení žádosti (15 dnů) rozhodnutí o odmítnutí žádosti.

8) rozsudek Nejvyššího správního soudu č. j. 3 As 13/2007-75 ze dne 28. 03. 2008

9) § 12 zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

10) § 8a zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

11) náleze Ústavního soudu č. j. IV. ÚS 1378/16 ze dne 17. 10. 2017

12) § 9 odst. 1 zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

13) § 9 odst. 2 zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

14) § 11 odst. 2 písm. c) zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

15) rozsudek Městského soudu v Praze č. j. 6 A 246/2013-59 ze dne 17. 02. 2017

16) § 3 písm. a) zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon

17) § 11 odst. 4 písm. a) zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

18) § 11 odst. 4 písm. b) zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

19) § 17 zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

20) § 14 zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

Pokud na svoji žádost o informace nedostane žadatel žádnou odpověď, může **podat stížnost na postup** při vyřizování žádosti o informace.²¹

Pokud s odepřením informací žadatel nesouhlasí, **může se odvolat**. Lhůta pro podání odvolání je 15 dnů ode dne, kdy mu bylo doručeno rozhodnutí. Odvolání žadatel podává ke správnímu orgánu, který napadané rozhodnutí vydal. Po neúspěšném odvolání je možné podat žalobu ke krajskému soudu ve lhůtě 2 měsíců.

1.3 Zákon o právu na informace o životním prostředí

Právo na informace o životním prostředí je jedním ze základních práv garantovaných Listinou základních práv a svobod, podle níž má každý **právo na včasné a úplné informace o stavu životního prostředí a přírodních zdrojů**.²²

Žádost můžete podat ústně nebo písemně, a to i e-mailem.²³ Ze žádosti musí být zřejmé:

- kterému povinnému subjektu je určena;
- kdo je žadatelem (jméno a příjmení, datum narození, adresa místa trvalého pobytu u fyzické osoby; název, identifikační číslo osoby, adresa sídla u právnické osoby).²⁴

Informace o životním prostředí²⁵ zahrnují jakékoli údaje o stavu a předpokládaném vývoji životního prostředí a jeho jednotlivých složek. Dále zahrnují informace o vlivech staveb, činností, technologií a výrobků na životní prostředí a veřejné zdraví. Můžete požadovat i informace o ekonomických a finančních analýzách, které byly použity při rozhodování a dalších opatřeních ve věcech životního prostředí, pokud byly pořízeny zcela nebo částečně z veřejných prostředků. To znamená, že máte právo žádat například studie, podklady, znalecké posudky a záznamy měření. Dále můžete žádat informace o zdrojích informací, jako je jejich původ, stáří apod. Důležitou kategorií jsou také informace o správních řízeních ve věcech životního prostředí. Na základě zákona o právu na informace o životním prostředí může povinný subjekt zpřístupnit obsah správních spisů i jiným osobám než účastníkům řízení.

Povinnými subjekty²⁶, které jsou povinny poskytovat informace, jsou správní úřady, orgány územních samosprávních celků, osoby, které vykonávají v oblasti veřejné správy působnost, jež se vztahuje k životnímu prostředí, a pověřené osoby. Typicky se tedy jedná o kraj, obec, ministerstvo, stavební úřad, Českou inspekci životního prostředí, správu národního parku, Státní fond životního prostředí, lesní stráž, stráž přírody nebo autorizované osoby při posuzování vlivů na životní prostředí.

Obdobně jako u zákona o svobodném přístupu k informacím se žádost o informaci vztahuje na celý tento úřad, nikoliv na jednotlivé odbory. Pokud je tedy podána žádost obecnímu úřadu a není uveden přesně název konkrétního odboru (např. stavební odbor), nemělo by to ovlivnit vyřízení žádosti.

Informace jsou poskytovány zejména ve formě listiny, elektronického dokumentu, kopie dokumentu nebo možností nahlédnutí do něj, datového souboru nebo sdílením dat.

Podobu požadované informace (a způsob jejího získání) **si můžete sami určit** v žádosti.

Zákon vymezuje **okruhy informací, které nelze poskytnout**.²⁷ Povinný subjekt nejprve vyloučí ty informace, které nelze poskytnout, a poté žadateli poskytne všechny požadované informace, jichž se vyloučení netýká, včetně doprovodných informací.²⁸

21) § 16a zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

22) čl. 35 odst. 2 Listiny základní práv a svobod

23) § 3 zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

24) § 3 odst. 1 zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

25) § 2 písm. a) zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

26) § 2 písm. b) zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

27) § 8 zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

28) § 8 odst. 6 zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

Neposkytují se informace, které se týkají **ochrany osobnosti**.²⁹ Z tohoto důvodu existují výjimky. Za porušení práva na ochranu osobnosti se nepovažuje poskytnutí informace o původci činnosti, která znečišťuje, ohrožuje nebo poškozuje životní prostředí, pokud je tato informace uvedena v pravomocném rozhodnutí o trestném činu, přestupku nebo jiném správním deliktu. **Obchodní tajemství** je také chráněno s výjimkami předvídanými přímo zákonem³⁰ (požadovaná informace se týká provozní činnosti provozovatele a tato činnost má mít vliv na životní prostředí; pokud informaci povinný subjekt neposkytne, hrozí bezprostřední ohrožení lidského zdraví a životního prostředí; požadovanou informaci povinný subjekt získal z prostředků z veřejných rozpočtů). Výše uvedené výjimky se neužijí při poskytování informací o emisích vypouštěných do životního prostředí (ochrana osobních údajů, obchodního tajemství atd.).³¹

Některé informace jako povinný subjekt můžete, ale nemusíte poskytnout. Záleží vždy na vašem uvážení, které však musí být odůvodněné. Jedná se především o informaci, jejíž **zpřístupnění by mohlo mít nepříznivý vliv na ochranu životního prostředí** v místech, kterých se informace týká (typicky informace o hnízdech chráněných dravců).

Žádost může, a nemusí být odmítnuta také v případě, kdy je z nějakého důvodu vadná:

- Žádost byla formulována nesrozumitelně nebo příliš obecně a žadatel, ač k tomu byl vyzván, ji nedoplnil.³²
- Žádost je anonymní.³³
- Žádost je formulována zjevně provokativně nebo obstrukčně.³⁴
- Žádost byla podána subjektu, který nemá požadovanou informaci a ani ji mít nemusí.³⁵

Informace jsou poskytovány **zdarma**. Povinné subjekty mohou (ale nemusí) v souvislosti s poskytováním informací žádat úhradu ve výši, která nesmí přesáhnout náklady spojené s pořízením kopií, opatřením technických nosičů dat (např. CD nebo DVD) a s odesláním informací žadateli. Povinný subjekt si může vyžádat i úhradu za mimořádně rozsáhlé vyhledávání informací, o této skutečnosti musí žadatele předem informovat.³⁶

Povinný subjekt musí informaci žadateli **poskytnout nejpozději ve lhůtě 30 dnů** ode dne přijetí žádosti. Ve složitých případech může být tato lhůta prodloužena o dalších 30 dnů.³⁷ O prodloužení lhůty musí být žadatel informován předem. Pokud žadatel **požádal o informaci již zveřejněnou**, může povinný subjekt místo poskytnutí informace pouze sdělit údaje, které žadateli umožní zveřejněnou informaci vyhledat a získat. Pokud budete i přesto na přímém poskytnutí zveřejněné informace trvat, povinný subjekt ji musí poskytnout.³⁸

Pokud jsou dány důvody pro **odmítnutí žádosti o informace**, musí povinný subjekt vydat ve lhůtě pro vyřízení žádosti (30 dnů) rozhodnutí o odmítnutí žádosti. Pokud s odepřením informací žadatel **nesouhlasí, může se odvolat**. Lhůta pro podání odvolání je 15 dnů ode dne, kdy žadateli bylo doručeno rozhodnutí. Odvolání se podává ke správnímu orgánu, který napadané rozhodnutí vydal. Po neúspěšném odvolání je možné podat žalobu ke krajskému soudu ve lhůtě 2 měsíců.

29) § 8 odst. 1 písm. b) zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

30) § 8 odst. 4 zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

31) § 8 odst. 9 zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

32) § 8 odst. 2 písm. e) zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

33) § 8 odst. 2 písm. e) zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

34) § 8a zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

35) § 4 zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

36) § 10 odst. 3 zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

37) § 7 odst. 1 zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

38) § 5 zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

Pokud žadatel na svoji žádost o informace **nedostane žádnou odpověď**, má se za to, že žádost byla zamítnuta.³⁹ Jde o tzv. fiktivní rozhodnutí, tj. povinný subjekt sice ve skutečnosti nerozhodl, avšak přímo ze zákona vyplývají důsledky, jako by se tak stalo. Po uplynutí lhůty pro rozhodnutí tak může žadatel podat odvolání ve lhůtě 90 dnů.⁴⁰ Hlavním důvodem odvolání bude nesplnění náležitostí správního rozhodnutí a nedostatečné odůvodnění – vzhledem k neexistenci rozhodnutí nebude ani zřejmé, proč mu byly požadované informace odepřeny.

2. Účast v řízení

O většině záměrů, které ovlivňují naše okolí, je rozhodováno ve správním řízení (pokácení stromu, výstavba bytového domu). Veřejnost má možnost se těchto řízení účastnit a tímto způsobem ovlivňovat jejich výslednou podobu.

Kdo se může účastnit, jakého typu řízení a za jakých podmínek, je vymezeno zákony. Popis účasti veřejnosti je z důvodu přehlednosti rozdělen na několik částí:

- řízení bez stavební činnosti;
- posuzování vlivů na životní prostředí (SEA, EIA);
- řízení o povolení záměru podle stavebního zákona;
- specifické situace.

Detailní informace o [postupech ve správních řízeních i k účasti spolků a zapojení veřejnosti](#) naleznete v online právní poradně Frank Bold, s. r. o.

2.1 Účast v řízení bez stavební činnosti

Zcela typicky se jedná o **kácení dřevin rostoucích mimo les**⁴¹ a výjimky ze zákazů u **zvláště chráněných druhů živočichů a rostlin**⁴², pokud tyto činnosti nejsou následovány stavbou. Tato řízení vedou u kácení stromů příslušné místní obecní a městské úřady, ve velkých městech úřady městských částí; řízení o druhových výjimkách pak vedou krajské úřady.

Těchto řízení se mohou účastnit **pouze spolky** (v naprosté většině situací nikoliv sousední vlastníci).⁴³ Aby se spolek mohl účastnit řízení podle zákona o ochraně přírody a krajiny, musí mít ve stanovách uvedeno, že jeho hlavním posláním je ochrana přírody a krajiny.

Pro účast v řízení musí spolek:

1. Podat k orgánu ochrany přírody a krajiny žádost o informování o zahajovaných řízeních.
2. Přihlásit se do příslušného řízení ve stanovené lhůtě.

Žádost o informování musí být věcně a místně specifikovaná a platí jeden rok. Žádost je možné podávat opakovaně. Správní orgán informuje spolky o zahájených řízeních stejným způsobem jako ostatní vedlejší účastníky řízení.⁴⁴ Spolek tedy může být informován adresně, tj. prostřednictvím datové schránky nebo pošty, anebo veřejnou vyhláškou, tj. prostřednictvím úřední desky, pokud se jedná o řízení s velkým počtem (více než 30) účastníků.

39) § 9 odst. 3 zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí

40) § 83 odst. 2 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád

41) § 8 zákona č. 114/192 Sb., o ochraně přírody a krajiny

42) § 56 zákona č. 114/192 Sb., o ochraně přírody a krajiny

43) § 70 odst. 3 zákona č. 114/192 Sb., o ochraně přírody a krajiny

44) rozsudek Nejvyššího správního soudu 1 As 269/2021

Přihlášení do řízení musí být provedeno do 8 dnů od oznámení zahájení řízení. Dnem sdělení informace o zahájení řízení se rozumí den doručení jejího písemného vyhotovení nebo první den jejího zveřejnění na úřední desce. Pokud spolek nemá podanou žádost o informování, musí ji podat společně s oznámením o účasti v řízení ve lhůtě 8 dnů.

Řízení podle **zákona o vodách** se mohou účastnit spolky⁴⁵, jejichž předmětem činnosti je ochrana životního prostředí nebo veřejného zdraví, a které vznikly alespoň 3 roky před dnem oznámení o zahájení řízení nebo které podporuje svými podpisy nejméně 200 osob. I v těchto řízeních se spolky musí přihlásit do 8 dnů.

Řízení o **vydání integrovaného povolení**⁴⁶ se mohou účastnit spolky⁴⁷, jejichž předmětem činnosti je ochrana životního prostředí nebo veřejného zdraví, a které vznikly alespoň 3 roky před dnem oznámení o zahájení řízení nebo které podporuje svými podpisy nejméně 200 osob. V těchto řízeních se spolky musí přihlásit do 30 dnů.

2.2 Účast u koncepcí a záměrů, které podléhají posuzování vlivů na životní prostředí (SEA a EIA)

Plány a programy (koncepce), které zpracovává orgán veřejné správy, a které mohou výrazně ovlivnit životní prostředí, podléhají procesu posouzení vlivu na životní prostředí SEA.

Proces SEA má tyto fáze:

1. Předložení a oznámení koncepce
2. Zjišťovací řízení
3. Vyhodnocení vlivů
4. Návrh koncepce
5. Veřejné projednání
6. Stanovisko

Oznámení o zahájení posouzení zveřejňuje krajský úřad nebo Ministerstvo životního prostředí na své úřední desce a v informačním systému SEA⁴⁸. K **oznámení koncepce** se může **vyjádřit každý ve lhůtě 20 dnů**⁴⁹. Úřad k obdrženým vyjádřením přihlíží, tj. vyjádření jsou zohledněna ve zjišťovacím řízení, mohou ovlivnit stanovisko úřadu, ale nejsou pro něj závazná.

O návrhu koncepce se může, ale nemusí konat **veřejné projednání**⁵⁰. Na veřejném projednání se kdokoli může vyjádřit k jakémukoli aspektu celé koncepce, doptat se na cokoli, vznést požadavky na obsah koncepce.

K **návrhu koncepce** se může **vyjádřit každý**, a to nejpozději do **5 dnů ode dne konání** veřejného projednání návrhu koncepce nebo ve lhůtě **do 20 dnů** ode dne zveřejnění návrhu koncepce, **pokud se veřejné projednání nekoná**.

Na konci procesu SEA vydává úřad **nezávazné stanovisko SEA**. Ve stanovisku uvádí, zda s návrhem koncepce souhlasí, případně za jakých podmínek. Bez toho, aby úřad vydal stanovisko, nelze koncepci schválit. Vzhledem k nezávaznosti stanoviska však lze koncepci schválit i pokud je stanovisko nesouhlasné.

45) § 115 odst. 6 a 7 zákona č. 182/2024 Sb., o vodách

46) Integrované povolení je povolení, které stanovuje závazné podmínky provozu zařízení s ohledem na ochranu životního prostředí jako celku. Tyto podmínky se týkají všech relevantních složek životního prostředí (tedy např. vody, půdy, ovzduší nebo živých organismů), na které může mít provoz zařízení negativní dopad.

47) § 7 odst. 1 písm. g zákona o integrované prevenci

48) https://portal.cenia.cz/eiasea/view/SEA100_koncepce

49) § 10c zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivu na životní prostředí

50) §10f odst. 2 zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivu na životní prostředí

Záměry s nejzávažnějšími vlivy na životní prostředí podléhají hodnocení vlivů na životní prostředí (tzv. **EIA**). Typicky se jedná o silnice, doly či továrny. U záměrů je stanoven limit, od kterého jsou posuzovány (velikost, počet parkovacích míst, produkce aj.). Vysoce nastavený limit vylučuje z posouzení výstavbu většiny obchodních domů či bytových komplexů. Některé záměry jsou naopak posuzovány povinně (např. letiště, dálnice, vodní nádrže nebo dobývací prostory pro těžbu uhlí).⁵¹

Proces EIA má tyto fáze:

1. Oznámení
2. Zjišťovací řízení
3. Dokumentace
4. Veřejné projednání
5. Posudek
6. Závazné stanovisko

Informace o procesu EIA naleznete na úředních deskách příslušných krajů a obcí, ale také v informačním systému EIA⁵².

Vyjádřit se může kdokoli, tj. fyzická osoba i spolek bez nutnosti splnit jakékoliv další podmínky (vlastnění nemovitosti v místě, počet podporovatelů, délka existence spolku atd.). Podat vyjádření je možné:

- k oznámení o záměru;⁵³
- k dokumentaci.⁵⁴

Lhůta pro podání vyjádření je 30 dnů ode dne zveřejnění na úřední desce. Úřad k obdrženým vyjádřeními přihlíží, tj. vyjádření jsou písemně vypořádána, mohou ovlivnit závěrečné stanovisko úřadu, ale nejsou pro něj závazná.

Pokud úřad obdrží odůvodněné nesouhlasné vyjádření veřejnosti k dokumentaci, nařídí **veřejné projednání**⁵⁵. Na veřejném projednání se kdokoli může vyjádřit k jakémukoli aspektu celého záměru, doptat se na cokoli oznamovatele či zpracovatele dokumentace, vznést požadavky na provádění a užívání záměru.

U některých záměrů proces EIA končí v tzv. zjišťovacím řízení⁵⁶. Úřad **v závěru zjišťovacího řízení** rozhodne, že zbytek procesu EIA nemusí proběhnout, není tedy vydáno stanovisko EIA a řízení podle stavebního zákona nebudou navazujícími. Proti závěru odvolacího řízení se může odvolat kvalifikovaný spolek, tj. spolek, jehož předmětem činnosti je podle stanov ochrana životního prostředí nebo veřejného zdraví, který vznikl alespoň 3 roky před dnem vydání závěru zjišťovacího řízení nebo který podporuje svými podpisy nejméně 200 osob. Takového odvolání nemůže podat jednotlivá fyzická osoba.

Lhůta pro podání odvolání je celkově 30 dnů ode dne vyvěšení závěru závazného stanoviska na úřední desce (doručeno je 15. dnem a od tohoto dne plyne 15denní odvolací lhůta). Pokud není odvolání vyhověno, lze se proti tomu bránit správní žalobou.

Úplný proces EIA končí vydáním souhlasného nebo nesouhlasného **závazného stanoviska EIA**. Stanovisko je závazné pro navazující řízení (typicky řízení podle stavebního zákona).

51) Výčet záměrů je obsažen v Příloze č. 1 zákona o posuzování vlivů na životní prostředí.

52) https://portal.cenia.cz/eiasea/view/eia100_cr

53) § 6 odst. 6 zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí

54) § 8 odst. 3 zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí

55) § 17 zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí

56) § 7 zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí

Nezákonnost a věcnou nesprávnost procesu EIA a závazného stanoviska nelze napadat samostatně, ale až v rámci navazujícího řízení.

Posuzovaný záměr bude dále povolován například v řízení podle stavebního zákona. Toto řízení bude tzv. navazujícím řízením. Mezi účastníky navazujícího řízení patří i vybrané environmentální spolky. **Navazující řízení** jsou řízení především podle stavebního zákona (ale i zákona o hornické činnosti, vodního zákona, zákona o ochraně ovzduší, o integrované prevenci), kterým předcházelo vydání stanoviska EIA⁵⁷. Kdokoliv se v těchto řízeních může vyjádřit. Úřad k obdrženým vyjádřením přihlíží, tj. vyjádření jsou písemně vypořádána a mohou ovlivnit závěrečné rozhodnutí úřadu. Kvalifikované spolky (starší než 3 roky, více než 200 podporovatelů) se pak mohou těchto řízení účastnit. Spolky se musí do těchto řízení přihlásit do 30 dnů. Spolek může v navazujícím řízení podávat námitky, odvolat se proti rozhodnutí (a to i přestože se řízení vůbec neúčastnil) a případně i podat žalobu.

2.3 Účast v řízení se stavební činností

Územní plánování

Nová stavba musí být vždy v souladu s územním plánem. Při územním plánování se závazně určuje způsob využití pozemku (v tomto místě zůstane zeleň, zde bude nová obytná zástavba, tudy povede obchvat).

V územním plánování existují především následující dokumenty:

- Politika územního rozvoje – strategický dokument pro celou ČR;⁵⁸
- územně plánovací dokumentace:
 - územní rozvojový plán – zpřesňující pro celou ČR;⁵⁹
 - zásady územního rozvoje – pro kraj;⁶⁰
 - územní plán – pro obec.⁶¹

Čím menší je plánované území, tím je plán podrobnější. Zároveň plán pro menší území nesmí být v rozporu s plánem pro větší území.

K návrhu **Politiky územního rozvoje** nebo k její změně může podat kdokoliv připomínky Ministerstvu pro místní rozvoj ve lhůtě 60 dnů. Ministerstvo pro místní rozvoj k obdrženým připomínkám přihlíží, tj. připomínky jsou písemně vypořádány, mohou ovlivnit závěrečné rozhodnutí úřadu, ale nejsou pro něj závazné. Politiku územního rozvoje nelze soudně přezkoumat.⁶²

U územně plánovací dokumentace každý může podat do 30 dnů svůj podnět k návrhu zadání.⁶³ O návrhu územně plánovací dokumentace se koná **veřejné projednání**⁶⁴. Na veřejném projednání se kdokoliv může vyjádřit k jakémukoliv aspektu celé dokumentace, doptat se na cokoli pořizovatele či projektanta, vznést požadavky na obsah. Z průběhu veřejného projednání pořizovatel pořídí písemný záznam. Do 15 dnů ode dne veřejného projednání může každý uplatnit písemně své **připomínky** k návrhu územně plánovací dokumentace. Připomínka musí kromě obecných náležitostí podání (především identifikace podatele) obsahovat odůvodnění a vymezení území dotčeného připomínkou. Pořizovatel zpracuje návrh vyhodnocení připomínek uplatněných k návrhu územně plánovací dokumentace, včetně jeho odůvodnění, je-li navrženo připomínce nevyhovět nebo vyhovět pouze částečně. Věcně související připomínky lze vyhodnotit společně. Návrh vyhodnocení připomínek nesmí být

57) výčet typů navazujících řízení viz § 3 písm. g) zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivu na životní prostředí

58) § 70 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

59) § 74 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

60) § 77 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

61) § 80 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

62) usnesení Nejvyššího správního soudu ze dne 18. 11. 2009, č. j. 9 Ao 3/2009-59

63) § 89 odst. 5 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

64) § 96 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

v rozporu s právními předpisy, se stanovisky dotčených orgánů nebo s výsledkem řešení rozporů a s politikou územního rozvoje a nadřazenou územně plánovací dokumentací. Věcnou správnost a zákonnost územně plánovací dokumentace lze soudně přezkoumat. Lhůta pro podání návrhu na její soudní přezkum je 1 rok. K řízení o zrušení územního rozvojového plánu nebo jeho části je příslušný Nejvyšší správní soud, pro zásady územního rozvoje a územní plány jsou pak příslušné krajské soudy.

Detailní přehled postupů týkajících se [územního plánování](#) naleznete v online právní poradně Frank Bold, s. r. o.

Řízení o povolení záměru podle stavebního zákona

Řízení o povolení záměru, ve kterém je povolována stavba, se mohou účastnit dvě skupiny osob.

Zprv se jedná o **sousední vlastníky nemovitostí**⁶⁵. Zákon je definuje jako osoby, jejichž vlastnické nebo jiné věcné právo k sousedním stavbám nebo sousedním pozemkům může být rozhodnutím o povolení záměru přímo dotčeno. Pozor, sousední neznamená, že musí mít společnou hranici pozemků⁶⁶. Běžně se tak účastní vlastníci přes ulici, další nemovitost nebo park. Vymezení sousedních pozemků se odlišuje podle významu vlivů stavby.

Zadruhé se jedná o **spolky**⁶⁷. Spolky se mohou účastnit řízení o povolení záměru ve dvou případech:

- Jedná se o **navazující řízení dle zákona o EIA**, tj. pro záměr bylo vydáno závazné stanovisko EIA. Kvalifikovaný spolek, tj. spolek, jehož předmětem činnosti je podle stanov ochrana životního prostředí nebo veřejného zdraví, který vznikl alespoň 3 roky před dnem vydání závěru zjišťovacího řízení nebo který podporuje svými podpisy nejméně 200 osob, se může těchto řízení účastnit. Spolek se musí do těchto řízení přihlásit do 30 dnů. V řízení o povolení záměru může spolek podávat námitky, odvolat se proti rozhodnutí (a to i přestože se řízení vůbec neúčastnil) a případně i podat žalobu.
- Pro stavbu bude nezbytné povolit **kácení dřevin**⁶⁸ nebo **výjimku ze zákazů u památných stromů a zvláště chráněných druhů rostlin a živočichů**⁶⁹. Povolení kácení i výjimka ze zákazů jsou nahrazeny jednotným environmentálním stanoviskem.⁷⁰ Aby se spolek mohl účastnit řízení podle zákona o ochraně přírody a krajiny, musí mít ve stanovách uvedeno, že jeho hlavním posláním je ochrana přírody a krajiny.⁷¹ Pro účast v řízení musí spolek:

1. Podat k orgánu ochrany přírody a krajiny žádost o informování o zahajovaných řízeních.
2. Přihlásit se do příslušného řízení ve stanovené lhůtě.

→ Žádost o informování musí být věcně a místně specifikovaná a platí jeden rok. Žádost je možné podávat opakovaně. Správní orgán informuje spolky o zahájených řízeních stejným způsobem jako ostatní vedlejší účastníky řízení.⁷² Spolek tedy může být informován adresně, tj. prostřednictvím datové schránky nebo pošty, anebo veřejnou vyhláškou, tj. prostřednictvím úřední desky, pokud se jedná o řízení s velkým počtem (více než 30) účastníků.

65) § 182 písm. d) zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

66) viz nálezy Ústavního soudu ze dne 22. 3. 2000, sp. zn. Pl. ÚS 19/99 (publ. pod č. 96/2000 Sb.)

67) § 182 písm. e) zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

68) § 8 odst. 1 zákona č. 114/192 Sb., o ochraně přírody a krajiny

69) § 56 odst. 1 zákona č. 114/192 Sb., o ochraně přírody a krajiny

70) zákon č. 148/2023 Sb., o jednotném environmentálním stanovisku

71) § 70 odst. 3 zákona č. 114/192 Sb., o ochraně přírody a krajiny

72) rozsudek Nejvyššího správního soudu 1 As 269/2021

→ **Přihlášení do řízení** musí být provedeno do 8 dnů od oznámení zahájení řízení. Dnem sdělení informace o zahájení řízení se rozumí den doručení jejího písemného vyhotovení nebo první den jejího zveřejnění na úřední desce. Pokud spolek nemá podanou žádost o informování, musí ji podat společně s oznámením o účasti v řízení ve lhůtě 8 dnů.

O **zahájení řízení** často nejsou účastníci **informováni** individuálně, tj. dopisem, datovou zprávou, ale pouze prostřednictvím úřední desky (pokud je více než 30 účastníků řízení). O informování o řízení bude možné požádat dle vyhlášky č. 190/2024, o podrobnostech provozu některých informačních systémů stavební správy. Správce informačních systémů stavební správy pak zasílá účastníku, pokud o to požádal, informace o řízení na e-mailovou adresu nebo textovou zprávou na mobilní telefon.

Účastníci řízení se pak mohou na dálku elektronicky **seznámit s obsahem spisu**, tj. předloženou projektovou dokumentací, závaznými stanovisky dotčených orgánů státní správy atd. Spis je obsahem evidence stavebních postupů a elektronických dokumentací.⁷³

Účastníci řízení mohou podat **námítky**⁷⁴. Námítky účastníků řízení musí být uplatněny nejpozději při (veřejném) ústním jednání, a nebylo-li nařízeno, ve lhůtě stanovené ve vyrozumění o zahájení řízení, která nesmí být kratší než 15 dnů. K později uplatněným námítkám stavební úřad nepřihlíží. Účastníci řízení mohou uplatňovat námítky směřující k hájení jejich procesních práv. Vlastníci pak uplatňují námítky v rozsahu možného přímého dotčení jejich práv (vlastnické právo, právo na soukromí, právo na příznivé životní prostředí). Spolky uplatňují námítky v rozsahu, v jakém se projednáváný záměr dotýká zájmů chráněných zákonem o ochraně přírody a krajiny nebo zákonem o posuzování vlivů na životní prostředí, který zakládá účastenství spolku v řízení podle tohoto zákona. Účastník řízení je povinen v námítce uvést důvody podání námítky. Úřad k obdrženým námítkám přihlíží, tj. o námítkách je rozhodnuto, a toto rozhodnutí je odůvodněno, námítky mohou ovlivnit závěrečné stanovisko úřadu, ale nejsou pro něj závazné.

Stavební úřad může (ale nemusí) nařídit ústní jednání⁷⁵. Pokud v území nebyl vydán územní plán, musí být nařízeno veřejné ústní jednání. Je-li nařízeno veřejné ústní jednání, může každý uplatnit připomínky, a to nejpozději na tomto jednání. Na veřejném projednání se kdokoli může vyjádřit k jakémukoli aspektu celého záměru, doptat se na cokoliv oznamovatele či zpracovatele dokumentace, vznést požadavky na provádění a užívání záměru. Vyhodnocení připomínek veřejnosti se uvede jako součást odůvodnění rozhodnutí o povolení záměru.

V praxi nastávají i situace, kdy osoba splňuje podmínky pro účastenství v řízení, ale úřad ji za účastníka nepovažuje. Tito tzv. **opomenutí účastníci** mohou uplatnit svá práva.⁷⁶ Pokud ještě nebylo rozhodnuto, mohou opomenutí účastníci uplatnit své námítky. Pokud by stavební úřad vydal usnesení, kterým by stanovil, že tyto osoby nejsou účastníky, lze se proti tomuto usnesení odvolat. Jestliže by bylo nadřízeným orgánem tomuto odvolání vyhověno a osoba by mezitím zmeškala úkon, který by jako účastník mohla učinit (např. podání námítek, podání odvolání proti stavebnímu povolení), je oprávněna tento úkon učinit do 15 dnů od oznámení rozhodnutí o odvolání. Pokud se opominutý účastník dozvěděl až o vydaném rozhodnutí, může podat odvolání. Lhůta pro podání odvolání je maximálně 1 rok ode dne oznámení rozhodnutí posledního účastníkovi a zároveň do 30 dnů ode dne, kdy se o vydání rozhodnutí dozvěděl.

Účastník řízení může podat **odvolání**.⁷⁷ Odvolává se sice k nadřízenému stavebnímu úřadu (většinou krajský úřad), ale odvolání se zasílá stavebnímu úřadu, který rozhodnutí vydal. Mezi obvyklé důvody pro podání odvolání patří například chybějící či nedostatečné

73) § 272 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

74) §190 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

75) §189 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

76) § 28 zákona č 500/2004 Sb., správní řád

77) § 81 zákona č 500/2004 Sb., správní řád

vypořádání námitek, věcně nesprávná závazná stanoviska či nesoulad stavby s územním plánem. Lhůta pro podání odvolání je 15 dnů ode dne, kdy bylo rozhodnutí doručeno, tj. účastník dostal dopis nebo datovou zprávu. V případě doručení prostřednictvím úřední desky je doručeno až patnáctým dnem ode dne následujícího po dni vyvěšení. Zjednodušeně je lhůta na odvolání minimálně 30 dní od okamžiku, kdy se rozhodnutí objevilo na úřední desce. Odvolání je možné podat zcela bez odůvodnění a důvody doplnit až k výzvě úřadu. V odvolání je nezbytné identifikovat odvolatele (jméno a příjmení, adresa, datum narození), uvést co odvolatel požaduje (většinou zrušení rozhodnutí) a přiložit k němu napadené rozhodnutí (zcela postačí úvodní stránka).

Pokud není odvolání vyhověno, mohou se odvolatelé bránit dále žalobou. Žaloba se podává ke krajskému soudu. Lhůta na podání žaloby „bez odůvodnění“ je 1 měsíc, během dalšího měsíce musí být odůvodnění žaloby doplněno⁷⁸.

Detailní přehled postupů týkajících se [územních a stavebních řízení](#) naleznete v online právní poradně Frank Bold, s. r. o.

2.4 Specifické situace (kolaudace, zkušební provoz atd.)

Rozhodnutí o kolaudaci, zkušebním provozu nebo předčasném užívání jsou mnohdy věcně velmi významná řízení. Ze zákona však veřejnost ani její část vůbec není účastníkem řízení. I v těchto řízeních je možné se vyjádřit a toto vyjádření musí být zohledněno v rozhodnutí. Protože veřejnost není účastníkem řízení, nemůže podat odvolání, ale může **již proti provostupňovému rozhodnutí podat žalobu**.⁷⁹ Lhůta pro žalobu běží až od okamžiku, kdy se žalobce s rozhodnutím seznámil⁸⁰.

3. Nahlížení do správního spisu

O každém správním řízení se vede spis. Patří sem například řízení podle stavebního zákona při výstavbě nové budovy nebo řízení o kácení dřevin rostoucích mimo les při kácení stromů. Tento spis je archivem, který obsahuje všechny kroky v dané záležitosti. Do spisu se ukládají všechna podání, protokoly, záznamy, písemná vyhotovení rozhodnutí a další úkony správního orgánu, včetně všech příloh. Součástí spisu, kterou si lze ofotit, je tak i projektová dokumentace stavby (včetně grafických příloh⁸¹). Soupis spisového materiálu je tabulka, která obsahuje seznam všech dokumentů ve spisu spolu s daty jejich vložení. Díky této tabulce lze snadno ověřit, zda ve spisu nic nechybí. Každý spis má přidělenou spisovou značku (označovanou zkratkou „sp. zn.“), která slouží k jeho identifikaci.

Do spisu můžete nahlížet jako účastník řízení (účastníci budou vymezeni v oznámení o zahájení řízení – typicky se jedná o spolky a sousední vlastníky) nebo jako **jiná osoba**. Tyto jiné osoby musí **prokázat právní zájem** nebo jiný vážný důvod, a nesmí tím být porušena práva některého z účastníků, dalších dotčených osob, nebo veřejný zájem.⁸² Příkladem může být fyzická osoba nebo spolek, který se dozvěděl o plánované výstavbě, kácení nebo jiném zásahu do životního prostředí ve svém okolí. Pokud nejsou účastníky řízení, ale chtějí se seznámit s podrobnostmi celého záměru, mohou požádat o nahlédnutí do spisu.

78) viz § 306 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

79) rozsudek NSS č. j. 4 As 157/2013-33

80) rozsudek NSS č. j. 4 As 157/2013-38

81) rozsudek Nejvyššího správního soudu č. j. 2 As 256/2017-48

82) § 38 odst. 2 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád

Správní řízení je zahájeno dnem, kdy správní orgán **obdrží žádost**⁸³. Od tohoto okamžiku je možné nahlížet do spisu, tedy i před vydáním usnesení o zahájení řízení. Nahlížet do spisu můžete také v případě, že je rozhodnutí již pravomocné.⁸⁴

Úřady musí umožnit přístup ke spisu **nejen během úředních hodin**, ale po celou pracovní dobu každý pracovní den. Důvodem pro odepření nahlížení do spisu není nepřítomnost příslušného úředníka, který je nemocný nebo na dovolené, ani absence předchozí domluvy (viz k tomu obecné zásady správní činnosti)⁸⁵.

Do spisu je možné nahlížet **včetně všech příloh** a seznamu jeho součástí. Správní řád specifikuje, co vše do spisu patří, například podání, protokoly, záznamy, písemná rozhodnutí a další dokumenty související s danou věcí. Přílohy mohou zahrnovat důkazní prostředky, obrazové a zvukové záznamy a záznamy na elektronických médiích. **Výjimku** z práva nahlížet do celého spisu tvoří části obsahující utajované informace nebo skutečnosti, na které se vztahuje zákonná povinnost mlčenlivosti. Tyto části mohou být uchovávány odděleně mimo spis. I do nich však mohou účastníci nahlédnout, pokud je jimi dokazováno.

Právo nahlížet do spisu je spojeno s právem činit si výpisy a právem na to, aby správní orgán pořídil kopie spisu či jeho části.⁸⁶ Řízení podle **stavebního zákona** bude nově digitalizováno a do spisu tak bude možné **nahlížet i dálkovým přístupem**.⁸⁷ Fyzické papírové spisy si nahlízející může **sám a zdarma vyfotit**. Úředník má nahlízejícímu umožnit poříditi si fotografie celého spisu.⁸⁸ Další možností je, že spis ofotí sami úředníci za poplatek.⁸⁹ Zákon osvobozuje od těchto poplatků například nadace, nadační fondy, spolky, odborové organizace a obecně prospěšné společnosti.

Skutečnost, že bylo nahlíženo do spisu, se **zaznamená do protokolu**, který bude do spisu založen. V protokolu se uvede, kdo do spisu nahlížel a jaký k tomu měl právní důvod. Pokud byly vyžádány i kopie, uvede se také, z jakých listin byly pořízeny a zda jste zaplatili správní poplatek. Na vyžádání je možné do protokolu zapsat i další relevantní skutečnosti, například chybějící dokumenty nebo odmítnutí úředníka poříditi kopie či umožnit nahlížení do utajovaných informací. Protokol podepíše nahlízející i pracovník úřadu, jeden stejnopis si ponechá úřad ve spise a druhý stejnopis vydá nahlízejícímu.

Pokud úředník **neumožní nahlížet do spisu**, musí o tom vydat usnesení s uvedením důvodu. Toto usnesení musí být bezodkladně písemně vypracováno a doručeno nahlízejícímu, obvykle ihned na místě. Tím vzniká právo podat proti usnesení odvolání.

Pokud subjekt není oprávněn nahlížet do spisu, může o informace ze spisu **požádat podle zákona o svobodném přístupu k informacím**. Obdrží je obvykle v anonymizované podobě, protože povinný subjekt musí vyloučit chráněné informace, jako jsou osobní údaje. Dle aktuální judikatury však nelze žádat o celý spis, ale pouze o konkrétní informace.⁹⁰ V praxi tak lze požádat nejdříve o soupis spisu a následně o konkrétní dokumenty.

4. Žaloby v oblasti životního prostředí

V následujícím textu jsou představeny **tři základní typy žalob**, které jsou užívány v oblasti ochrany životního prostředí (žaloba proti rozhodnutí, návrh na zrušení opatření obecné povahy, žaloba na ochranu proti nezákonnému zásahu).

83) § 44 odst. 1 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád

84) § 38 odst. 1 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád

85) § 4 odst. 1 a odst. 4 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád

86) § 38 odst. 4 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád

87) § 272 odst. 1 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

88) rozsudek Nejvyššího správního soudu ze dne 26.03.2008, č. j. 7 Azs 3/2008-64

89) položka č. 3 přílohy zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích

90) rozsudek Nejvyššího správního soudu č. j. 8 As 51/2019-39

4.1 Žaloba proti rozhodnutí správního orgánu

Základním typem žaloby je žaloba proti rozhodnutí správního orgánu. Rozhodnutím je úkon správního orgánu, jímž se zakládají, mění, ruší nebo závazně určují práva nebo povinnosti.⁹¹ Typicky se jedná o **rozhodnutí o povolení záměru dle stavebního zákona, povolení kácení dřevin rostoucích mimo les, povolení k nakládání s vodami**, ale i povolení stavby ve zrychleném řízení⁹² atd. Ve většině případů není o povaze přezkoumávaného správního úkonu pochyb; okrajově může být napadnutelný žalobou proti rozhodnutí i akt, který rozhodnutím podle správního řádu není, a naopak.

Příslušným soudem je obecně **krajský soud**⁹³. Nejvyšší správní soud rozhoduje zejména o kasačních stížnostech proti rozhodnutí krajského soudu⁹⁴.

Žalobu může podat každý, kdo tvrdí, že **byl na svých právech zkrácen přímo nebo v důsledku porušení svých práv v předcházejícím řízení**.⁹⁵ Typicky to bude sousední vlastník nebo spolek, který s výstavbou nesouhlasí, obec, kraj anebo třeba stavebník, jehož žádosti nebylo vyhověno. Aktivní žalobní legitimace v řízení o žalobě proti rozhodnutí správního orgánu bude dána vždy, pokud s ohledem na tvrzení žalobce není možné zjevně a jednoznačně konstatovat, že k zásahu do jeho právní sféry v žádném případě dojít nemohlo. Žalobcem tak může být vždy účastník předchozího řízení. Konstrukce této žalobní legitimace však důsledně vzato nevyžaduje účastenství v předcházejícím správním řízení. Žalobu tak mohou podat i tzv. opomenutí účastníci⁹⁶ a osoby, které ani neměly být účastníky řízení, a přesto byly zkráceny na svých právech⁹⁷.

Žalovaným je správní orgán, který rozhodl v posledním stupni (typicky na základě odvolání). Stavebník nebo vlastník stavby je vždy nejméně osobou zúčastněnou na řízení⁹⁸, tj. je o průběhu řízení informován, může se k němu vyjadřovat, účastnit se ústního jednání atd.

Lhůta pro podání žaloby je **2 měsíce od doručení** písemného vyhotovení rozhodnutí správního orgánu. Důležitou a častou **výjimkou jsou rozhodnutí podle stavebního zákona**, proti kterým lze žalobu podat pouze **do 1 měsíce** a v dalším měsíci pak musí být žaloba doplněna o kompletní odůvodnění.⁹⁹

Náležitostmi žaloby jsou označení soudu, účastníků řízení (žalobce, žalovaný, osoby zúčastněné na řízení), datum sepisu podání, označení napadeného rozhodnutí s uvedením data jeho doručení žalobci, rozsah napadení rozhodnutí (vymezení žalobou napadených výroků rozhodnutí), žalobní body (námitky – nesprávné vypořádání námitek žalobce, nesprávné posouzení ekologické hodnoty káceného stromu, rozpor s územním plánem atd.), návrhy důkazních prostředků a petit (návrh výroku rozsudku – většinou zrušení rozhodnutí o odvolání i prvostupňového rozhodnutí)¹⁰⁰. V případě, že některá z těchto náležitostí v žalobě chybí a je-li odstranění takové vady nezbytné, vyzve soud žalobce k odstranění vad žaloby. Žalobce nemusí být nyní v řízení zastoupen advokátem.

Soudní poplatek je 3 000 Kč za každého žalobce.¹⁰¹

Po podání žaloby ji soud rozešle ostatním účastníkům k vyjádření a zjištění, zda někdo vyžaduje ústní jednání (pokud ne, ústní jednání se vůbec nekoná). K vyjádření žalovaného a osoby zúčastněné na řízení se může žalobce znovu vyjádřit. Soud si zároveň vyžádá pů-

91) § 65 odst. 1 zákona č. 150/2002 Sb., soudní řád správní

92) § 211 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon, viz usnesení rozšířeného senátu Nejvyššího správního soudu ze dne 17. 9. 2019, č. j. 1 As 436/2017-43

93) srov. § 7 zákona č. 150/2002 Sb., soudní řád správní

94) srov. § 102 a násl. zákona č. 150/2002 Sb., soudní řád správní

95) § 65 odst. 1 zákona č. 150/2002 Sb., soudní řád správní

96) usnesení NSS č. j. 7 A 56/2002-54

97) rozsudek NSS č. j. 4 As 157/2013-33

98) viz i § 305 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

99) viz § 306 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

100) § 71 zákona č. 150/2002 Sb., soudní řád správní

101) částka platná pro rok 2025

vodní správní spis. Soud vynese rozsudek (pokud se koná ústní jednání, vynáší rozsudek zpravidla na jeho konci).

Soud může žalobu **zamítnout**, pokud není důvodná (žalobce tedy neuspěl). Žalobce může dále podat kasační stížnost. Je-li žaloba důvodná, soud zruší napadené rozhodnutí pro nezákonnost nebo pro vady řízení a vrátí jej k dalšímu řízení žalovanému (zpravidla odvolacímu orgánu). Soud může zrušit rozhodnutí odvolacího i prvostupňového orgánu. Správní orgány jsou vázány právním názorem soudu. Pokud je napadeným rozhodnutím povolení podle stavebního zákona, je soud povinen rozhodnout o všech žalobních bodech (zda jsou důvodné nebo nedůvodné) a zároveň je oprávněn rozhodnutí změnit.¹⁰²

5.2 Návrh na zrušení opatření obecné povahy

Soudně přezkoumatelná jsou také **opatření obecné povahy**¹⁰³. Opatření obecné povahy není právním předpisem ani rozhodnutím, jinak řečeno, je správním aktem s konkrétně určeným předmětem a obecně vymezeným okruhem adresátů. Zcela typicky se jedná o nejrůznější typy územně plánovací dokumentace (územní plán, **zásady územního rozvoje, územní rozvojový plán**).

K řízení o zrušení opatření obecné povahy nebo jeho části jsou příslušné **krajské soudy**.

Návrh **může podat každý**, kdo tvrdí, že **byl na svých právech** opatřením obecné povahy **zkrácen**. Typicky se bude jednat o vlastníka nemovitosti, spolek, obec nebo městskou část. Odpůrcem je ten, kdo opatření obecné povahy vydal.

Lhůta pro podání žaloby je **1 rok** od nabytí účinnosti opatření obecné povahy. **S důležitou výjimkou** – navrhopat přezkum opatření obecné povahy je možné i spolu s žalobou proti rozhodnutí, kde bylo toto opatření užito. Typickým příkladem je povolení záměru podle stavebního zákona. Při žalobě proti tomuto povolení je možné přezkoumávat i zákonnost územního plánu, ze kterého povolení vychází. Takto lze přezkoumat i několik desítek let staré územní plány.

Náležitostmi žaloby jsou označení soudu, účastníků řízení (navrhovatel, odpůrce, osoby zúčastněné na řízení), datum sepisu podání, označení napadeného opatření obecné povahy s uvedením data nabytí účinnosti, rozsah napadení opatření obecné povahy (např. zrušit celý územní plán, zrušit pouze určitou plochu – novou plánovanou výstavbu, zrušit regulaci pouze určitých parcel), návrhové body (rozpor se zákonem; ten, kdo opatření vydal, překročil meze své působnosti a pravomoci; opatření obecné povahy nebylo vydáno zákonem stanoveným způsobem, případně nepřiměřeně omezuje práva navrhovatele). Navrhovatel nemusí být nyní v řízení zastoupen advokátem.

Soudní poplatek je 5 000 Kč za každého žalobce.¹⁰⁴

Soud může návrh **zamítnout**, pokud není důvodný (navrhovatel tedy neuspěl). Navrhovatel může dále podat kasační stížnost. Je-li návrh důvodný, soud **zruší** napadené opatření obecné povahy. Ke zrušení opatření obecné povahy přihlédne soud vždy při přezkumu rozhodnutí, při jehož vydání bylo opatření obecné povahy užito.

5.3 Žaloba na ochranu před nezákonným zásahem

Chránit se je možné také před **zásahy**¹⁰⁵. V praxi může jít o širokou škálu různých zásahů orgánů veřejné správy (např. nezákonný policejní zásah). Pro ochranu životního prostředí je podstatné, že právě žalobou na ochranu před nezákonným zásahem je možné se **bránit**

102) § 309 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon

103) § 101a, 101b a 101d zákona č. 150/2002 Sb., soudní řád správní

104) částka platná pro rok 2025

105) § 82 a násl. Zákona č. 150/2002 Sb., soudní řád správní

proti nečinnosti úřadu, který nezahájí řízení (typicky řízení o odstranění nepovolené stavby)¹⁰⁶. Žalobu lze podat proti nezákonnému zásahu či se lze domáhat určení toho, že provedený zásah byl nezákonný.

Aktivní legitimace se zakládá pouhým tvrzením, přičemž žalobce musí tvrdit pět skutečností: A. správní orgán B. se dopustil zásahu, C. který byl přímo zaměřen proti žalobci nebo v jeho důsledku bylo proti němu přímo zasaženo, D. tento zásah byl nezákonný, E. přímo zkrátil práva žalobce.

Příslušným soudem je obecně **krajský soud**.¹⁰⁷ Nejvyšší správní soud rozhoduje zejména o kasačních stížnostech proti rozhodnutí krajského soudu.¹⁰⁸

Lhůta pro podání žaloby je lhůta dvou měsíců ode dne, kdy se žalobce o zásahu dozvěděl, nejpozději však do dvou let ode dne, kdy k němu došlo. Dokud však zásah trvá, nezačne lhůta vůbec plynout.

Náležitostmi žaloby jsou označení soudu, účastníků řízení (žalobce, žalovaný, osoby zúčastněné na řízení), datum sepisu podání, označení zásahu, proti němuž se žalobce ochrany domáhá, vylíčení rozhodujících skutečností, označení důkazů, jichž se žalobce dovolává, a návrh výroku rozsudku. V případě, že některá z těchto náležitostí v žalobě chybí a je-li odstranění takové vady nezbytné, vyzve soud žalobce k odstranění vad žaloby. Žalobce nemusí být v řízení zastoupen advokátem.

Soudní poplatek je 2 000 Kč za každého žalobce.¹⁰⁹

Soud může žalobu **zamítnout**, pokud není důvodná (žalobce tedy neuspěl). Žalobce může dále podat kasační stížnost. Je-li žaloba **důvodná**, soud rozsudkem určí, že provedený zásah byl nezákonný, a trvá-li takový zásah nebo jeho důsledky anebo hrozí-li jeho opakování, zakáže správnímu orgánu, aby v porušování žalobcova práva pokračoval, a přikáže, aby, je-li to možné, obnovil stav před zásahem.

5.4 Odkladný účinek žaloby

Podáním žaloby nezanikají práva přiznaná napadeným rozhodnutím. Zjednodušeně řečeno stavebník může stavět až do vydání rozsudku (a mnohdy také v praxi staví). K zabránění této situaci slouží institut **odkladného účinku žaloby**. Odkladný účinek správní žaloby znamená pozastavení všech účinků žalobou napadeného úředního rozhodnutí do skončení řízení před správním soudem. Právní povinnosti uložené takovýmto rozhodnutím nelze vynucovat, přiznaná oprávnění nelze uplatňovat, odejmutá nebo omezená oprávnění naopak zůstávají zachována, tj. stavebník nemůže stavět. Zcela laicky řečeno, po dobu soudního sporu napadené rozhodnutí „není“.

Podání žaloby proti rozhodnutí správního orgánu nemá automaticky odkladný účinek.¹¹⁰ Přiznání odkladného účinku musí **navrhnout žalobce**. Návrh na přiznání odkladného účinku lze podat **kdykoliv** v průběhu soudního řízení, a to i **opakovaně**. Lze tak využít změny skutkových okolností (stavebník začal se stavebními pracemi) nebo se poučit z předchozího nepřiznání odkladného účinku (doplnit důkazy o újmě žalobce). Návrh na přiznání odkladného účinku je zpoplatněn (1 000 Kč za každého žalobce¹¹¹). K návrhu na přiznání odkladného účinku musí mít žalovaný vždy možnost se vyjádřit.

Z návrhu musí být patrné, čeho se týká, kdo jej činí, proti komu směřuje, co navrhuje, a musí být podepsán a datován. Navrhovatel by v něm měl také doložit naplnění zákonných podmínek. Podmínkou pro přiznání odkladného účinku je, že **výkon napadeného rozhodnutí**

106) rozsudek rozšířeného senátu Nejvyššího správního soudu ze dne 26. 3. 2021, č. j. 6 As 108/2019-39

107) srov. § 7 č. 150/2002 Sb., soudní řád správní

108) srov. § 102 a násl. č. 150/2002 Sb., soudní řád správní

109) částka platná pro rok 2025

110) § 73 zákona č. 150/2002 Sb., soudní řád správní

111) částka platná pro rok 2025

by znamenal pro žalobce nepoměrně větší újmu, než jaká přiznáním odkladného účinku může vzniknout jiným osobám (většinou stavebníkovi). Povinnost tvrdit a prokázat vznik újmy stíhá žalobce, který musí co nejkonkrétněji specifikovat, v čem má újma spočívat, a toto své tvrzení musí doložit. Zda bude rozhodnutí s vlivem na životní prostředí splňovat tuto podmínku, vždy závisí na konkrétních okolnostech (tj. jaká je to činnost, v jakém místě, jak daleko od žalobce) a také na kvalitě tvrzení žalobce (jakou újmu tvrdí a jak ji prokazuje). Přiznání odkladného účinku nesmí být ani v rozporu s důležitým veřejným zájmem.

Soud o návrhu na přiznání odkladného účinku **rozhodne** odůvodněným usnesením **ve lhůtě 30 dnů**. Přiznáním odkladného účinku se pozastavují do skončení řízení před soudem veškeré účinky napadeného rozhodnutí. Soud může v průběhu řízení usnesení o přiznání odkladného účinku zrušit, pokud neexistují důvody pro jeho přiznání.

Odlišně je odkladný účinek řešen u žalob proti **navazujícím řízením**, tj. nejčastěji řízením o povolení záměru dle stavebního zákona, kterými se povoluje záměr, pro který bylo vydáno stanovisko EIA¹¹². U těchto žalob soud ex offio (i bez návrhu žalobce) po obdržení žaloby rozhodne o odkladném účinku. Při rozhodování soud posuzuje pouze otázku, zda hrozí nebezpečí, že realizací záměru (který byl předmětem posuzování vlivů na životní prostředí) může dojít k závažným škodám na životním prostředí. Pokud toto nebezpečí hrozí, soud odkladný účinek žalobě přiznává. Nejvyšší správní soud¹¹³ dovodil, že při soudním přezkumu rozhodnutí, jehož podkladem je stanovisko o posuzování vlivů záměru na životní prostředí, musí být stěžovatelům z řad dotčené veřejnosti vyhověno k jejich návrhům na přiznání odkladného účinku správní žaloby tak, aby nemohlo docházet k situacím, kdy v době rozhodování o správní žalobě by již byl povolený záměr nevratně realizován (typicky provedení stavby). Pokud by návrhu na přiznání odkladného účinku vyhověno nebylo, došlo by k porušení čl. 9 odst. 4 Aarhuské úmluvy a čl. 11 směrnice EIA, neboť poskytovaná soudní ochrana by nebyla včasná a spravedlivá.

5.5 Kasační stížnost

Proti rozhodnutím krajských soudů je možno podat mimořádný opravný prostředek – **kasační stížnost**, o které rozhoduje Nejvyšší správní soud. Kasační stížnost je široce otevřený mimořádný opravný prostředek, kterým se lze domáhat nápravy jak v hmotněprávních otázkách, tak nápravy vadného procesu.

Stěžovatel musí být zastoupen **advokátem**. **Soudní poplatek** za kasační stížnost je 5 000 Kč.¹¹⁴

Lhůta pro podání kasační stížnosti je krátká – **dvoutýdenní od doručení rozsudku**. Její zmeškání nelze prominout. Kasační stížnost podaná v této lhůtě však nemusí mít odůvodnění, stačí tedy uvést, které soudní rozhodnutí napadá, ale již nikoliv z jakých důvodů. Důvody kasační stížnosti pak lze doplnit ve lhůtě jednoho měsíce od doručení usnesení, kterým soud k doplnění vyzval.

¹¹²) § 9d odst. 2 zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivu na životní prostředí

¹¹³) rozsudky ze dne 20. 8. 2007, sp. zn. 1 As 13/2007 [1461/2008 Sb. NSS], a ze dne 14. 6. 2007, sp. zn. 1 As 39/2006

¹¹⁴) částka platná pro rok 2025

6. Místní referendum

Referendum umožňuje občanům závazně rozhodnout o problémech nebo návrzích týkajících se jejich obce. Hlasováním v referendu dávají občané najevo svůj názor, který je **při splnění všech podmínek** pro zastupitelstvo a ostatní orgány obce **závazný**.

V referendu je možné hlasovat o nejrůznějších otázkách, o kterých rozhoduje obec v samostatné působnosti. Může se jednat např. o plánovanou výstavbu nebo o prodej obecního majetku. Seznam všech referend včetně položených otázek je veřejně dostupný.¹¹⁵

Místní referendum **vyhlašuje zastupitelstvo obce**.¹¹⁶ Vyhlásit ho může buď **z vlastní iniciativy**, nebo na základě **návrhu občanů**.¹¹⁷

V případě návrhu ze strany občanů podává zastupitelstvu návrh na vyhlášení referenda **přípravný výbor** (nejméně 3 osoby, které jsou oprávněné volit členy zastupitelstva obce, tedy osoby, které mají české občanství, trvalý pobyt na území dané obce a je jim nejmeně 18 let).¹¹⁸

Návrh na vyhlášení referenda musí obsahovat:¹¹⁹

- určení území, na němž se konání referenda navrhuje;
- odůvodnění návrhu (včetně návrhu termínu konání referenda);
- odhad nákladů spojených s provedením referenda a realizací jeho výsledku a způsob jejich úhrady z rozpočtu obce;
- znění otázky (či více otázek), která je navržena k rozhodnutí referendem. Otázka musí být položena tak, aby na ni bylo možné odpovědět ano či ne (nejčastěji se otázky formulují: „Souhlasíte s tím, aby...?“). Otázka se musí vztahovat k záležitosti, kterou má obec či kraj ve své samostatné působnosti;
- informace o přípravném výboru – jméno, příjmení a trvalý pobyt, datum narození a vlastnoruční podpis členů přípravného výboru;
- označení zmocněnce z členů přípravného výboru. Zmocněnec jedná jménem celého výboru (tedy především komunikuje s úřady);
- přílohu – podpisovou listinu s očíslovanými podpisovými archy.

Aby zastupitelstvo mohlo na základě návrhu vyhlásit referendum, musí **podpisové listiny** podepsat zákonem stanovený počet osob zapsaných v seznamu oprávněných voličů (pouze občané České republiky, kterým je nejmeně 18 let a mají trvalý pobyt na území obce).¹²⁰

Do 3 000 obyvatel	30 % oprávněných osob
Do 20 000 obyvatel	20 % oprávněných osob
Do 200 000 obyvatel	10 % oprávněných osob
Nad 200 000 obyvatel	6 % oprávněných osob

Podpisové listiny, na které jsou sbírány podpisy občanů, musí obsahovat:¹²¹

- určení území, na němž se konání referenda navrhuje;
- znění otázky navržené k rozhodnutí referendem;
- jméno, příjmení a adresu členů přípravného výboru;
- text upozornění pro podporovatele: „*Ten, kdo podepíše vícekrát tentýž návrh na konání místního/krajského referenda nebo kdo podepíše podpisovou listinu, ač není oprávněnou osobou podle zákona o místním/krajském referendu, nebo kdo*

115) <https://mv.gov.cz/soubor/mistni-referenda-tabulka-hlaseni.aspx>

116) Obdobně krajské referendum vyhlašuje zastupitelstvo kraje.

117) § 13 a § 14 zákona č. 22/2004 Sb., o místním referendu

118) § 9 zákona č. 22/2004 Sb., o místním referendu

119) § 10 zákona č. 22/2004 Sb., o místním referendu

120) § 8 odst. 2 zákona č. 22/2004 Sb., o místním referendu

121) § 11 zákona č. 22/2004 Sb., o místním referendu

v podpisové listině uvede nepravdivé údaje, dopouští se přestupku, za který mu může být uložena pokuta do výše 3 000 Kč.“

Oprávněné osoby, které konání referenda chtějí podpořit, **musí uvést své jméno, příjmení, datum narození a adresu**. Podpisové listiny také musí **vlastnoručně podepsat**.

Obecnímu úřadu je předložen **návrh společně s podpisovou listinou**. Úřad přezkoumá, jestli má návrh všechny stanovené náležitosti a jestli je podpořen potřebným počtem podpisů. Musí tak učinit **ve lhůtě 15 dnů** ode dne, kdy je návrh podán.

Pokud úřad nenajde v návrhu žádné nedostatky, vyrozumí o tom písemně zmocněnce přípravného výboru. Pokud by návrh neměl všechny potřebné náležitosti, vyzve úřad písemně zmocněnce, aby **nedostatky odstranil**. K tomu mu určí **lhůtu, která nesmí být kratší než 7 dnů**. Pokud je přípravný výbor přesvědčen, že v návrhu vady nejsou, může se obrátit na soud, aby určil, že návrh nemá vady. Přípravný výbor musí podat návrh do 10 dnů od doby, kdy mu úřad doručil výzvu k odstranění vad.

Úřad má na **vyrozumění o odstranění nedostatků 30 dnů**. Pokud je v této lhůtě nečiný, platí, že se návrh považuje za bezvadný.¹²² Rada obce předloží návrh k projednání zastupitelstvu na jeho nejbližším zasedání. Pokud je o navrhované otázce v referendu možné rozhodovat, zastupitelstvo usnesením referendum vyhlásí.¹²³ O **vyhlášení referenda** vyrozumí zmocněnce přípravného výboru a zároveň vyvěsí na úřední desce obecního úřadu usnesení o vyhlášení referenda.

Pokud je nasbírán dostatek podpisů a jsou splněny všechny formální podmínky, zastupitelstvo místní referendum **musí vyhlásit**. Pokud ho přesto **nevyhlásí**, může se přípravný výbor u krajského soudu domáhat, aby soud referendum vyhlásil místo zastupitelstva.¹²⁴ Návrh musí být podán do 20 kalendářních dnů ode dne, kdy proběhlo zasedání zastupitelstva, které mělo návrh projednat.

Poté, co **zastupitelstvo vyhlásí referendum**, zřídí **okrskové komise a místní komise**. Komise připravují a řídí hlasování a zjišťují jeho výsledky. Minimální **počet členů komisí určí** nejpozději 25 dnů přede dnem hlasování **starosta**. Komise musí být ze zákona **alespoň čtyřčlenné**.

Referendum probíhá podobně jako volby. Každý občan dotčeného území se ho může zúčastnit a svým hlasem hlasovat buď pro, nebo proti návrhu referenda. Volební komise poté, co vyhotoví zápis o výsledku hlasování, **zveřejnění výsledky na úřední desce obecního úřadu**.

Referenda se musí zúčastnit **alespoň 35 % všech oprávněných občanů dané obce**. Pokud by se referenda zúčastnilo méně oprávněných voličů, nebude mít jeho výsledek žádný význam.

V referendu zvítězí ta varianta návrhu, pro kterou hlasovala zároveň

- nadpoloviční většina oprávněných občanů, kteří se referenda zúčastnili
- a alespoň 25 % všech oprávněných občanů.¹²⁵

Výsledek referenda je závazný. To v praxi znamená, že se jím obec musí řídit a nesmí v dané otázce rozhodnout v rozporu s výsledkem referenda.¹²⁶

Detailní přehled postupů týkajících se [místních a krajských referend](#) naleznete v online právní poradně Frank Bold, s. r. o.

122) § 12 zákona č. 22/2004 Sb., o místním referendu

123) § 12 odst. 4 zákona č. 22/2004 Sb., o místním referendu a § 13 odst. 1 zákona č. 22/2004 Sb., o místním referendu

124) § 57 zákona č. 22/2004 Sb., o místním referendu a § 91a zákona č. 150/2002 Sb., soudního řádu správního

125) § 48 odst. 2 zákona č. 22/2004 Sb., o místním referendu

126) § 49 zákona č. 22/2004 Sb., o místním referendu

Stručné rady úřadům pro efektivní účast

- Informujte účinně:
 - **zveřejnění na úřední desce nestačí.** Dejte vědět veřejnosti o záměru a možnosti se vyjádřit na sociálních sítích, fyzicky v místě záměru a místech, kde se lidé často vyskytují. Využijte lokální tisk a rozhlas. Zaveďte na úřední desce funkci „hlídacího psa“, tj. možnost přihlásit se k odběru informací o určitých záměrech nebo oblastech;
 - **zveřejňujte na úřední desce přehledně.** Označte srozumitelně předmět, ponechte zveřejněnou informaci po celou dobu, kdy mají dotčené osoby možnost vyjádřit se, zařaďte správně oznámení do kategorií na úřední desce.
- Dejte všem dostatek času:
 - **určete dostatečně dlouhé lhůty k vyjádření.** Nezapomeňte na to, že běžný občan vyjádření zpracovává ve svém volném čase a často není v takové věci zblhlý;
 - spočítejte lhůtu k vyjádření už v oznámení;
 - **nezveřejňujte záměry v době dovolených** (letní prázdniny, Vánoce, Velikonoce atd.).
- Vysvětľujte, o co se jedná:
 - **mnoho záměrů je složitých.** Stručně a jasně veřejnosti vysvětlíte, o co se jedná a co to pro ni bude znamenat. Například změna územního plánu umožní postavit čtyřpatrový obytný dům namísto mateřské školy, protože...;
 - **budte přívětiví při nahlížení do spisu;**
 - oznámení o doplnění podkladů ve spise zasílejte i přímo s tímto doplněním.

Přílohy

CHECKLIST 3.7

Jak se rozhodovat, zda zapojit místní aktérky a aktéry

Následující checklist slouží k připomenutí otázek, které bychom měli zvážit, pokud se chceme rozhodnout, kdy obyvatelstvo zapojit a kdy spíše ne.

Můžeme participaci vést?

- ☐ Máme oprávnění participaci organizovat?
- ☐ Existuje shoda na tom, jak v rámci úřadu na průběhu participativního projektu spolupracovat?
- ☐ Má participace podporu politického vedení?
- ☐ Existuje shoda na účelu participace?
- ☐ Jsme ochotni vytvořit prostor pro zapojení všech dotčených skupin?
- ☐ Máme dostatečné zkušenosti pro plánování participace a realizaci konkrétních metod?

Máme dostatečné kapacity?

- ☐ Máme na úřadě někoho, kdo má kapacitu se zapojení aktérů a akterek věnovat?
- ☐ Máme na participaci dostatek času?
- ☐ Máme na participaci dostatek financí?

Přinese nám participace něco?

- ☐ Je možné zapojením aktérů a akterek něco reálně ovlivnit?
- ☐ Může participace obohatit rozhodování o pohledy a zkušenosti obyvatelstva?
- ☐ Bude výsledek participace viditelný a uchopitelný?

Má obyvatelstvo o téma zájem?

- ☐ Dotýká se projekt života obyvatelstva?
- ☐ Jsme schopni projekt efektivně komunikovat a přiblížit veřejnosti?
- ☐ Zaměřuje se projekt skutečně na to, co obyvatelstvo pálí?
- ☐ Jde zatím o situaci bez konfliktu?

CHECKLIST 7.9

Na co nezapomenout při přípravě facilitovaného veřejného setkání

Následující checklist shrnuje praktické náležitosti, které je třeba zajistit, abychom si připravili půdu pro co nejúspěšnější facilitované veřejné setkání.

Máme stanovený cíl setkání?

- ☐ Je cíl veřejného setkání jasně stanoven?
- ☐ Je formulován způsobem, který bude srozumitelný pro všechny oslovené?

Vyřešili jsme vhodně čas setkání?

- ☐ Je setkání organizováno ve vhodném čase?
 - Výhodné jsou obvykle pracovní dny po pracovní době.
 - Nevhodné jsou pátky či dny před svátky a také časy, kdy probíhá nějaká veřejnost sledovaná akce, např. koncert, fotbalový zápas, místní školní nebo komunitní aktivity.

Máme vyřešeny prostory pro setkání?

- ☐ Je setkání uspořádáno v neutrálním prostoru?
 - Např. kulturní dům, sokolovna, knihovna, salónek restaurace či škola.
- ☐ Je prostor snadno dostupný všem zájemcům, není moc daleko?
- ☐ Umožňuje prostor interakci a skupinovou práci?
- ☐ Vytvořili jsme dobré podmínky pro zúčastněné z minoritních skupin (např. uzpůsobení prostoru lidem se zdravotním postižením, zajištění dobré viditelnosti a slyšitelnosti pro seniory/seniorky)?

Je hotov program setkání a určené role a úkoly všech zúčastněných?

- ☐ Je připraven detailní program setkání s jasnou agendou (časovými bloky, tématy a aktivitami)?
- ☐ Je v programu setkání vyhrazeno dost času pro diskuse?
- ☐ Jsou vyjasněné role, které mají v průběhu setkání zaujímat ti, kdo setkání organizují?
 - Facilitující jsou zodpovědní za vedení setkání a facilitaci diskusí. Odborníci/odbornice (z oblasti architektury, urbanismu atp.) jsou k dispozici při zodpovídání odborných dotazů. Osoby zastupující samosprávy či vedoucí odborů/investorů jsou v roli účastníků setkání.
- ☐ Zajistili jsme zkušené facilitující osoby, schopné vyrovnat se s problematickými momenty jednání a udržet rámec procesu?
- ☐ Určili jsme osobu, která bude setkání zaznamenávat?

Je připraveno veškeré materiální zázemí a vybavení pro setkání?

- ☐ Jsou zajištěny a vyzkoušeny technické a organizační pomůcky (stoly, židle, dataprojektor, plátno, ozvučení apod.)?
- ☐ Jsou připraveny podkladové materiály pro účastníky a účastnice, případně psací potřeby apod.?
- ☐ Mysleli jsme na pohodlí zúčastněných? Je zajištěno občerstvení apod.?

CHECKLIST 9.8

Na co nezapomenout při přípravě a realizaci komunikační strategie

Tento checklist shrnuje důležité body, kterým je třeba věnovat pozornost, když chceme vytvořit a také uskutečnit efektivní a dobře zacílenou komunikační strategii.

- ☐ Byly důkladně identifikovány klíčové cílové skupiny relevantní pro daný projekt?
- ☐ Byly v rámci komunikačních aktivit zahrnuty všechny relevantní skupiny, kterých se projekt dotýká?
- ☐ Odpovídají vybrané nástroje komunikace a forma komunikace potřebám a možnostem všech relevantních cílových skupin?
- ☐ Je v rámci přípravy projektu podporována aktivní participace veřejnosti?
- ☐ Jsou komunikační aktivity prováděny v dostatečné míře a pravidelně?
- ☐ Odpovídá styl komunikace formalizovanému stylu komunikace vaší organizace (vizuální identita, tradiční nástroje komunikace apod.)?
- ☐ Je dostatečně pracováno s atraktivními vizualizačními technikami (grafy, fotografie, schémata atd.)?
- ☐ Jsou na komunikační aktivity vyčleněny dostatečné finanční prostředky?
- ☐ Jsou jasně stanoveny odpovědnosti a personální kapacity pro realizaci komunikačních aktivit?

Připraveno dle ([Akademie mobility](#), 2018).

CHECKLIST 10.8

Jak zajistit zapojení (inkluzi) všech dotčených skupin obyvatelstva

Tento checklist vám pomůže do hloubky promyslet, zda jste udělali maximum pro to, aby byly k participativnímu procesu přizvány opravdu všechny skupiny obyvatelstva, kterých se může týkat realizovaný projekt.

	Jakých skupin se dané téma může dotýkat?
☐	Vědí všichni potenciálně dotčení, že se odehrávají participativní procesy?
☐	Jsou informace o participaci dostupné všem potenciálně dotčeným skupinám ve formě a v jazyce, které jsou jim srozumitelné a přístupné?
☐	Je design celého procesu přizpůsoben rozličným potřebám a možnostem různých skupin?
☐	Existují bariéry, které by znesnadňovaly přístup některým jedincům nebo skupinám během participativních aktivit?
	→ Jaké? Jak mohou být eliminovány?
☐	Víme, jak budeme postupovat, pokud budou v průběhu participace vznikat skupiny, které by dominovaly, umlčovaly ostatní, získávaly názorovou převahu?
☐	Jsou zastoupeny ženy i muži zhruba rovnoměrně?
	→ Pokud nejsou, čím je to způsobeno? Lze nepoměr vyrovnat, pokud je to třeba?
☐	Jsou v komunitě jiné genderové skupiny a jsou zastoupeny?
☐	Jsou zastoupeny různé věkové skupiny zhruba rovnoměrně?
	→ Pokud nejsou, čím je to způsobeno? Lze nepoměr vyrovnat, pokud je to třeba?
☐	Jsou zastoupeny osoby s postižením, rodiny s dětmi, rodiče na mateřské/rodičovské, nově přistěhovaní obyvatelé?
	→ Pokud nejsou, čím je to způsobeno? Lze nepoměr vyrovnat, pokud je to třeba?
☐	Jsou zastoupeni lidé ze všech sociálních vrstev a s různým ekonomickým postavením?
☐	Jsou zahrnuti lidé s nízkými příjmy, nezaměstnaní, lidé bez domova?
	→ Pokud nejsou, čím je to způsobeno? Lze nepoměr vyrovnat, pokud je to třeba?
☐	Jsou zastoupeni příslušníci etnických, národnostních, náboženských či sexuálních menšin?
	→ Pokud nejsou, čím je to způsobeno? Lze nepoměr vyrovnat, pokud je to třeba?