

# Metodika aplikace přístupů smart governance do organizačních a řídicích struktur municipalit v České republice

Řešitelský kolektiv projektu **Aplikace přístupů smart governance do organizačních struktur municipalit v České republice**



© Metodika aplikace přístupů smart governance do organizačních a řídicích struktur municipalit v České republice.

Řešitelský kolektiv projektu Aplikace přístupů smart governance do organizačních struktur municipalit v České republice

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky © 2019

(v 1. 0)

**Zpracovatel:** Univerzita Tomáše Bati Ve Zlíně

**Autoři:** Ing. Martin Horák, Ing. Filip Kučera, Mgr. et Mgr. Eva Mrázková, Ing. Lenka Smékalová, Ph.D.

**Kontakt za autorský kolektiv:** Ing. Filip Kučera, [fkucera@utb.cz](mailto:fkucera@utb.cz)

Metodika byla zpracována jako součást projektu TJ01000114 Aplikace přístupů smart governance do organizačních struktur municipalit v České republice finančně podpořeného Technologickou agenturou ČR.

Prohlášení autorů metodiky: prohlašuji, že zpracovaná metodika nezasahuje do práv jiných osob z průmyslového nebo jiného duševního vlastnictví.

Prohlašuji, že souhlasím s uveřejněním metodiky na webových stránkách MMR ČR.

Publikace neprošla jazykovou úpravou.

# Obsah

<b>1. Úvod a vymezení klíčových pojmů .....</b>	<b>6</b>
1.1 Smart governance – základní definiční vymezení .....	6
1.2 Struktura Metodiky a širší souvislosti .....	7
1.4 Hlavní cílové skupiny Metodiky .....	8
<b>2. Řízení lidských zdrojů municipality v kontextu smart governance .....</b>	<b>10</b>
2.1 Zavedení metod zjišťování spokojenosti a zlepšování vzájemných vztahů pracovníků.....	10
Základní vymezení.....	10
Přínosy pro město .....	10
Konkrétní doporučení a postupy.....	10
2.1.1 Analýza spokojenosti zaměstnanců s podmínkami pro práci.....	10
2.1.2 Pořádání teambuildingových aktivit pro zlepšování vztahů a porozumění v pracovním kolektivu.....	11
2.2 Metoda mindfulness pro snižování stresu a zvyšování osobní pohody pracovníků .....	12
Základní vymezení.....	12
Přínosy pro město .....	12
Konkrétní doporučení a postupy.....	12
2.1.3 Vzdělávat a vést pracovníky k osvojení přístupů mindfulness .....	12
2.3 Knihovna .....	13
<b>3. Strategické plánování a řízení municipality v kontextu smart governance .....</b>	<b>15</b>
3.1 Participativní metody v procesu formulace strategických a koncepčních dokumentů.....	15
Základní vymezení.....	15
Přínosy pro město .....	15
Konkrétní doporučení a postupy.....	16
3.1.1 Uplatnění pocitových map při analýze potřeb obyvatel města .....	16
3.1.2 Uplatnění metody „World Cafe“ pro zhodnocení výchozí situace i diskuzi analytických výstupů .....	17
3.1.3 Uplatnění metody „Kitchen Table Conversations“ pro zhodnocení výchozí situace i diskuzi analytických výstupů .....	17
3.1.4 Uplatnění metody "Visioning" pro formulaci návrhové části.....	18
3.1.5 Zavedení principů marketingové komunikace při jednotlivých fázích zpracování a řízení strategie.....	19
3.2 Principy definování vize při tvorbě strategických dokumentů .....	20
Základní vymezení.....	20
Přínosy pro město .....	20
Konkrétní doporučení a postupy.....	20
3.2.1 Doporučení pro stanovení vize v souladu s metodikou Smart City Guidance Package	20
3.2.2 Zohlednit při formulaci strategické vize také problémy a výzvy současné společnosti	22

3.3 Knihovna .....	24
<b>4. Otevřená a participativně řízená municipalita v kontextu smart governance .....</b>	<b>25</b>
4.1 Metody participativního rozpočtování ve fungování municipality .....	25
Základní vymezení .....	25
Přínosy pro město .....	25
Konkrétní doporučení a postupy.....	25
4.1.1 Zavést participativní rozpočet do organizační a řídicí struktury municipality .....	25
4.2 Crowdsourcing jako participativní přístup k řešení problémů rozvoje municipality .....	28
Základní vymezení.....	28
Přínosy pro město .....	28
Konkrétní doporučení a postupy.....	28
4.2.1 Zavedení nástroje crowdsourcingu do fungování municipality .....	28
4.3 Zavádění otevřených dat do správy a řízení municipality .....	30
Základní vymezení.....	30
Přínosy pro město .....	30
Konkrétní doporučení a postupy.....	30
4.3.1 Účast na celonárodní akci „Kóduj pro Česko“ .....	31
4.3.2 Realizace vlastní události hackathon .....	31
4.3.3 Konkrétní doporučení a postupy při zveřejňování dat ve formátu "open data" .....	32
4.4 Knihovna .....	34
<b>5. Poskytování veřejných služeb a zajišťování provozní agendy municipality v kontextu smart governance.....</b>	<b>36</b>
5.1 Uplatnění metod marketingové komunikace při poskytování veřejných služeb a zajišťování provozní agendy municipality .....	36
Přínosy pro město .....	36
Konkrétní doporučení a postupy.....	36
5.1.1 Doporučení pro realizaci konkrétních aktivit marketingové komunikace .....	36
5.1.2 Doporučený postup strategického plánování marketingové kampaně podle „rámce OASIS“ .....	38
5.2 Aktivní spolupráce s výzkumnými organizacemi při poskytování veřejných služeb a zajištění provozní agendy municipality .....	40
Přínosy pro město a výzkumné organizace .....	40
Konkrétní doporučení a postupy.....	41
5.2.1 Spolupracovat s vysokými školami při zadání a řešení absolventských prací a stáží studentů.....	41
5.2.2 Spolupracovat s vysokými školami na řešení vědecko-výzkumných projektů .....	42
5.3 Zavádění principů cirkulární ekonomiky v rámci poskytovaných veřejných služeb a zajištění provozní agendy municipalit .....	43

Přínosy pro město .....	43
Konkrétní doporučení a postupy.....	44
5.3.1 Zřízení tzv. re-use centra podporující chytré odpadové hospodářství.....	44
5.3.2 Zadávání veřejných zakázek v souladu s principy cirkulární ekonomiky.....	45
5.4 Knihovna .....	46
<b>Zdroje.....</b>	<b>48</b>

# 1. Úvod a vymezení klíčových pojmů

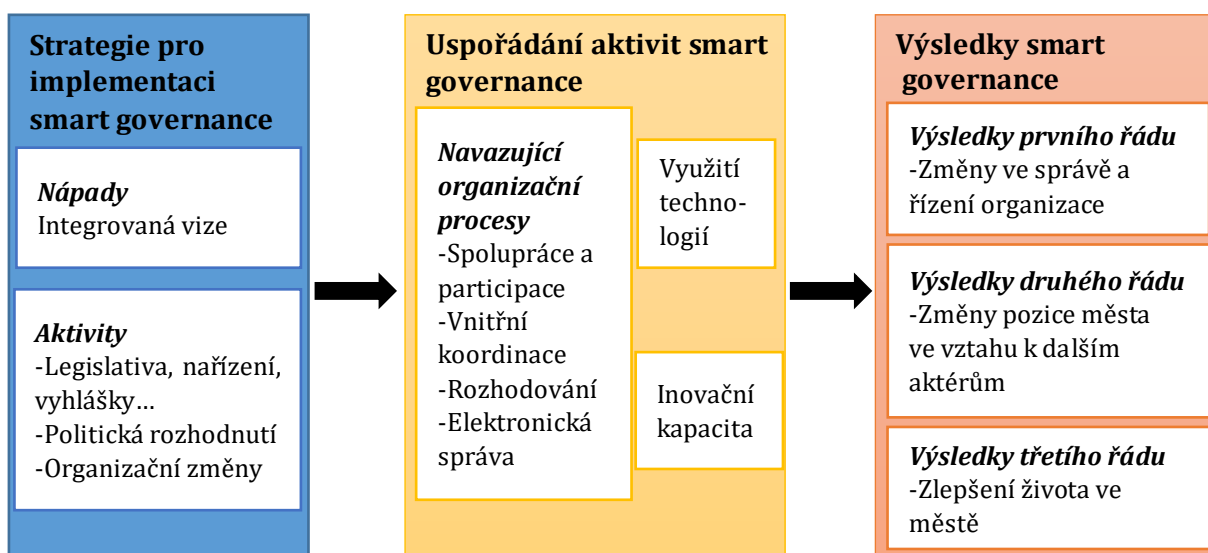
Hlavním smyslem Metodiky aplikace přístupů smart governance do organizačních a řídicích struktur municipalit v České republice (dále Metodika smart governance příp. pouze Metodika) je nabídnout zástupcům místních samospráv jiný pohled na problematiku konceptu zavádění inovací do svého fungování. V souvislosti se zaužívaným a rozšířeným pojmem smart city uveďme, že dílčí parametry smart governance, jsou zásadním předpokladem pro kvalitní a udržitelné zavádění konceptu smart city. Na druhou stranu Metodika nabízí konkrétní řešení i městům (a to i městům střední a menší velikosti), jež se zavádění konceptu smart city z různých důvodů aktivně neúčastní.

Volným překladem slovního spojení smart governance do češtiny může být chytré vládnutí příp. chytrá správa nebo řízení. Metodika se snaží zástupcům místních samospráv přehledně a srozumitelně představit konkrétní opatření, která jim k takové chytré správě města budou nápomocna. V Metodice smart governance je názorně popsáno, že k zavádění inovací do fungování místních samospráv není nutně zapotřebí rozsáhlých investičních projektů, ale je možné se pustit do poměrně jednoduchých a přitom inovativních opatření, která mohou mít pozitivní dopady na město jako instituci i celou komunitu. Autoři Metodiky budou vděční za jakoukoliv zpětnou vazbu, kterou můžete adresovat na kontakt v tiráži.

Úvodní kapitola rozebírá základní východiska pro zpracování Metodiky. Od definičního zakotvení pojmu smart governance, přes postup zpracování a použité metody až po způsob práce s Metodikou.

## 1.1 Smart governance – základní definiční vymezení

Z pohledu přístupu autorů k tvorbě Metodiky smart governance je určující model smart governance, který na základě detailní literární rešerše a empirického výzkumu formulovali Bolívar a Meijer (2016).



Obrázek 1: Model smart governance Bolívara a Meijera. Zdroj: Bolívar a Meijer (2016)

K metodice smart governance je takto přístupováno jako k organizačnímu procesu založenému na strategickém přístupu k využití technologií a inovačních kapacit s důrazem na výsledky v podobě organizačních změn, změn v přímém kontaktu s obyvateli a konkrétních zlepšení města. Přístup smart governance považují autoři metodiky za jeden z zásadních předpokladů pro úspěšné zavedení konceptu smart city do fungování měst.

**V kontextu Metodiky smart governance jsou zásadní zejména následující parametry:**

- **dobře nastavená organizační struktura s důrazem na využití inovací,**
- **kvalitní strategické řízení,**
- **otevřená komunikace a široká participace dalších aktérů.**

Předkládaná Metodika smart governance se orientuje zejména na zavádění inovativních postupů a organizačních změn v řízení municipality s akcentem na otevřenost a širokou participaci obyvatel a dalších aktérů. **Cílem takových změn je efektivnější fungování města jako instituce a z toho plynoucí přínosy pro obyvatele a další aktéry. Popsaný přístup je v souladu s moderním pojetím smart governance.** Už Giffinger et al. (2007) smart governance definovali jako participaci občanů na rozhodovacím procesu, transparentnost veřejné správy, dostupnost veřejných služeb a kvalitu strategických dokumentů. Pojetí smart governance jako procesu organizačních změn popisují také Chourabi et al. (2012). Podle autorů jde o soubor technologií, lidských zdrojů, strategických přístupů, konkrétních praktik, zdrojů, sociálních norem a informací, které je třeba zapojit do procesu řízení aktivit města. Celá řada dalších autorů (Bifulco et al. 2017; Castelnovo et al. 2016; Bolívar a Meijer 2016; Chourabi et al. 2012) pak v souvislosti se smart governance zdůrazňuje otevřenost a spolupráci jako klíčový parametr.

Ve vazbě na koncept smart city tak pojetí smart governance představuje dílčí část, která má však vzhledem k průřezovému dopadu do celé řady agend měst, zcela zásadní význam pro úspěšné zavádění konceptu smart city. Pod samotným pojmem "governance" vztaženým na města rozumíme inspirování Lynn et al. (2000) především výstupy normotvorné pravomoci (vyhlášky, nařízení) a administrativních pravidel a postupů místních samospráv, které omezují, nastavují a umožňují jejich činnost ve vazbě na poskytování veřejných statků a služeb. **V Metodice smart governance je často užíváno pojmu organizační a řídicí struktury. Tímto mají autoři na mysli konkrétní municipality zajišťující uvedené úkony, jimž jsou adresována specifická metodická doporučení.**

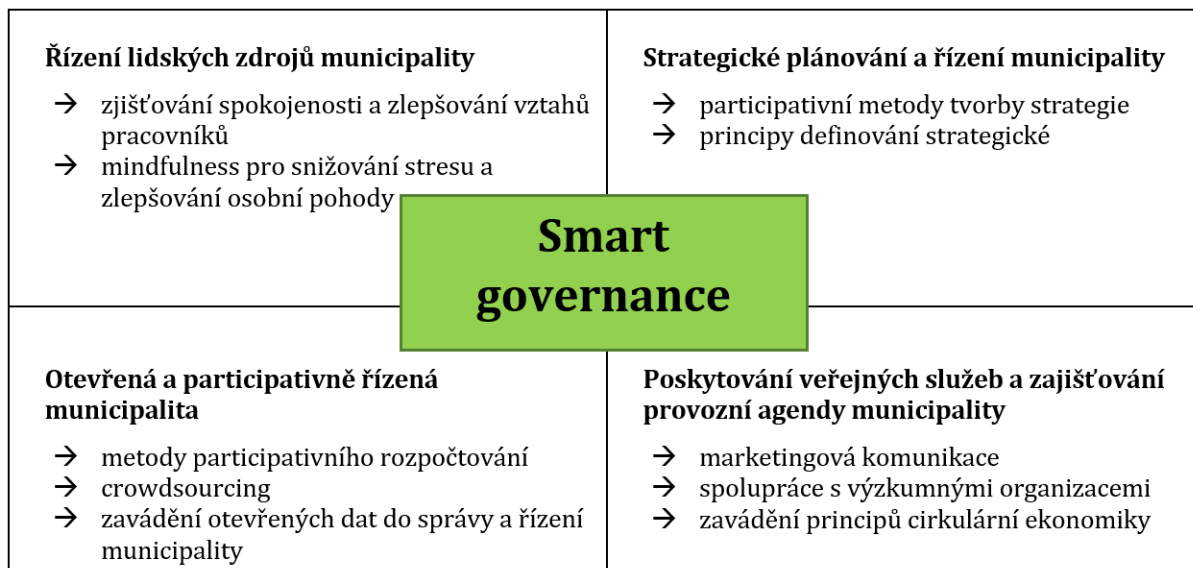
## **1.2 Struktura Metodiky a širší souvislosti**

Součástí tvorby Metodiky bylo také **dotazníkové šetření** vnímání smart city zástupci měst v České republice a **analýza kvality strategického řízení vybraných municipalit** v kontextu přístupu smart city a smart governance. Na výstupy z dotazníkového šetření i analýzy strategického řízení je v Metodice průběžně odkazováno. Detailní popis zjištění je pak součástí samostatných příloh Metodiky smart governance – příloha č. 1 Vyhodnocení dotazníkového šetření „Smart city v našem městě“ a příloha č. 2 Analýza strategického řízení vybraných municipalit v kontextu přístupu smart city a smart governance.

Ve smyslu provázání Metodiky smart governance s aktuálně platným dokumentem Ministerstvo pro místní rozvoj ČR Metodika Konceptu inteligentních měst je třeba zdůraznit vazbu na konkrétní definované komponenty inteligentního města. Metodika smart governance detailněji rozpracovává především část „A. Organizační (Město; smart governance)“ a část "B: Komunitní (občan; smart citizen).

Metodika smart governance je členěna na čtyři hlavní témata, která se pak rozpadají do dílčích oblastí obsahující konkrétní metodická doporučení. Každá dílčí oblast je stručně definována a kromě samotných metodických doporučení (jejich počet je v každé dílčí části proměnlivý) jsou uvedeny také přínosy pro město jako instituci a s ohledem na participativní pojetí také přínosy pro obyvatele příp. i další aktéry. Na konci každé ze čtyř tematických kapitol je k dispozici knihovna jako přehled užitečných zdrojů pro prohloubení znalostí z dané oblasti. Samotná Metodika je strukturována tak, aby bylo možné ji aplikovat v celé šíři nebo pouze částečně.

Následující obrázek představuje zjednodušený přehled kapitol a dílčích tematických oblastí Metodiky smart governance:



Obrázek 2: Přehled kapitol a dílčích tematických oblastí Metodiky smart governance. Zdroj: Autoři.

Zařazení jednotlivých témat navazuje na model smart governance formulovaný Bolíivarem a Meijerem (2015) a zohledňuje lokální specifika fungování místních samospráv v České republice. Na oblast smart governance se zaměřuje z pohledu zavádění inovací (většina formulovaných doporučení) příp. využití technologií v rámci vnitřní organizace a rozhodovacích procesů municipality s důrazem na širokou participaci. Všechna uvedená doporučení přinesenou v případě jejich nového zavedení větší nebo menší organizační změny ve fungování municipality, a to s ambicí zlepšit vztahy mezi úřadem města a občany a celkovým zlepšením podmínek pro život ve městě.

#### 1.4 Hlavní cílové skupiny Metodiky

Cílová skupina	Přístup k využití metodiky
<p><b>Politické vedení</b></p> <p>- volení představitelé municipality zejména na výkonných pozicích typu starosta/primátor, náměstek/radní</p>	<p>Role politického vedení při nastavování rozvojového směru municipality je naprosto zásadní. Takto slouží Metodika jako rámcová inspirace pro zavádění nových opatření a inovací. Politické rozhodnutí (usnesení Rady nebo Zastupitelstva) je zásadní zejména s ohledem na strategičtější zavádění souboru doporučení Metodiky smart governance.</p>
<p><b>Vedoucí zaměstnanci municipality</b></p> <p>- nejčastěji tajemník a další vedoucí pracovníci konkrétních odborů nebo oddělení</p>	<p>Mají největší vhlad do každodenního provozu municipality a jsou schopni vyhodnocovat slabá místa a potřebu zavádění nových postupů. Na provozní úrovni zodpovídají za správné zavedení příslušných doporučení vč. jejich komunikace dalším zaměstnancům municipality.</p>
<p><b>Ostatní zaměstnanci municipality</b></p>	<p>Vystupují zejména jako příjemci a nositelé změn, na kterých spolupracují se svými nadřízenými. Může se jednat o opatření interní povahy příp. o doporučení mající dopad na</p>



	přímý kontakt mezi zaměstnanci municipality a obyvateli města.
<b>Obyvatelé</b> - všichni obyvatelé konkrétního města	Zapojení obyvatel je vzhledem k participativnímu pojetí většiny doporučení poměrně zásadní. Mohou vystupovat jako příjemci změn doporučených v Metodice, příp. mohou být sami iniciátory změny, s kterou se obrátí na politické vedení municipality.

Sekundární cílovou skupinou Metodiky jsou vědecko-výzkumné organizace, experti z praxe a další subjekty, které mohou s městy spolupracovat na zavádění konkrétních inovací do jejich organizační a řídicí struktury. Nejedná se však o přímé beneficienty jako bezprostřední nositele inovací a změn, těmi je vždy město jako instituce i širší fyzický prostor tvořený jeho obyvateli.

Metodika smart governance obsahuje doporučení, která je možné aplikovat v různých stupních obcí. Je však zřejmé, že větší rozsah vykonávaných agend, a to zejména agend v samostatné působnosti, představuje větší příležitost pro aplikaci Metodiky nebo jejích částí. Takto půjde především o obce mající status města. Autoři jsou si vědomi různorodosti municipalit v České republice, a to jak v kontextu agend delegovaných v rámci přenesené působnosti, tak v rámci agend v působnosti samostatné. Zároveň reflektují, že v závislosti na postavení konkrétní municipality ve správním členění České republiky, dostupných finančních prostředcích, lidských zdrojích a individuálních okolnostech a problémech, jsou k aplikaci vhodná pouze dílčí opatření Metodiky, která budou řešit konkrétní potřeby.

## 2. Řízení lidských zdrojů municipality v kontextu smart governance

Kapitola popisuje **inovativní (ve smyslu nová a v prostředí místní samosprávy ČR dosud hromadně nezaužívaná) opatření směřující ke zvýšení spokojenosti, soudržnosti a duševní pohody pracovníků úřadů měst**. Spokojení, kvalifikování a vyrovnání pracovníci představují základní předpoklad pro zavádění jakýchkoliv dalších inovací a změn ve fungování municipality, z toho důvodu jsou představeny konkrétní metody, jak zjišťovat míru spokojenosti i eliminovat negativní jevy (např.: přepracovanost, stres, narušené mezilidské vztahy) dopadající na pracovníky.

### 2.1 Zavedení metod zjišťování spokojenosti a zlepšování vzájemných vztahů pracovníků

#### Základní vymezení

V souvislosti s pracovní spokojeností zaměstnanců úřadu města je vhodné začít s popisem současného stavu. Jakožto základní nástroj pro tyto účely slouží především pravidelné měření pracovní spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníků. První doporučení opatření je zaměřeno právě na zjišťování míry (ne)spokojenosti pracovníků. Celá řada odborných podkladů a výzkumů (Salas et al. 1999; Offermann a Spiros 2001) dokládá, že pro zlepšování vztahů na pracovišti, rozvoj komunikace a týmové spolupráce vedoucí ke zvyšování celkové spokojenosti zaměstnanců je vhodné realizovat také teambuildingové aktivity. Proto se další popisované opatření týká právě této činnosti.

#### Přínosy pro město

Přínosy pro obyvatele města	Přínosy pro město jako instituci
> Lepší vztahy a komunikace mezi zaměstnanci úřadu a občany	> Rozvoj měkkých dovedností (komunikační, týmová práce) pracovníků
> Zvýšení kvality služeb pro občany	> Zlepšení vztahů a pracovních podmínek
	> Zvýšení kooperace a důvěry mezi pracovníky

#### Konkrétní doporučení a postupy

<b>Metodické doporučení</b>	<b>2.1.1 Analýza spokojenosti zaměstnanců s podmínkami pro práci</b>
<b>Část metodiky:</b>	2. Řízení lidských zdrojů municipality v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	2.2 Metody zjišťování spokojenosti a zlepšování vzájemných vztahů pracovníků
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
Tento úkol směřuje k získání názorů pracovníků úřadu souvisejících s jejich spokojeností v zaměstnání. Jednotlivé dílčí kroky jsou především následující:	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vytvoření dotazníkového šetření na téma pracovní spokojenosti ve vybraných oblastech</li><li>2. Provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci úřadu</li><li>3. Vyhodnocení dotazníkového šetření</li><li>4. Zapracování doporučení do strategického plánu rozvoje úřadu nebo města příp. běžných provozních opatření</li></ol>	

Samotné dotazníkové šetření zaměřené na pracovní spokojenost zaměstnanců úřadu je doporučeno koncipovat do dílčích oblastí zahrnující obsah a povahu práce, ohodnocení a plat, osobu nadřízeného, spolupráci v organizaci, organizaci práce, pracovní podmínky, pracovní perspektivu a vzdělávání, úroveň péče o zaměstnance. Tyto oblasti lze s ohledem na potřeby daného úřadu rovněž doplnit o aktuální témata v oblasti inovací municipality (názor zaměstnanců na participativní projekty, na otevírání dat či využití digitálních technologií při řízení chodu municipality, apod.). Pro získání co nejvíce upřímných odpovědí od respondentů je důležité dodržet jejich anonymitu. Součástí dotazníku by měly být rovněž otevřené otázky, ve kterých mohou respondenti více rozvést příp. problémové okruhy, které je nejvíce tíží a formulovat vlastní návrhy pro jejich zlepšení.

**Pro kontinuální sledování spokojenosti zaměstnanců lze doporučit opakování dotazníkového šetření jednou za 1 až 2 roky.**

Inspiraci při tvorbě dotazníku je možné čerpat z manuálu „Spokojenost zaměstnanců – manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců“, který vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (2007). Odkaz je k dispozici v Knihovně.

Po realizaci šetření nastává další aktivita spojená s jeho vyhodnocením. Smyslem je analyzovat názory zaměstnanců úřadu v řešených oblastech, a na jejich základě poté přijmout patřičná opatření vedoucí ke zvýšení jejich pracovní spokojenosti.

<b>Výstupy:</b>	> <b>Přijetí opatření pro zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců úřadu na základě provedeného dotazníkového šetření</b>
-----------------	--

<b>Metodické doporučení</b>	<b>2.1.2 Pořádání teambuildingových aktivit pro zlepšování vztahů a porozumění v pracovním kolektivu</b>
<b>Část metodiky:</b>	2. Řízení lidských zdrojů municipality v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	2.2 Metody zjišťování spokojenosti a zlepšování vzájemných vztahů pracovníků
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<p>Popisované opatření má směřovat ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců úřadu. Pro to, aby se této aktivity zúčastnilo co nejvíce pracovníků, je doporučeno její tematické zaměření transparentně konzultovat se všemi dotčenými zaměstnanci úřadu.</p> <p>Jak uvádí Mohauptová (2005), v této fázi by měli <b>vedoucí představitelé dané municipality zodpovědět na tyto otázky: Proč? (co je cílem, proč to děláme) Pro koho? (kdo se zapojí) Co? (jaká bude náplň akce, co se bude dělat) Jak? (za pomoci jakých metod) S kým? (svépomocí nebo najmout organizátora)</b>. Doplňme, že formy a typy teambuildingových akcí jsou velmi různorodé a jejich volba záleží na preferencích a možnostech dané municipality a jejich zaměstnanců. Ilustrativně jsou uvedeny alespoň některé z nich: <b>lanové překážky, outdoorové sporty, terénní strategické týmové hry, stanování, různé komunikační programy či programy na podporu důvěry</b>.</p> <p>Další dílčí aktivita navazuje na uskutečněnou teambuildingovou akci, kdy by mělo navazovat vyhodnocení – tedy získání zpětné vazby účastníků prostřednictvím několika stručných otázek (jak hodnotíte celou akci, co se vám líbilo/nelíbilo, apod.). S ohledem na dosažení kýžených efektů (posílení soudržnosti kolektivu a zlepšení vzájemných vztahů) <b>je vhodné teambuildingové aktivity provádět alespoň jedenkrát za rok</b>.</p>	
<b>Výstupy:</b>	> <b>Uspořádaná teambuildingová aktivita pro pracovníky města</b>

## 2.2 Metoda mindfulness pro snižování stresu a zvyšování osobní pohody pracovníků

### Základní vymezení

**Metoda mindfulness** (do češtiny se nejčastěji překládá jako **všímavost**, v další části textu jsou obě slova považována za synonyma) **představuje učení záměrné pozornosti tomu, jaké jsou věci v přítomném okamžiku bez ovlivnění hodnocením a posuzováním.** K dispozici je celá řada odborných studií, které potvrzují pozitivní přínosy mindfulness na pracovišti. Good et al. (2016) ve své publikaci shrnují nejvýznamnější přínosy uplatnění metody mindfulness v pracovním prostředí. Autoři vychází z výzkumů, které dokumentovaly příznivý dopad všímavosti, mezi které v kontextu pracovního prostředí patří zejména zlepšení pracovní výkonnosti, mezilidských vztahů a osobní pohody. Podle Siegela (2016) všímavost navozuje v mozku stav vnitřního naladění, kdy jednotlivá mozková centra spolupracují optimálním způsobem. Dle tohoto autora je trénink všímavosti vzděláváním vlastní mysli.

### Přínosy pro město

Přínosy pro obyvatele města	Přínosy pro město jako instituci
> Zvýšení kvality poskytovaných služeb	> Zlepšují se mezilidské vztahy na pracovišti
> Osobní kontakt se vstřícnějšími a vyrovnanější pracovníky města	> Ustupují úzkosti a podrážděnost, zlepšuje se fyzická i mentální odolnost pracovníků, snižují se projevy chronického stresu
	> Rozvíjí schopnost využít nepříjemné zkušenosti ve vlastní prospěch
	> Podporuje kreativní myšlení a další kognitivní funkce pracovníků (zlepšení výkonnosti)

### Konkrétní doporučení a postupy

<b>Metodické doporučení</b>	<b>2.1.3 Vzdělávat a vést pracovníky k osvojení přístupů mindfulness</b>
<b>Část metodiky:</b>	2. Řízení lidských zdrojů municipality v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	2.3 Metoda mindfulness pro snižování stresu a zvyšování osobní pohody pracovníků
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<b>1. Zajištění semináře na téma mindfulness a jógových postupů pro pracovníky města</b>	
V České republice působí celá řada kvalifikovaných lektorů mindfulness. Je vhodné zaměřit se na lektory s odpovídající zkušeností a vzděláním.	
<b>a) Základní postupy a techniky mindfulness</b>	
Účast pracovníků na workshopu by měla směřovat k rozšíření povědomí o problematice stresu, emocí na příkladech technik metody všímavosti. Obsahově se bude seminář zaměřovat na rozvoj schopnosti vnímat sebe, své myšlenky, své tělo, to vše přijímat a zpracovávat. Seminář zároveň podporuje vztahy na pracovišti, neboť jednotliví lidé se mezi sebou znají a spolupracují. Pracovníci měst tak mají příležitost poznat se a vnímat se mezi sebou z odlišného úhlu pohledu,	

než je tomu v zaměstnání. Lektor semináře má zároveň jedinečnou příležitost zjistit příp. problémy pracovníků, poznat jejich potřeby a poskytnout zpětnou vazbu.

### **b) Pokročilejší techniky mindfulness a jógové postupy pro zvládání obtíží při sedavém zaměstnání**

Navazující seminář poskytne teoretický i praktický návod, jak zvládat negativní dopady sedavého zaměstnání. Představí možnosti úlevy v běžném pracovním dni, která pracovníky měst nezdrží od pracovních úkolů. Vhodné tělesné a dechové cviky opírající se o metodu mindfulness a jógové postupy rozproudí energii, okyslíčí mozek a udrží bdělou pozornost po delší čas. Bolest vnikající při dlouhodobé nepohodě může lidskou pozornost rozptylovat. Půjde především o techniky, které je možné aplikovat bez jakéhokoliv vybavení i za pracovním stolem.

## **2. Vlastní praxe technik mindfulness na pracovišti**

Podstatou je aplikovat naučené znalosti v každodenní praxi, k tomu by měli být průvodcem a oporou vedoucí pracovníci úřadu. Knihovna na konci kapitoly nabízí základní knižní zdroje, které je možné využít jako inspiraci. Takto by vlastní praxe měla zahrnovat především: **uplatnění jógových postupů za pracovním stolem, praktikování technik mindfulness pro zvládání stresu, další inspiraci a předávání osvědčených technik mezi spolupracovníky.**

<b>Výstupy:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pracovníci mají znalosti pro pravidelnou aplikaci jednotlivých technik mindfulness</li> <li>&gt; Pracovníci mají znalosti pro pravidelnou aplikaci úlových technik při bolesti a nepříjemných tělesných prožitcích založených na mindfulness a jógové praxi</li> </ul>
-----------------	--

## **2.3 Knihovna**

Název zdroje (autor)	Stručný popis	Kontakt/odkaz ke stažení
<b>Manuál Spokojenost zaměstnanců – manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců</b> (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí 2007)	Jde o detailní a odborný metodický dokument, který se zabývá zjišťováním spokojenosti zaměstnanců. Jak uvádí sami tvůrci manuálu, přestože je určen především pro střední a větší podniky, tak jeho aplikace je s dílčími úpravami možná také v jiných odvětvích.  Pro potřeby úřadů měst jsou užitečné zejména Modul 1. Spokojenost s prací a Modul 2. Komunikace a sdílení informací.	<a href="https://www.vupsv.cz/download/spokojenost-zamestnancu-manual-pro-mereni-a-vyhodnoceni-urovne-spokojenosti-zamestnancu/?wpdmdl=2604&amp;refresh=5d1e5b6445b2f1562270564">https://www.vupsv.cz/download/spokojenost-zamestnancu-manual-pro-mereni-a-vyhodnoceni-urovne-spokojenosti-zamestnancu/?wpdmdl=2604&amp;refresh=5d1e5b6445b2f1562270564</a>
<b>Hodnocení spokojenosti zaměstnanců na městském úřadě</b> (Houdková 2014)	Diplomová práce mapující spokojenost zaměstnanců pracujících na úřadu jedné z obcí ČR.  Dokument poskytuje další možnou inspiraci pro municipality při tvorbě dotazníku, podoba dotazníku hodnocení spokojenosti zaměstnanců na městském úřadě je uvedena na stranách 119 – 125 dokumentu.	<a href="https://is.muni.cz/th/pongng/Diplomova_prace_Houdkova.pdf">https://is.muni.cz/th/pongng/Diplomova_prace_Houdkova.pdf</a>

<p><b>Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy - soubor příkladů</b> (Půček 2005)</p>	<p>Publikace vydaná Ministerstvem vnitra ČR orientovaná na popsání metodického postupu při měření spokojenosti pracovníků municipalit.</p>	<p><a href="https://www.mvcr.cz/webpm/soubor/mereni-spokojenosti-v-organizacich-verejne-spravy-soubor-prikladu.aspx">https://www.mvcr.cz/webpm/soubor/mereni-spokojenosti-v-organizacich-verejne-spravy-soubor-prikladu.aspx</a></p>
<p><b>Život samá pohroma: jak čelit stresu, nemoci a bolesti pomocí moudrosti těla a mysli</b> (Kabat-Zinn 2016)</p>	<p>Jon Kabat-Zinn je mimo jiné zakladatelem Kliniky pro snižování stresu a Centra pro mindfulness na Massachusettské univerzitě. Je považován za jednu z klíčových osobností, která zpopularizovala pojem mindfulness. Kniha vyšla poprvé už v roce 1991, ale dodnes je považována za zásadní dílo v oblasti mindfulness.</p>	<p>Kniha</p>
<p><b>Velká kniha meditačních technik: jednoduchá cvičení pro každodenní problémy</b> (Siegel 2016)</p>	<p>Autor knihy je profesorem psychologie na Lékařské fakultě Harvardovy univerzity. Ve své publikaci popisuje jednotlivé techniky a názorně vysvětluje, jak uplatnit všímavost v každodenním životě při řešení problémů.</p>	<p>Kniha</p>
<p><b>Všímavost: jak najít klid v uspěchaném světě</b> (Williams a Penman 2014)</p>	<p>Kniha přibližuje řadu jednoduchých postupů, které mohou být začleněny do každodenního života s cílem zmírnit projevy stresu, úzkosti a psychického vyčerpání a podpořit skutečnou radost ze života. Popsané metody mají oporu v kognitivní terapii všímavosti, která představuje jednoduchou a časově nenáročnou formu meditace všímavosti s klinicky prokázanými pozitivními účinky.</p>	<p>Kniha</p>

### 3. Strategické plánování a řízení municipality v kontextu smart governance

Strategický a koncepční přístup k řízení města je jedním ze základních předpokladů zavedení principů smart governance do praxe úřadu. V tomto lze najít dostatečnou oporu v odborných podkladech Ministerstva pro místní rozvoj ČR ve formě konkrétních metodických doporučení, ať už ve vazbě na strategické plánování obecně nebo přímo v souvislosti s tvorbou strategický plánů smart city. Smyslem kapitoly tak není podat vyčerpávající výklad na téma principů přípravy strategický dokumentů. Snahou autorů je přiblížit, jak je možné konkrétní doporučení využít také při jednotlivých fázích formulace takového strategického plánu, a také popsat další inovační postupy, které je možné zohlednit při tvorbě dokumentu.

Popsaná doporučení vychází z literární rešerše, rozhovorů s odborníky i výsledků „Analýzy strategického řízení vybraných municipalit v kontextu přístupu smart city a smart governance“, která je přílohou Metodiky. Kromě inovativních metod formulace strategického plánu ve všech jeho fázích, nabízí kapitola také nový pohled na problémové oblasti, kdy by se municipality měly věnovat také aktuálním společenským výzvám 21. století jako je problematika duševní pohody a zdravého životního stylu obyvatel i pracovníků měst.

#### 3.1 Participativní metody v procesu formulace strategických a koncepčních dokumentů

##### Základní vymezení

V kontextu strategického plánování představují metody participace konkrétní nástroje, jak zvýšit zapojení veřejnosti a dalších aktérů do procesu analýzy výchozích podkladů.

Všechny níže popsané aktivity mají přímou souvislost s procesem sběru dat důležitých pro popis a zhodnocení výchozího stavu, v případě strategických dokumentů často mluvíme o analytické části. Navržená doporučení mají potenciál pro aktivizaci obyvatel. Zpracovatel strategie tak získá více informací o aktuálních potřebách obyvatel města (příp. dalších zainteresovaných stran), které pak může promítnout do návrhu strategie. Výsledná strategie je tak legitimnější. Odpovídá reálné situaci a potřebám obyvatel a takto má větší potenciál pro získání podpory veřejnosti a dlouhodobou udržitelnost návrhů. Popsaná doporučení by měla doplňovat tradiční metody sběru dat jako je analýza statistických podkladů a dotazníková šetření. Na konci kapitol jsou v „Knihovně“ uvedeny konkrétní zdroje a přehled institucí, které se zabývají zaváděním participativních metod do fungování města.

##### Přínosy pro město

Přínosy pro obyvatele města	Přínosy pro město jako instituci
> Příležitost aktivně se účastnit procesu strategického plánování	> Osvojení nových metod, které je možné využít při přípravě dalších strategických dokumentů
> Kvalitnější strategický dokument zohledňující potřeby komunity	> Kvalitní strategický dokument zohledňující potřeby komunity
> Posílení vztahu komunity a města (vyplývající ze samotného zájmu o názory veřejnosti, příp. v zohlednění těchto názorů v rozvojových prioritách)	> Posílení vztahu komunity a města (vyplývající ze samotného zájmu o názory veřejnosti, příp. v zohlednění těchto názorů v rozvojových prioritách)

## Konkrétní doporučení a postupy

<b>Metodické doporučení</b>	<b>3.1.1 Uplatnění pocitových map při analýze potřeb obyvatel města</b>
<b>Část metodiky:</b>	3. Strategické plánování a řízení municipality v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	3.1 Participativní metody v procesu formulace strategických a koncepčních dokumentů

### Bližší popis doporučených aktivit a postupů:

**Pocitové mapy** představují možnost, jak zapojit občany aktivně do procesu sběru dat při tvorbě strategického dokumentu. Jde svým způsobem o dílčí metodu crowdsourcingu. Podle pocitovemapy.cz (2016) lze definovat jako nástroj nabízející možnost aktivního zapojení obyvatel do procesu získávání informací a názorů na lokality města, ve kterých se nejčastěji pohybují. Jde v zásadě o uživatelsky jednoduchý systém, který přispěje k vyšším sociálním interakcím mezi městem jako institucí a jeho obyvateli i ke zvýšení pozitivních emocí a pocitu sounáležitosti s komunitou (Pánek 2019). Podstata pocitového mapování spočívá v tom, že obyvatelé své emoce vzhledem ke konkrétní lokalitě města vyjadřují graficky na mapě.

Jak uvádí pocitovemapy.cz (2016), za kterým stojí regionální geograf Mgr. Jiří PÁNEK, Ph.D. z Univerzity Palackého v Olomouci, **při zpracování pocitových map je možné položit respondentům 5-6 otázek, a to buď obecnějších anebo konkrétnějších. Odpověď na každou otázku ve formě „pocitu“ umístěného na mapu má jinou barvu.**

#### Příklady obecných otázek:

- Kde se cítíte dobře?
- Kde jste na město hrdý?
- Kde se necítíte bezpečně?

#### Příklady konkrétních otázek:

- Kde máte ve městě problém s parkováním?
- Do které části města se nedostanete veřejnou dopravou?
- Kde podle Vás chybí cyklostezka? (vlastní zpracování podle pocitovemapy.cz 2016)

#### „Offline“ varianta pocitové mapy:

V tomto případě je v rámci různých veřejných setkání s obyvateli města k dispozici papírová mapa, barevné špendlíky a konkrétní otázky. Respondenti pak své odpovědi vyznačují přímo do připravené mapy. Takto vytvořenou mapu je potřeba vyhodnotit a výsledky zpracovat do analýzy města jako podkladu pro návrh strategie (pocitovemapy.cz 2016).



Obrázek 3: Tvorba "offline" verze pocitové mapy. Zdroj: pocitovemapy.cz (2016)



**Online varianta pocitivé mapy:**

V případě dotazování online je potřeba vytvořit speciální internetovou aplikaci s mapou města, ke které mají obyvatelé města prostřednictvím počítače příp. telefonu přístup kdykoliv. Tato varianta je technologicky i ekonomicky náročnější (náklady na pořízení aplikace). Na druhou stranu má větší dosah a lze předpokládat více získaných odpovědí obyvatel města (pocitovemapy.cz 2016).

**Výstupy:**

> **Definování rozvojových potřeb a priorit města na základě zpracované a vyhodnocené pocitivé mapy**

<b>Metodické doporučení</b>	<b>3.1.2 Uplatnění metody „World Cafe“ pro zhodnocení výchozí situace i diskuzi analytických výstupů</b>
<b>Část metodiky:</b>	3. Strategické plánování a řízení municipality v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	3.1 Participativní metody v procesu formulace strategických a koncepčních dokumentů
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<p>V návaznosti na tvorbu vize je žádoucí identifikovat konkrétní strategické cíle a priority, potažmo potřeby města. Při tomto úkolu lze využít metody <b>World Cafe</b>, která je dle Návrata et al. (2016) vhodná pro otevření diskuze o koncepčních/strategických dokumentech. Tato <b>metoda se vyznačuje neformálností (při skupinové práci je pouštěn hudební podkres, prostředí je útulné, apod.) a relativně volnou strukturou</b> (The World Café Community Foundation 2019). Zpracování zadaných úkolů probíhá ve skupinách, které jsou přiřazeny k několika stolům. Účastníci u každého stolu se mohou věnovat jinému tématu nebo může být téma společné pro všechny. Úkolem skupin je vyjádřit se na papírový podklad libovolným způsobem (kreslením, slovy, apod.) k nastolené otázce. Jednotlivé skupiny si po určitém čase mění místa u stolů. Díky realizaci metody vzniknou inspirativní podněty, které lze následně promítnout do konkrétních akčních plánů města.</p>	
<b>Výstupy:</b>	> <b>Definování rozvojových potřeb a priorit města na základě uskutečněné a vyhodnocené akce „World Cafe“</b>

<b>Metodické doporučení</b>	<b>3.1.3 Uplatnění metody „Kitchen Table Conversations“ pro zhodnocení výchozí situace i diskuzi analytických výstupů</b>
<b>Část metodiky:</b>	3. Strategické plánování a řízení municipality v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	3.1 Participativní metody v procesu formulace strategických a koncepčních dokumentů
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<p>Jako doplňující či alternativní metodu, vhodnou spíše pro velikostně menší obce, lze rozhodně využít tzv. <b>Kitchen Table Conversations</b>, vyznačující se podle Parry a Fletchera (2018) <b>malým, neformálním setkáním, uskutečněným například v některém z domů občanů či v místní kavárně</b>. Často je tato metoda používána ve spojení s jinými metodami jako součást širšího procesu občanské participace v obci (Parry a Fletcher 2018). Parry a Fletcher (2018) dodávají, že hlavním smyslem je zejména prohlubování sounáležitosti místní komunity a prozkoumání jejich názorů na řešené téma. Toto tvrzení podporuje i NERRA (2018), kdy uvádí,</p>	

že hlavním cílem je poskytnout zúčastněným stranám příležitost učit se od sebe, sdílet navzájem své názory a diskutovat o možnostech a alternativách.

**Výstupy:** > **Definování rozvojových potřeb a priorit města na základě uskutečněné a vyhodnocené akce „Table Conversations“**

<b>Metodické doporučení</b>	<b>3.1.4 Uplatnění metody "Visioning" pro formulaci návrhové části</b>
<b>Část metodiky:</b>	3. Strategické plánování a řízení municipality v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	3.1 Participativní metody v procesu formulace strategických a koncepčních dokumentů

**Bližší popis doporučených aktivit a postupů:**

Nedílnou součástí každého strategického dokumentu je formulování vize. Existují různé způsoby a metody jak ji vymezit. V následující kapitole 3.2 jsou prezentovány další inovativní přístupy k tvorbě vize, které mají přesah přes samotnou participaci. Pokud chceme při tvorbě vize zapojit veřejnost, je možné uplatnit metodu nazývanou jako **Visioning**, charakteristickou společným uvažováním nad budoucím vývojem dotyčné obce (DFID 2003). Jak uvádí Návrat et al. (2016), **při metodě jsou vytvořeny skupiny o cca 6 až 10 lidech, a moderátor/facilitátor pokládá otázky týkající se jejich představy o budoucnosti (např. Jak si představujete vaše sousedství za X let? Co se děje na ulici?).** Jednotliví účastníci pak promítají své představy pomocí mentálních map, obrázků, schémat, foto-montáží nebo v klasické psané formě (ukázka prezentace představ prostřednictvím fotografií je znázorněna na obrázku níže).



Obrázek 4: Prezentace představ prostřednictvím fotografií. Zdroj: Agora CE (nedatováno).

Klíčová zjištění si následně prezentují jednotlivé skupiny navzájem. Jak doplňuje Návrat et al. (2016), tak konečným výstupem metody může být grafické znázornění vize budoucnosti obce, včetně slovního popisu a konkrétních kroků k jejímu dosažení. Doplňme, že uplatnění metody by mělo být součástí širšího plánovacího procesu.

**Výstupy:** > **Definování rozvojových priorit města jako podklad pro návrhovou část na základě uskutečněné a vyhodnocené akce „Visioning“**

<b>Metodické doporučení</b>	<b>3.1.5 Zavedení principů marketingové komunikace při jednotlivých fázích zpracování a řízení strategie</b>
<b>Část metodiky:</b>	3. Strategické plánování a řízení municipality v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	3.1 Participativní metody v procesu formulace strategických a koncepčních dokumentů
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<p>Vybrané metody a postupy marketingové komunikace jsou detailněji popsány v kapitole 5.1 Metodiky smart governance. Popsané principy je vhodné využít i při aplikaci do procesu komunikace strategického plánu, jak je popsáno níže.</p> <p>Základní doporučení pro komunikaci a zpřístupnění celého cyklu tvorby strategického plánu veřejnosti se opírají o zjištění z Analýzy kvality strategického řízení vybraných municipalit v kontextu přístupu smart city a smart governance a zkušenosti realizačního týmu projektu s tvorbou strategických dokumentů. Jedná se především o následující:</p> <p><b>1. Dokument strategie je přehledný a srozumitelný</b></p> <p>Srozumitelnost a čtivost finálního výstupu strategie má poměrně zásadní dopad na to, jestli bude komunitou i dalšími aktéry přijata. Text je vhodné důkladně strukturovat a do finální verze strategie vložit pouze podstatná zjištění a doporučení. Detailní analytické podklady je dobré vložit do příloh. Jazyk by neměl být příliš odborný, na druhou stranu ani příliš ležerní. Jednotlivé kapitoly by měly obsahovat stručný souhrn nejpodstatnějších zjištění (v rozsahu 1 až 2 odstavců). Podstatné informace je možné v textu zdůraznit tučně příp. barevně odlišit.</p> <p><b>2. Zkrácená komunikační verze strategie</b></p> <p>Jde v zásadě o stručnou prezentaci nejpodstatnějších závěrů strategie (zejména vize a strategické cíle) vyvedenou v přehledné grafice. Neměla by být delší než 10 stran. K její tvorbě je možné přizvat odborníka na grafický design nebo marketingovou komunikaci. V závislosti na cílové skupině strategie se nabízí také zpracování různě formulovaných a obsáhlých verzí pro obyvatele města, podnikatelé a příp. i další aktéry rozvoje. Pokud je to žádoucí s ohledem na potenciál města přilákat zahraniční investory (v případě konceptu smart city se nabízí především technologické firmy v oblasti ICT, energetiky nebo dopravy), je na místě zpracovat i cizojazyčnou verzi.</p> <p><b>3. Pravidelné mediální výstupy (zpravodaj města, sociální sítě, webové stránky, tiskové zprávy...) přibližující proces zpracování i vyhodnocování strategie</b></p> <p>Celý proces tvorby strategie by měl být doprovázen pravidelnou mediální aktivitou, za kterou je zodpovědný zpracovatelský tým strategie ve spolupráci s kompetentním pracovníkem města. Aktivní komunikace může přispět ke zvýšení participace a všeobecnému povědomí o strategii a tím ke kvalitě a přijetí finálního výstupu komunitou. Každé město má k dispozici standardní komunikační nástroje (zpravodaj města, sociální sítě, webové stránky, tiskové zprávy...), které může využívat.</p> <p>Přidanou hodnotou a inovativním postupem je samotný důraz na komunikaci a otevřenost, kdy budou uplatněny principy marketingové komunikace v souladu s konceptem smart governance popsané v kapitole 5.1. Komunikace by neměla přestat ani po schválení strategie, ale měla by pokračovat i ve fázi její realizace zejména s ohledem na přípravu konkrétních projektů a vyhodnocování plnění cílů.</p>	

<b>Výstupy:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dokument strategie je zpracovaný jako přehledný a srozumitelný</li> <li>&gt; Zkrácená komunikační verze strategie</li> <li>&gt; Pravidelné mediální výstupy (zpravodaj města, sociální sítě, webové stránky, tiskové zprávy...) přibližující proces zpracování i vyhodnocování strategie</li> </ul>
-----------------	---

## 3.2 Principy definování vize při tvorbě strategických dokumentů

### Základní vymezení

Typickou součástí strategických dokumentů je **vize**. Je často definována jako stav, ve kterém bychom chtěli vidět své město ve vzdálenější budoucnosti. V podmínkách veřejné správy České republiky je vize často jednou velmi obecnou větou, v některých případech je rozvinuta do podrobnějšího popisu budoucího stavu. Vizi lze ovšem chápat také v širších souvislostech jako základ celé strategické nebo návrhové části připravovaného dokumentu.

### Přínosy pro město

Přínosy pro obyvatele města	Přínosy pro město jako instituci
> Příležitost aktivně se účastnit procesu strategického plánování	> Jasně pojmenování a vymezení nejdůležitějších problémů, na které bude nutné se soustředit
> Základ pro kvalitní strategický dokument zohledňující potřeby komunity vč. aktuálních výzev společnosti	> Zajištění kontaktů s aktéry místního rozvoje
	> Společná představa o podobě města v budoucnosti

### Konkrétní doporučení a postupy

<b>Metodické doporučení</b>	<b>3.2.1 Doporučení pro stanovení vize v souladu s metodikou Smart City Guidance Package</b>
<b>Část metodiky:</b>	3. Strategické plánování a řízení municipality v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	3.2 Principy definování vize při tvorbě strategických dokumentů
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<b>1. Ujasněme si problém</b>	
<p>V této fázi je nutné si vytyčit ty nejvýznamnější problémy, které municipalita má a které je možné adresovat prostřednictvím opatření připravované strategie v kontextu uplatnění přístupu smart governance. Většina municipalit a jejich vedoucích představitelů má z povahy své každodenní práce představu o tom, co je v rozvoji řešené lokality problémem, pro jejich definování lze ovšem využít také existující analytické nebo strategické dokumenty (Borsboom-van Beurden et al. 2019), které se nemusí nezbytně nutně orientovat na oblast smart governance. Může se jednat o obecné rozvojové dokumenty nebo dokumenty sektorové. Důležité je identifikovat s pomocí těchto dokumentů takové problémy, které lze řešit s pomocí přístupu smart governance. Velmi obtížné ale podstatné je už v této fázi nesoustředit se pouze na současnost nebo současné volební období, ale definovat dlouhodobé problémy. K jejich řešení je možné se přiblížit pomocí dlouhodobých, ale i střednědobých a krátkodobých řešení.</p>	

## 2. Zjistíme, co máme a co potřebujeme

Připravovaná strategie má obvykle určité nároky z hlediska potřebných finančních zdrojů, interní a externí spolupráce na realizaci rozvojových aktivit. Je tedy důležité formulovat alespoň rámcovou představu o tom, jaké zdroje jsou nám k dispozici z hlediska finančního i organizačního a jaké naopak nemáme (Borsboom-van Beurden et al. 2019). V této fázi se z hlediska organizačního snažíme sestavit si předběžný seznam aktérů, se kterými budeme dále rozvojové problémy města konzultovat. Mohu to být jednotlivci i organizace a jejich zástupci. Z hlediska finančního jde o stanovení orientačních nákladů na řešení problémů, a to s přihlédnutím k možným více variantám řešení (Borsboom-van Beurden et al. 2019).

## 3. S kým budu spolupracovat?

V návaznosti na předchozí metodické doporučení, je třeba podrobněji porozumět tomu, s kým bude třeba v budoucnu spolupracovat. V rámci strategického plánování ve veřejné správě existuje dlouhodobý tlak na to zapojit do tohoto procesu široké spektrum zúčastněných osob a organizací (Poister 2010). Bryson (2011) dodává, že jakákoliv veřejná organizace musí znát tyto aktéry a vědět, co po ní chtějí, aby byla schopná pracovat v jejich prospěch. Cílem této aktivity je definovat klíčové aktéry místního rozvoje. Je třeba si uvědomit, že mezi ně patří také občané města a že spolupracovat lze také s jinými městy a obcemi. Borsboom-van Beurden et al. (2019) poskytuje grafický přehled aktérů, které bychom měli vzít v úvahu. Jejich seznam může a měl by být v budoucnu dále doplňován.



Obrázek 5: Přehled aktérů. Zdroj: Borsboom-van Beurden et al. (2019)

## 4. Spolupráce: Zjištění a využití názorů aktérů

Na základě definovaného seznamu aktérů místního rozvoje je více než vhodné zapojit co nejširší spektrum z nich do zjišťování rozvojových problémů, kterými by se měl připravovaný dokument zabývat. Metody participace aktérů jsou obsahem kapitoly 3.1, na tomto místě proto nejsou podrobněji rozebírány. Podstatné je ovšem také využít zjištění, která pomocí metod

participace dalších aktérů odhalíme. Tato zjištění mohou mít v rámci tvorby dokumentu a stanovení vize různý význam a mohou být stejná nebo podobná, ale také protichůdná, v závislosti na konkrétních aktérech, kteří na ně upozornili. Je proto vhodné si zjištění sumarizovat na jednom místě (Borsboom-van Beurden et al. 2019; Bryson et al. 2014). Vizuální nástroje pro mapování zjištěných informací jsou k dispozici a to také zdarma jako počítačové programy nebo aplikace a patří mezi ně například produkty Cmap, Visual Understanding Environment, Inspiration, Ludichard, DebateGraph, Decision Explorer, Group Explorer (Bryson 2018).

<b>Výstupy:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Definování rozvojových problémů města, které bude možné adresovat prostřednictvím vytvářené strategie</b></li> <li>&gt; <b>Povědomí o dostupných a chybějících zdrojích, bariérách a příležitostech</b></li> <li>&gt; <b>Definování klíčových aktérů místního rozvoje</b></li> <li>&gt; <b>Definování významných problémů z pohledu aktérů místního rozvoje</b></li> </ul>
-----------------	---

<b>Metodické doporučení</b>	<b>3.2.2 Zohlednit při formulaci strategické vize také problémy a výzvy současné společnosti</b>
<b>Část metodiky:</b>	3. Strategické plánování a řízení municipality v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	3.2 Principy definování strategické vize při tvorbě strategických dokumentů
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<p>Tvorba vize strategického dokumentu by se neměla omezovat pouze na tradiční a zažitá témata technologických inovací, ale reagovat také na aktuální společenské problémy a výzvy, které mají dopad na kvalitu života místní komunity. Ideálně podložené konkrétními statistickými podklady a průzkumy.</p> <p>Takto lze tvůrcům strategií doporučit zamýšlet se nad novými tématy a zejména jejich přínosem pro zvýšení kvality života ve městě. Inspirováni oficiálním metodickým dokumentem Národní rámec pro plánovací politiky vydaným Ministerstvem pro bydlení, obce a místní samosprávy (2019) ve Velké Británii můžeme doporučit zejména akcent na následující témata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Podpora zdravých a spokojených komunit - duševní pohoda obyvatel, zdravý životní styl (vhodné vztáhnout také na úřad města jako instituci)</b></li> <li>– <b>Reagovat na výzvy související s klimatickými změnami, povodněmi a suchem</b></li> <li>– <b>Vytvářet kvalitní a uživatelsky přívětivý design veřejných budov a prostranství</b></li> </ul> <p>V případě, že je to v daném území relevantní, je vhodné do procesu definování vize a konkrétních opatření zahrnout také některé z uvedených agend (příp. i jiné společenské problémy a výzvy, s kterými se potýká místní komunita), a to s důrazem na participativní a partnerský přístup se všemi zainteresovanými aktéry.</p> <p>Detailnější popis konkrétního přístupu je patrný v příkladu dobré praxe z britského města Leicester.</p>	
<b>Výstupy:</b>	> <b>Strategická vize na základě lokální analýzy zohledňuje také řešení aktuálních problémů a výzev společnosti</b>

## Příklad dobré praxe: Strategický přístup ke společenským výzvám 21. století jako je zdravý životní styl a duševní pohoda

Za inovativní lze v kontextu strategického plánování municipality vnímat i zohledňování nových témat a společenských výzev, které přináší 21. století, ve strategickém přístupu místních samospráv. Takto například Ministerstvem pro bydlení, obce a místní samosprávy (2019) ve Velké Británii doporučuje místním samosprávám strategicky přistupovat také k otázkám zdraví a obecně duševní pohody místních komunit. V oficiálním metodickém pokynu pro strategické plánování se uvádí, že plánovací politiky a rozhodnutí místních samospráv by se měly zaměřit také na podporu zdravého životního stylu obyvatel. **V této souvislosti se v dokumentu přímo objevuje také pojem „well-being“, do češtiny často překládaný osobní pohoda, duševní pohoda nebo osobní životní blaho.**

Místní samosprávy se tak zaměřují také na podporu konkrétních aktivit občanů v zájmu zlepšování jejich duševní pohody. Konkrétním nástrojem je zpracování samostatné strategie rozvoje zdraví a duševní pohody. Jedním z mnoha příkladů je město Leicester, který má zpracovanou vlastní strategii tohoto typu - „Joint Health and Wellbeing Strategy 2019 – 2024“ (Leicester City Council 2019).

### Our ambition for Leicester

We have grouped our ambitions for Leicester under five themes. For each theme, we describe the challenges and the work we are already doing to tackle the issues and set out what we are planning to do.

Our ambitions for each of the five themes are:



Obrázek 6: Ukázka klíčových témat dokumentu Joint Health and Wellbeing Strategy 2019 – 2024 pro město Leicester  
Zdroj: (Leicester City Council 2019)

Přehledný dokument na 20 stránkách popisuje konkrétní aktivity samosprávy města s pozitivním dopadem na zdraví a duševní pohodu místní komunity. Hned v úvodu je hlavní motiv pro vytvoření dokumentu. Uvádí, že existují důkazy o tom, že pouhé zlepšení přístupu ke zdravotním službám nepostačí pro zlepšení zdravotního stavu nebo blaha občanů Leicesteru, a proto je třeba širšího přístupu, který vezme v úvahu více faktorů ovlivňujících lidské zdraví a blaho. Mezi tyto faktory počítá například individuální vlastnosti jednotlivců, komunitu či vztahy (Leicester City Council 2019).

### 3.3 Knihovna

Název zdroje (autor)	Stručný popis	Kontakt/odkaz ke stažení
<b>Metodika participace</b> (Hanken et al. 2016)	Metodika obsahuje konkrétní nástroje, techniky a postupy vedení participačních procesů v municipalitě.	<a href="http://www.paktparticipace.cz/dokumenty/metodika-participace">http://www.paktparticipace.cz/dokumenty/metodika-participace</a>
<b>Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města</b> (Návrat a et al. 2016)	Manuál slouží jako praktická příručka pro zapojení veřejnosti v plánování na území Prahy. Součástí je rovněž popis participativních metod a jejich možné využití.	<a href="http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/participace/manual_participace_tisk_2017.pdf">http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/participace/manual_participace_tisk_2017.pdf</a>
<b>Participativní metody</b> (Centrum občanského vzdělávání Masarykovy univerzity nedatováno)	Portál představuje participativní metody ve vazbě na plánovací a rozhodovací procesy.	<a href="http://www.participativnimetody.cz/">http://www.participativnimetody.cz/</a>
<b>Jak přizvat občany ke spolupráci</b> (Agora Central Europe 2006)	Smyslem publikace je poskytnutí rad, postupů a návodů týkajících se zapojení obyvatel města do řešení veřejných záležitostí.	<a href="https://www.agora-ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/Participace_-_Jak_prizvat_obcany_ke_spolupraci.pdf">https://www.agora-ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/Participace - Jak přizvat občany ke spolupraci.pdf</a>
<b>Příklady dobré praxe zapojování veřejnosti do rozhodování v Norsku</b> (Agora Central Europe nedatováno)	Příručka přináší inspirativní příklady z 5 norských municipalit, které ukazují, jak lze účinně a efektivně navázat spolupráci s veřejností při řešení místních problémů.	<a href="https://www.agora-ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/Norske_prikklady_do_bre_praxe_-_brozura.pdf">https://www.agora-ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/Norske prikklady do bre praxe - brozura.pdf</a>
<b>Metodika Smart City Guidance Package</b> (Borsboom-van Beurden et al. 2019)	Jde o metodiku, která představuje konkrétní postupy pro strategické plánování a implementaci projektů smart city. K dispozici pouze v angličtině. Metodika je výstupem iniciativy European Innovation Partnership on Smart Cities and Communities (EIP-SCC).	<a href="https://eu-smartcities.eu/sites/default/files/2019-06/Smart%20City%20Guidance%20Package%20LowRes%201v21.pdf">https://eu-smartcities.eu/sites/default/files/2019-06/Smart%20City%20Guidance%20Package%20LowRes%201v21.pdf</a>
<b>CONSUL</b>	Jedná se o volně dostupný softwarový nástroj pro zapojení veřejnosti při procesu participativního rozpočtu. V současnosti je používán v řadě zahraničních zemích (zejména ve Španělsku, dále pak ve Francii, Itálii či Albánii).	<a href="http://consulproject.org/en/">http://consulproject.org/en/</a>
<b>Decidim</b>	Digitální platforma pro občanskou participaci v rámci plánovacích a rozhodovacích procesech municipalit (strategie, participativní rozpočet, apod.). K dispozici pouze v angličtině.	<a href="https://decidim.org/">https://decidim.org/</a>



## 4. Otevřená a participativně řízená municipalita v kontextu smart governance

Participativní a otevřené pojetí správy měst je hlavním předpokladem pro úspěšné zavedení principů konceptu smart governance do praxe. V návaznosti na předchozí kapitolu se Metodika zaměřuje na využití nástrojů otevřené a participativně řízené municipality mimo proces strategického plánování. Přesto je možné některé z popsaných metod (zejména World Café, Kitchen Table Conversations, Visioning nebo pocitové mapy) využít také při dalších aktivitách municipality vyžadující vyšší participaci veřejnosti. Kapitola mj. rozebírá detailněji **metody participativního rozpočtování**. Celý cyklus participativního rozpočtu představuje základní nástroj pro dlouhodobé zavedení participativního pojetí správy města a může sloužit jako inspirace pro zavedení dalších obdobných opatření. Ve vazbě na otevřenost autoři představují konkrétní projekty a postupy **aplikace principů „open data“** do organizačních a řídicích struktur municipalit.

### 4.1 Metody participativního rozpočtování ve fungování municipality

#### Základní vymezení

Smyslem participativního rozpočtování je umožnit občanům města identifikovat potřeby daného regionu, spolupracovat s volenými zástupci i pracovníky úřadů měst na vypracování návrhů projektů, a následně hlasovat o tom, které z nich podpořit veřejnými prostředky.

#### Přínosy pro město

Přínosy pro obyvatele města	Přínosy pro město jako instituci
> Účast na rozhodovacím procesu	> Realizování aktivit na základě reálných potřeb obyvatel
> Možnost řešit konkrétní problémy obce a ovlivnit využití vyčleněné části rozpočtu	> Nastavení nových forem komunikace a spolupráce s místními obyvateli
> Získávání nových informací a znalostí s ohledem na fungování rozpočtu	> Motivace občanů k vyššímu zájmu a zapojení při rozvoji obce
> Navázání nových osobních vazeb	> Posílení důvěry občanů v zastupitelské orgány
> Rozvoj dovedností v souvislosti s vytvářením projektů	> Prohlubování spolupráce se spolupracovníky z dalších odborů napříč úřadem

#### Konkrétní doporučení a postupy

Ve světě existuje mnoho různých postupů jak implementovat nástroj participativního rozpočtu v praxi. V Metodice smart governance se doporučuje použití cyklu 5 fází participativního rozpočtu. Podkladem pro zpracování byly materiály organizací Citizenlab (2019) a Agora, konkrétně Vojtěchem Černým (2016). Při vypracování jednotlivých úkolů byla zdůrazněna srozumitelnost a komplexnost dílčích kroků, specifika českého prostředí a také zkušenosti, které autoři Metodiky načerpali v průběhu řešení projektu. Celý proces participativního rozpočtu by měl být uskutečňován každý rok.

<b>Metodické doporučení</b>	<b>4.1.1 Zavést participativní rozpočet do organizační a řídicí struktury municipality</b>
-----------------------------	--

<b>Část metodiky:</b>	4. Otevřená a participativně řízená municipalita v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	4.1 Metody participativního rozpočtování ve fungování municipality
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<p><b>1. Příprava participativního rozpočtu</b></p> <p>Na začátku celého procesu je nutné zvolit koordinátora a vytvořit pracovní skupinu, která bude za zavedení participačního procesu zodpovědná. Koordinátorem se může stát například uvolněný radní nebo vedoucí příp. pracovník dotyčného odboru (strategického rozvoje, apod.). Výběr této osoby je ale vždy na vedení dané municipality (starosta, rada, zastupitelstvo). Obecně lze konstatovat, že by mělo jít o člověka s kvalitními komunikačními dovednostmi, který se dostatečně orientuje v problematice participativního rozpočtu. Tento koordinátor by měl řídit a usměrňovat činnost pracovní skupiny. Dodejme, že je vhodné do pracovní skupiny zahrnout jak politické vedení, vedoucí pracovníky, tak ale i další místní aktéry jako příspěvkové či neziskové organizace.</p> <p>Po sestavení výkonného týmu nastává aktivita spojená s vytvořením pravidel participativního procesu včetně sestavení časového a finančního plánu. Pod aktivitou stanovení finančního plánu se rozumí vyčlenění finanční částky z rozpočtu obce, která bude určena na realizaci vítězných projektů navržených obyvateli. Časový harmonogram je dle Černého (2016) vhodné stanovit takto: <b>příprava postupu participativního rozpočtového procesu (2 – 6 měsíců), tvorba participativního rozpočtu (od podání projektů přes jejich hodnocení, hlasování, výběr v horizontu 6 – 12 měsíců) a samotnou realizaci vítězných projektů (do 12 měsíců).</b></p> <p>V neposlední řadě musí být stanovena pravidla pro podávání samotných návrhů projektů včetně způsobu hlasování (na jakém formuláři lze podat, jaké náležitosti musí být splněny, jak bude probíhat hlasování, apod.). Všechny připravené materiály pak putují ke schválení politickému vedení municipality (rada, zastupitelstvo).</p> <p><b>2. Informační kampaň</b></p> <p>Po schválení zásad a pravidel participativního rozpočtu nastává druhá etapa, ve které je klíčové provedení dostatečné informační kampaně za účelem zvýšení povědomí o participativním rozpočtování. Tato kampaň dle možností a preferencí dané municipality může být vedena prostřednictvím elektronické komunikace (webové stránky, sociální sítě) či lokální komunikace (obecní zpravodaj, rozhlas, apod.). Je velmi vhodné, aby součástí informační kampaně byla i veřejná setkání. Dle současné praxe se doporučuje je pojmout stylem neformálního „sousedského“ setkání s občany. Tato setkání by měla sloužit zejména k:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>seznámení občanů s nástrojem participativního rozpočtu,</b></li> <li>– <b>informování občanů o pravidlech a zásadách formulovaných v 1. etapě (jak a kdy podat projekt, na co si dát pozor, s jakou částkou počítat, apod.),</b></li> <li>– <b>poskytnutí platformy občanům pro identifikaci jejich potřeb a společné tvoření projektů.</b></li> </ul> <p><b>3. Sběr projektů a jejich zhodnocení</b></p> <p>V rámci této fáze občané prostřednictvím zvoleného způsobu (předepsaný formulář na webu, mobilní aplikace, softwarové nástroje a platformy, apod.) podávají své návrhy projektů. Úkolem pracovní skupiny je zde posouzení formální stránky projektů i jejich skutečné proveditelnosti a reálnosti. Při nalezení nedostatků je důležitá komunikace s navrhovateli tak, aby došlo k precizaci projektových záměrů. Doplnkově může být uskutečněno také veřejné setkání za účelem prezentace projektů od občanů. Smyslem této dílčí aktivity by mělo být především</p>	

seznámení občanů obce s navrhovanými projektovými záměry. Konečným výstupem této fáze je seznam návrhů projektů, pro které se bude později hlasovat.

#### 4. Vyhodnocení projektů na základě hlasování

Ve čtvrté fázi již probíhá samotné hlasování občanů podle stanovených pravidel. Rozhodování o podpořených projektech je tak v rukou občanů města. Po ukončení hlasování pracovní skupina sečte všechny hlasy a na základě vyhodnocení zveřejnění finální seznam projektů, které se budou realizovat.

#### 5. Realizace vítězných projektů a jejich monitoring

V závěrečné fázi dochází k samotné realizaci vítězných projektů. Před ní je ale nutné nejprve vybrat zhotovitele a získat zpětnou vazbu od zapojených občanů (např. skrze dotazníkové šetření či osobní rozhovory) za účelem zlepšení procesu v následujících ročnících. Také dochází ke sledování realizovaných projektů, za které je primárně zodpovědná samotná municipalita, sekundárně pak samotní občané jako tvůrci návrhů.

**Výstupy:**

> **Konkrétní realizované projekty navržené a vybrané občany na základě participativního rozpočtu**

#### Příklad dobré praxe: Participativní rozpočet v Mnichovicích

Jako inspirativní příklad lze rozhodně považovat město Mnichovice, kde v roce 2019 proběhl v pořadí již třetí ročník participativního rozpočtování. V ročníku 2018/2019 se do hlasování zapojilo celkem 511 obyvatel (necelých 15% obyvatel Mnichovic), což je vůbec největší podíl zapojených občanů na počet obyvatel v ČR v rámci participativních rozpočtů. Celý proces v Mnichovicích začíná odsouhlasením finanční částky určené na participativní rozpočet (schvaluje zastupitelstvo) a pokračuje schválením pravidel pro podávání návrhů, hlasování a další fáze participativního rozpočtování.

V Mnichovicích byl uplatněn vhodný postup celého participativního rozpočtování. Na začátku byl vybrán vhodný koordinátor, poté vznikly webové stránky participativního rozpočtu a následovala informační kampaň o dění v participativním rozpočtu směrem k občanům. (Cyraný, 2019) Jednotlivé projektové záměry občanů byly následně zveřejňovány prostřednictvím výstavy návrhů a také prezentovány na veřejném představení v informačním centru (viz obrázek níže). Další podklady k zavádění participativního rozpočtu jsou k dispozici prostřednictvím doporučených zdrojů v Knihovně na konci kapitoly.



Obrázek 7: Představení projektových záměrů občanům Mnichovic. Zdroj: PRO Mnichovice (2019)

## 4.2 Crowdsourcing jako participativní přístup k řešení problémů rozvoje municipality

### Základní vymezení

Na termín crowdsourcing lze nahlížet z několika úhlů pohledu. Pro potřeby Metodiky smart governance je uplatněna definice Estella-Arolase a Gonzáleze-Ladrona-de-Guevary (2012), kteří tento pojem vnímají jako „*formu participativní online aktivity, v níž jednotlivec, instituce, nezisková organizace nebo firma vyzve prostřednictvím otevřené výzvy skupinu lidí s různým zaměřením, množstvím a hloubkou znalostí, aby se dobrovolně podíleli na řešení daného úkolu. Do práce na řešení úkolu různé složitosti a modularity dav vkládá své znalosti, práci, peníze a/nebo zkušenosti, což přináší oboustranný prospěch.*“ Z výše uvedeného je patrné, že právě využití online platformou odlišuje metodu crowdsourcingu od tradičního pojetí participace.

### Přínosy pro město

Přínosy pro obyvatele města	Přínosy pro město jako instituci
> Větší zapojení do veřejných záležitostí dotyčné obce	> Zdroj nových znalostí a získání jinak těžko dosažitelných informací
> Spolupodílení se na řešení konkrétního problému	> Vyřešení konkrétního problému včas a často nízkonákladovou cestou
> Vytvoření pozitivního vztahu k místnímu prostředí	> Zefektivnění procesů ve fungování municipality

### Konkrétní doporučení a postupy

Při stanovení konkrétního postupu využití crowdsourcingu v podmínkách municipality bylo vycházeno z několika zdrojů, podrobně mapujících celý proces. Jednalo se zejména o tyto publikace: Simperl (2015), Amrollahi (2015), Žižka (2018).

<b>Metodické doporučení</b>	<b>4.2.1 Zavedení nástroje crowdsourcingu do fungování municipality</b>
<b>Část metodiky:</b>	4. Otevřená a participativně řízená municipalita v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	4.2 Crowdsourcing jako participativní přístup k řešení problémů rozvoje municipality
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<b>1. Příprava crowdsourcingu</b>	
<p>Součástí první fáze jsou především aktivity, které by měly být prováděny před zahájením samotného technického řešení. Jedná se zejména o vymezení problému k řešení (například návrhy na novou podobu veřejného prostoru, upozornění na nedostatky v obci, apod.), zvolení zodpovědných osob za celý proces (starosta, místostarosta, vedoucí odboru rozvoje, případně vytvoření pracovní skupiny, apod.) a skupiny řešitelů (může se jednat o určitou část relevantní komunity nebo o všechny občany obce). Mezi přímé účastníky procesu crowdsourcingu lze tak zařadit zadavatele (crowdsourcer – reprezentovaný představiteli municipality) a skupinu řešitelů (crowd – dav, občané řešeného území).</p>	

## 2. Technické řešení crowdsourcingu a informování veřejnosti o spuštění crowdsourcingového projektu

Smyslem druhé fáze je odpovědět si na otázku, jak by se měl provádět crowdsourcing v dotyčném městě. Zde se municipalita musí rozhodnout, zdali využije již stávající platformy nebo vytvoří zcela novou platformu pro crowdsourcing. Z existujících platform je možné zmínit například projekty zaměřené na znalost dané lokality jako ZmapujTo.cz nebo LepsiMisto.cz (včetně mobilních aplikací), které umožňují občanům upozornit na závady či nečistoty v dané obci, a ty jsou následně vyznačeny na interaktivní mapě. V Brně byla kupříkladu aplikace ZmapujTo.cz použita pro sběr návrhů občanů ve věci doplnění drobné infrastruktury (stojany na kola) v brněnských ulicích. Jak dodává Žižka (2018), tak vzhledem k vyšším nárokům na znalosti a patřičnou orientaci v tvorbě a fungování online platform, lze v této fázi předpokládat spolupráci s třetí stranou (provozovatel platformy poskytující potřebné know-how).

Dílní aktivitou této fáze je realizace informační kampaně (prostřednictvím komunikačních kanálů obce jako webové stránky, sociální sítě, úřední deska, rozhlas, apod.) směřované k občanům, kteří by měli být do crowdsourcingového projektu zapojeni. Účelem aktivity je rozšířit povědomí o vzniku zvolené online platformy (ve které bude probíhat sběr podnětů od občanů) včetně identifikovaného problému k řešení.

## 3. Otevření výzvy pro řešitele (občany municipality)

Hlavním cílem třetí fáze je zpřístupnění vybrané online platformy a sběr podnětů od občanů v řešené problematice. V některých crowdsourcingových projektech mají občané rovněž možnost hodnotit, filtrovat či komentovat ostatní vstupy (návrhy) od občanů. Výstupem fáze je seznam připomínek zapojené veřejnosti k řešenému tématu.

## 4. Evaluace a implementace návrhů od občanů

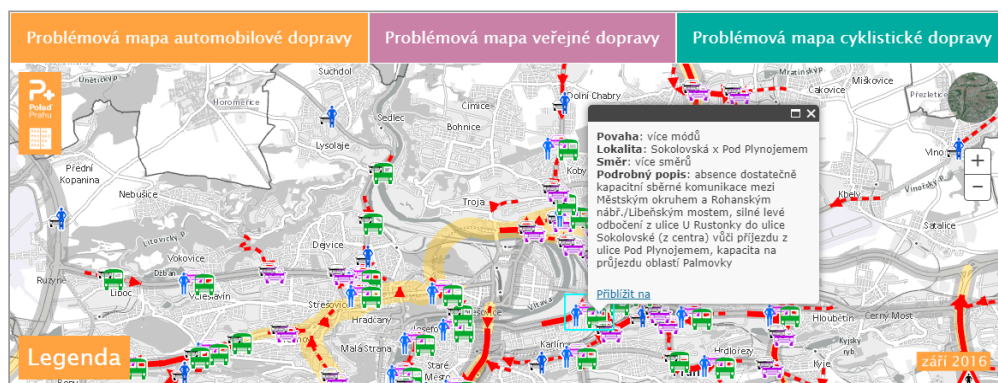
Předmětem závěrečné fáze je vyhodnotit proveditelnost získaných podnětů, a poté přijmout adekvátní opatření vedoucí k částečnému či úplnému vyřešení identifikovaného problému. Součástí vyhodnocení bývá v některých případech i udělování ceny pro nejlepší podněty od občanů za účelem zvýšení motivace pro jejich budoucí zapojení při další aktivitě crowdsourcingu. Dle Kaufmanna et al. (2011) jde v této souvislosti jak o vnější motivaci (okamžitá či zpožděná odměna, sociální odměna), tak o vnitřní motivaci (zábava, užitek, sociální interakce).

**Výstup:**

> **Přijatá opatření pro zlepšení identifikované problémové oblasti na základě metod crowdsourcingu**

## Příklad dobré praxe: Online platforma Polad' Prahu

Tato aktivita je součástí projektu P+ (Plán udržitelné mobility Prahy a okolí). Platforma *Polad' Prahu* byla vytvořena pro zapojení veřejnosti v tématu dopravy města Prahy s přesahem do Středočeského kraje.



Obrázek 8: Problémová mapa v oblasti dopravy hlavního města Prahy, zdroj: Hlavní město Praha (2016b)

Jedná se o on-line platformu spadající pod tzv. znalostní formu crowdsourcingu, ve kterém je úkolem davu (občanů) upozornit na problematické oblasti v rámci udržitelné mobility Prahy a okolí, zahrnující automobilovou, veřejnou a cyklistickou dopravu.

Občané prostřednictvím online platformy *Polad' Prahu* mohli zaznamenat text o 160 znacích týkající se dotyčného typu dopravy, a rovněž měli možnost problémový úsek vyznačit graficky pomocí bodu (místo), linie (např. ulice) nebo polygonu (oblast). Dle následných analýz se celkem sešlo přes 2 800 relevantních podnětů, což poskytuje městu kvalitní podklady pro strategické řízení oblasti dopravy (Hlavní město Praha 2016a).

### 4.3 Zavádění otevřených dat do správy a řízení municipality

#### Základní vymezení

Hlavním smyslem otevřených dat ve veřejné správě je primárně zpřístupnění a zjednodušení vybraných datových sad pro veřejnost a další aktéry. Velmi trefná je definice formulovaná organizací Open Knowledge Foundation (Chlapek et al. 2012), která vnímá otevřená data jako datové soubory zveřejněné na internetu způsobem, jež neomezuje žádné uživatele při jejich použití (technicky ani legislativně), zároveň dává uživatelům možnost k jejich dalšímu šíření za podmínky uvedení autora dat a zachování stejných oprávnění i pro další uživatele.

Jednou z možných cest jak nastartovat proces otevírání dat municipality je prostřednictvím tzv. hackathonu. Hackathon (složení slov hackování a marathon) je participativní událost krátkého trvání (většinou 2 – 3 dny včetně noci), kde se lidé scházejí, aby vyřešili konkrétní problém či výzvu v přátelské a spravedlivé konkurenci (Kamariotou a Kitsios 2017; Trainer et al. 2016). Zapojení účastníci jsou obvykle poměrně zkušení, tzv. „hackeři“, zahrnující jak studenty, odborníky či výzkumníky v oblasti informačních technologií. Realizace hackathonu poté zpravidla směřuje k posílení zapojení dané komunity a poskytnutí příležitosti účastníkům naučit se něco nového.

#### Přínosy pro město

Přínosy pro obyvatele města	Přínosy pro město jako instituci
> Lepší přístup k informacím o fungování municipality	> Zlepšení účinnosti a efektivnosti služeb municipality
> Možnost pro kontrolování činnosti municipality	> Snížení nákladů a lepší nakládání s rozpočtem municipality (náklady ušetřené díky nové aplikaci či jinému řešení z hackathonu)
> Rozvoj měkkých dovedností při hackathonu (komunikační, týmová práce)	> Nalezení inovativních řešení v krátkém čase (2 – 3 dny) při hackathonu
> Podílení se na řešení konkrétní problémové oblasti (v rámci hackathonu)	> Navázání spolupráce s IT komunitou při hackathonu

#### Konkrétní doporučení a postupy

Konkrétní doporučení a postupy se týkají mj. účasti na celonárodní akci typu hackathon - „Kóduj pro Česko“, či organizování vlastního tematicky zaměřeného hackathonu ve zvolených prostorách (například na svém vlastním úřadu). Podrobný postup publikace otevřených dat je popsán zejména na stránkách Otevřená data v ČR Ministerstva vnitra České republiky (Ministerstvo vnitra ČR 2019) a další vhodné zdroje jsou k dispozici v Knihovně na konci kapitoly.

<b>Metodické doporučení</b>	<b>4.3.1 Účast na celonárodní akci „Kóduj pro Česko“</b>
<b>Část metodiky:</b>	4. Otevřená a participativně řízená municipalita v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	4.3 Zavádění otevřených dat do správy a řízení města
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<p>Jednou z možností dané municipality, kterou může využít při zavádění inovativních opatření pro otevřené řízení, je bezesporu účast na celonárodní akci „Kóduj pro Česko“. Tato akce vytváří unikátní prostor pro danou municipalitu, kde mohou její zástupci prezentovat své problémy, které by potřebovaly vyřešit prostřednictvím moderních informačních technologií. Na formulovaná zadání jsou poté navrhována možná řešení od kompetentních účastníků akce. Poslední ročník (2018) této akce si kladl za cíl podpořit proces otevírání dat ve městech a obcích. Účastníci (programátoři, odborníci, apod.) vyvinuli v průběhu události nástroje a aplikace, které municipalitám pomohou s přípravou na otevření jejich dat, a také s využíváním otevřených technologií. Výstupy z minulého ročníku, realizovaného v roce 2018, jsou k dispozici na webových stránkách akce (viz <a href="https://kodujprocesko.osf.cz/">https://kodujprocesko.osf.cz/</a>).</p>	
<b>Výstupy:</b>	> <b>Získání návrhů či konkrétních projektů (ve formě webu, aplikací, apod.) pro zlepšení problémové oblasti města</b>

<b>Metodické doporučení</b>	<b>4.3.2 Realizace vlastní události hackathon</b>
<b>Část metodiky:</b>	4. Otevřená a participativně řízená municipalita v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	4.3 Zavádění otevřených dat do správy a řízení města
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<p><b>1. Příprava události hackathon</b></p> <p>Před organizací samotné události je nejprve nutné definovat cíl či téma k řešení včetně cílové skupiny. Jak doplňuje Kamariotou a Kitsios (2017), tak samotný problém k řešení v rámci hackathonu by měl být náročný, ale také proveditelný v 2-3 denním úsilí. V této souvislosti je možné uvést první krajský hackathon v Ostravě z roku 2018, ve které bylo téma Doprava 4.0 a konkrétně hledání trendů v dopravní infrastruktuře a vzájemných souvislostí mezi veřejnou, osobní a z části také nákladní dopravou. Účastníky události byli poté řešitelé z oblasti datové analýzy, automatizace procesů, vývojáři, programátoři, odborníci se zkušenostmi z dopravy a logistiky a studenti.</p> <p>Celou akci je potřeba organizačně zajistit, za což mohou zodpovídat volení zástupci obce (starosta, místostarosta, radní apod.) anebo pracovníci příslušného odboru (např. odboru rozvoje nebo informačních technologií). Takto vytvořený organizační výbor by měl mj. vybrat vhodné členy (např. odborníky v dané oblasti spolu s představiteli municipality) do hodnotící komise (poroty), která bude rozhodovat o nejlepších návrzích. Z hlediska koncipování programu akce se města mohou inspirovat například v Děčíně (viz knihovna na konci kapitoly).</p> <p><b>2. Realizace události hackathon a její vyhodnocení</b></p> <p>Po plánovací fázi akce nastává její samotná realizace. Nejprve je nutné celou akci oficiálně zahájit, přivítat její účastníky, a poté může začít již samotná práce (ať už jednotlivců či týmů) na řešení daného tématu (konkrétní podoby řešení mohou mít například formu inovativní mobilní aplikace, webu, apod.). Posléze jsou vytvořené návrhy prezentovány a hodnoceny porotou, a následně jsou vybrány ty nejlepší z nich. Po udělení ocenění by měla proběhnout neméně důležitá dílčí aktivita, a tou je vyhodnocení celé události prostřednictvím</p>	

dotazníkového šetření (vytvořeného organizačním výborem) směřovaného k účastníkům. Smyslem je získat zpětnou vazbu za účelem zjištění pozitiv a nedostatků akce (co bylo dobré/špatné, co by se mohlo změnit či udělat jinak, apod.). Finálním výstupem by mělo být zavedení nejlepších projektů do praxe fungování daného úřadu.

**Výstupy:** > **Získání návrhů či konkrétních projektů (ve formě webu, aplikací, apod.) pro zlepšení problémové oblasti města**

<b>Metodické doporučení</b>	<b>4.3.3 Konkrétní doporučení a postupy při zveřejňování dat ve formátu "open data"</b>
<b>Část metodiky:</b>	4. Otevřená a participativně řízená municipalita v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	4.3 Zavádění otevřených dat do správy a řízení municipality
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<b>1. Příprava procesu otevření dat</b>	
<p>Na začátku celého procesu je nezbytné politické rozhodnutí (usnesení) pro to, aby byla zajištěna publikace otevřených dat ve vybrané oblasti. Pro usnadnění zavádění otevřených dat je nutné zvolit koordinátora dat, který bude za celý proces zodpovědný. Dále je nutné určit kurátora, správce katalogu otevřených dat a IT specialistu. V navazujícím kroku je poté potřebné navržení patřičné legislativy (směrnice) v rámci úřadu a její schválení. Za přípravu směrnice je zodpovědný zvolený koordinátor. Součástí směrnice by měly rovněž být role ostatních zodpovědných osob pro správný budoucí průběh.</p> <p>Zde bychom rádi podotkli, že podrobný popis pracovní náplně všech zodpovědných osob a také vzorové podoby legislativní směrnice jsou uvedeny na stránkách <a href="https://opendata.gov.cz">https://opendata.gov.cz</a> Ministerstva vnitra České republiky (2019).</p>	
<b>2. Analýza preferencí občanů v otevřených datech municipality</b>	
<p>Poptávka po datech, která by měla být otevřena, může být v každé municipalitě rozdílná (data se mohou týkat mnoha různých oblastí od zveřejňování smluv, veřejných zakázek, údajích o rozpočtu až po informace k městskému plánování, dopravy, turistiky či mobility). <b>Vedení municipality by si tak v této fázi otevírání dat mělo položit tři klíčové otázky</b> (inspirováno prací Jordan-Detamore 2018):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Kdo v komunitě</b> (občané, neziskové organizace, apod.) <b>by mohl využít lepšího přístupu k informacím?</b></li> <li>– <b>Jaké typy dat nebo informací jsou k dispozici pro sdílení, a které z nich jsou pro občany zajímavé/užitečné?</b></li> <li>– <b>Proč by se lidé měli o projekt otevřených dat zajímat, respektive jaké jsou potenciálně důležité problematické oblasti municipality?</b></li> </ul> <p>Při hledání odpovědí na výše uvedené body se jeví jako vhodné realizovat dotazníkové šetření mezi obyvateli dotyčné municipality. Lze se inspirovat tzv. „seznamem datových přání“ navrženým Fondem Otakara Motejla a Fóra pro otevřená data (Fond Otakara Motejla 2019). Otevírání dat by mělo být v souladu s potřebami místních občanů a komunity tak, aby byla zpřístupněna požadovaná data. Tento stav poté směřuje k tomu, aby data byla v budoucnu využívána, a ne jen publikována. Vedení municipality se musí při zveřejňování řídit platnou legislativou v oblasti otevřených dat.</p> <p>Pokud ale z časových či jiných důvodů není možné tento proces absolvovat, tak Boček et al. (2014) doporučují zjistit následující skutečnosti: jaká data jsou často žádána podle zákona</p>	



106/1999 nebo co publikují instituce podobné té vaší (například vysokou míru využitelnosti mají ekonomická data/geodata).

### 3. Vytvoření publikačního plánu otevřených dat

Po analýze situace v oblasti otevřených dat nastává formulace publikačního plánu. Jeho sestavení je primárně v gesci koordinátora, který spolupracuje s kurátory dat. Při tvorbě plánu je již nutné určit konkrétní datové sady, které budou otevírány, podmínky jejich užití (licenci), a jaký bude časový harmonogram celého procesu. Municipality může jako úložiště otevřených dat zvolit buď otevřené úložiště (jako je například Google Fusion Tables či Cloud Storage), anebo vlastní server či placený cloud. Následně se volí způsob zveřejnění dat (nejjednodušší a nejčastější je soubor ke stažení) včetně jejich formátu (XML, RDF, apod. – doporučení v této věci jsou mj. součástí Metodiky publikace otevřených a propojitelných dat od autorů Chlapek et al. 2015). Následně musí dojít ke schválení vypracovaného publikačního plánu vedením municipality tak, aby jeho naplnění bylo pro municipality závazné. Poznamenejme, že ve věci publikačního plánu je možné čerpat na již zmíněných stránkách (viz <https://opendata.gov.cz>), kde jsou k dispozici vzorové publikační plány (Ministerstvo vnitra ČR 2019).

### 4. Zveřejnit vybraná data na internetu a otevřít je tak veřejnosti

Dalším krokem je rozhodnutí o způsobu katalogizace dat, ve kterém je doporučeno spolupracovat s IT specialistou. Ministerstvo vnitra ČR (2019) na svých stránkách k otevřeným datům uvádí, že je nutné katalogizovat data alespoň v jednom datovém katalogu (povinná je katalogizace v Národním katalogu otevřených dat veřejné správy ČR). Municipality také může data publikovat v rámci lokálního katalogu např. na svých webových stránkách.

**Výstupy:** > **Publikace a katalogizace otevřených dat k volnému stažení**

### Příklad dobré praxe: datový portál pro město Klatovy

Projekt vznikl během události „Kóduj pro Česko“, jejíž výstupy reagují na konkrétní zadání obcí. V tomto případě město Klatovy poskytlo soutěžnímu týmu (složeného ze studentů Střední školy zemědělské a potravinářské v Klatovech) data, která ještě nikdy předtím nebyla publikována, a umožnilo tak cestu k jejich otevření. Výstupem práce týmu je datový portál pro město Klatovy. Cílem portálu je občanům z Klatovska umožnit vidět souvislosti v datech, které vydávají různé státní instituce a úřady. Portál prezentuje jak otevřená data za území města Klatovy, tak za území celého okresu Klatovy. Projekt úspěšně propojuje data, která mají různý původ. V neposlední řadě přináší zapojeným studentům potenciální možnosti spolupráce s městem Klatovy, která může vyústit v další zajímavé a inovativní projekty (SSZP Klatovy a Město Klatovy 2018).



#### JAKÁ DATA MĚSTO KLATOVY OTEVÍRÁ?

V rámci hackathonu KÓDUJ PRO ČESKO, jsme s partnerem městem Klatovy připravili vizualizace nad otevřenými daty tohoto města

ZOBRAZENÍ INFORMACÍ ZA MĚSTO KLATOVY

Obrázek 9: Prezentace otevřených dat na portálu Opendata Klatovy. Zdroj: SSZP Klatovy a Město Klatovy (2018)

## 4.4 Knihovna

Název zdroje (autor)	Stručný popis	Kontakt/odkaz ke stažení
<b>Metodika participace</b> (Haken et al. 2016)	Metodika obsahuje konkrétní nástroje, techniky a postupy vedení participačních procesů v municipalitě.	<a href="http://www.paktparticipace.cz/dokumenty/metodika-participace">http://www.paktparticipace.cz/dokumenty/metodika-participace</a>
<b>Metodika tvorby participativního rozpočtu pro města v ČR</b> (Černý 2016)	Metodika prezentuje podrobný postup při zavádění participativního rozpočtu ve městě.	<a href="https://www.participativni-rozpocet.cz/wp-content/uploads/2017/05/Metodika_Participativni_rozpocet_AGORA_CE.pdf">https://www.participativni-rozpocet.cz/wp-content/uploads/2017/05/Metodika_Participativni_rozpocet_AGORA_CE.pdf</a>
<b>Jak přizvat občany ke spolupráci</b> (Agora Central Europe 2006)	Smyslem publikace je poskytnutí rad, postupů a návodů týkajících se zapojení obyvatel města do řešení veřejných záležitostí.	<a href="https://www.agora-ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/Participace_-_Jak_prizvat_obcany_ke_spolupraci.pdf">https://www.agora-ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/Participace - _Jak_prizvat_obcany_ke_spolupraci.pdf</a>
<b>Agora Central Europe</b>	Jedná se o českou neziskovou organizaci, na kterou se lze obrátit v případě konzultací souvisejících se zaváděním participačních procesů v municipalitě, spoluorganizace a vedení veřejných setkání s občany mj. při participativním rozpočtování.	<a href="https://www.agora-ce.cz/kontakt/">https://www.agora-ce.cz/kontakt/</a>
<b>Alternativa Zdola</b>	Občanská iniciativa přinášející systémové alternativy ze světa do českých podmínek, mj. zabývající se skutečnou účastí občanů na rozhodování, zaváděním moderních technologií a ekologickou udržitelností.  V rámci participačního rozpočtování pomáhá municipalitám v informační, osvětové a propagační práci.	<a href="http://alternativazdola.cz/kontakty/">http://alternativazdola.cz/kontakty/</a>
<b>Projekt zmente.to</b>	Příklad dobré praxe crowdsourcingu - jednotné místo, které nabízí možnost posílat návrhy a podněty v oblasti dopravy pracovníkům magistrátu hlavního města Prahy a jeho podřízeným organizacím. Podnět může být zasílán prostřednictvím webové stránky nebo mobilní aplikace zmente.to lokalizovat ho přímo na mapě, připojit fotku a s krátkým komentářem během chvíle odeslat.	<a href="https://www.zmente.to/">https://www.zmente.to/</a>
<b>Nadace OSF</b>	Nadace Open Society Fund Praha financuje a sama realizuje jak projekty, které usilují o systémové změny na celostátní úrovni, tak projekty, které přispívají k řešení konkrétních lokálních situací.	<a href="https://osf.cz/cs/co-delame/nas_stat_nase_data/">https://osf.cz/cs/co-delame/nas_stat_nase_data/</a>  <a href="https://kodujprocesko.osf.cz/">https://kodujprocesko.osf.cz/</a>

<b>Opendata Klatovy</b>	Příklad spolupráce města Klatovy a místních studentů, kteří v rámci události „Kóduj pro Česko“ vytvořili portál pro otevřená data města Klatovy.	<a href="http://klatovy.maleskoly.info/index.html">http://klatovy.maleskoly.info/index.html</a>
<b>Děčín City Hackathon</b>	Příklad města Děčín, které organizovalo svůj vlastní hackathon s tématem smart city a smart mobility (výstupy akce zahrnovaly aplikace, applety, webovky, ale i chytré koncepty).	<a href="https://www.city-hackathon.com/">https://www.city-hackathon.com/</a>
<b>Otevřená města, z. s.</b>	Organizace je primárně zaměřená na podporu fungování otevřených měst v oblastech, jako je zveřejňování smluv a dobrá praxe, open data, zapojení občanů online, open source, centrální zadávání a spolupráce s ostatními aktéry. Pro členy spolku přináší konkrétní rady a doporučení, jak se v těchto tématech orientovat.	<a href="https://www.otvorenamesta.cz/">https://www.otvorenamesta.cz/</a>
<b>Metodika publikace otevřených a propojitelných dat</b>	Metodika publikace otevřených a propojitelných dat popisuje doporučení pro publikaci číselných ukazatelů v podobě otevřených propojitelných dat. Je určena pro orgány veřejné správy.	<a href="https://opendata.vse.cz/tacr/mf/TD020277_Metodika_publicace_otevrenych_a_propojitelnych_dat.pdf">https://opendata.vse.cz/tacr/mf/TD020277_Metodika_publicace_otevrenych_a_propojitelnych_dat.pdf</a>
<b>Jak otevírat data?</b>	Příručka, která mapuje postup otevírání dat municipality.	<a href="http://www.otvorenadata.cz/res/data/001/003498.pdf">http://www.otvorenadata.cz/res/data/001/003498.pdf</a>
<b>Otevřená data v ČR: Portál pro poskytovatele</b>	Portál poskytuje detailní informace o všech částech procesu otevírání dat.	<a href="https://opendata.gov.cz/start">https://opendata.gov.cz/start</a>

## 5. Poskytování veřejných služeb a zajišťování provozní agendy municipality v kontextu smart governance

Kapitola se orientuje na tři dílčí části (zásady marketingové komunikace, spolupráce s vědecko-výzkumnými organizacemi a zavádění principů cirkulární ekonomiky), které na základě analýzy dat, rozhovorů s odborníky i výsledků dotazníkového šetření nejsou v prostředí místních samospráv v ČR systémově uplatňovány. Aplikace jednotlivých doporučení mají v souladu s preferovaným pojetím smart governance potenciál zvýšit otevřenost municipality prostřednictvím nových postupů (zásady marketingové komunikace), zavádět konkrétní inovace prostřednictvím opatření cirkulární ekonomiky i vytvoření vhodných podmínek pro zavádění cílených inovativních postupů (spolupráce s vědecko-výzkumnými organizacemi) při řešení rozvojových problémů municipalit.

Poskytováním veřejných služeb a zajišťování provozní agendy mají autoři Metodiky smart governance na mysli vztahy v rámci organizační a řídicí struktury municipality i vztahy na úrovni municipality jako instituce s obyvateli příp. dalšími aktéry.

### 5.1 Uplatnění metod marketingové komunikace při poskytování veřejných služeb a zajišťování provozní agendy municipality

Srozumitelná marketingová komunikace města může posílit pozitivní emoce občanů i dalších cílových skupin k městu (pozitivní vztah k městu má potenciál ovlivnit i rozhodnutí, které se týkají přestěhování nebo vystěhování občanů). Stejně tak podle zjištění autorů Metodiky představuje kvalitní marketingová komunikace účinný nástroj, jak zlepšit efektivitu poskytovaných veřejných služeb. Lze očekávat, že srozumitelná komunikace s občany může snížit dodatečnou administrativní zátěž pracovníků úřadů měst spojenou s nutností opakovaného vysvětlování konkrétní agendy. Přispívá také k větší transparentnosti a otevřenosti municipality.

Popsaná metodická doporučení je možné využít, jak při strategičtějším přístupu k vytváření širšího povědomí o městě („branding města“), tak v rámci marketingové komunikace města na provozní úrovni (na úrovni města půjde nejčastěji o tiskové zprávy, aktuality na webových stránkách, příspěvky na sociálních sítích, články v městském zpravodaji).

#### Přínosy pro město

Přínosy pro obyvatele města	Přínosy pro město jako instituci
> Dostupnější veřejné služby založené na vstřícné a srozumitelné komunikaci	> Zlepšení image města a z toho plynoucí vyšší zájem o město mezi obyvateli, turisty i podnikateli jako potenciálními investory
> Pozitivní emoce k městu jako instituci využívající vstřícnou a srozumitelnou komunikaci	> Úspora času pracovníků města spojená s nižší potřebou řešení komunikačních nedorozumění
	> Posílení otevřenosti a transparentnosti města

#### Konkrétní doporučení a postupy

Metodické doporučení	5.1.1 Doporučení pro realizaci konkrétních aktivit marketingové komunikace
Část metodiky:	5. Poskytování veřejných služeb a zajišťování provozní agendy municipality v kontextu smart governance

<b>Dílčí oblast:</b>	5.1 Uplatnění metod marketingové komunikace při poskytování veřejných služeb a zajišťování provozní agendy municipality v kontextu smart governance
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<p>Někdejší novinář a vysokoškolský Mark Fletcher-Brown je uznávaný odborník na komunikaci a vztahy s veřejností. Ve své příručce <i>Be Smarter</i> (Fletcher-Brown 2017) určené pro osoby řešící komunikaci ve veřejném sektoru předkládá několik inspirativních doporučení, kterých je vhodné se držet na začátku každé komunikační aktivity.</p> <p>Podle příručky <i>Be Smarter</i> (Fletcher-Brown 2017) je tak před zahájením každé formy marketingové komunikace (na úrovni města půjde nejčastěji o tiskové zprávy, aktuality na webových stránkách, příspěvky na sociálních sítích, články v městském zpravodaji) na místě znát odpovědi na tyto otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Kdo je naše publikum</b> (jaká část veřejnosti)?</li> <li>– Jak <b>vnímají svět nebo společnost</b> a jak to může ovlivnit jejich vnímání našeho sdělení?</li> <li>– Jejich <b>hodnoty a další faktory ovlivňující vnímání</b> našeho sdělení.</li> <li>– <b>Jakým komunikačním nástrojem je nejlépe oslovíme?</b> (např. sociální sítě budou vhodnější pro mladší generaci a tištěné nástroje pro starší)</li> <li>– Jaký <b>typ slov nebo použitého jazyka</b> budou vnímat jako nejatraktivnější a nejsrozumitelnější?</li> <li>– Způsob, <b>jak si udržíme jejich pozornost</b> při vnímání sdělení - zdůraznění potenciálních přínosů</li> <li>– Co je příměje k tomu, aby nás vnímali - věci zvyšující naši důvěryhodnost (upraveno podle Fletcher-Brown 2017)</li> </ul> <p>K <b>posílení dopadu sdělení mezi cílové skupiny</b> ještě v souladu s příručkou <i>Be Smarter</i> (Fletcher-Brown 2017) uvedme následující vybraná doporučení:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Používání přirovnání a metafor</b>, např.: „Novou občanku u nás na úřadě vyřídíte, jako když bičem mrská.“</li> <li>– <b>Zopakování klíčové informace</b> v různých částech textu <b>alespoň třikrát</b></li> <li>– Zapojení <b>atraktivních sloganů a nadpisů</b></li> <li>– <b>Využívání rétorických frází a obrátů ke zdůraznění klíčového sdělení</b>, např. „Z toho vyplývají dva klíčové body k zapamatování...“</li> </ul>	
<b>Výstupy:</b>	> <b>Atraktivnější a srozumitelnější komunikační výstupy města</b>

### **Příklad dobré praxe: Úřad Městské části Brno-Střed a přehledná komunikace platby poplatku za psa**

Velmi dobrou ukázkou, jak některé z principů marketingové komunikace uplatnit v praxi místní samosprávy, představuje informační leták Úřadu Městské části Brno-Střed. Týká se platby místního poplatku za psa. Za pozornost stojí zejména využití ilustrační grafiky a jednoduchého a srozumitelného jazyka. Je patrné, že tvůrci letáku se zamysleli nad tím, pro jaké publikum je určen.



## MÍSTNÍ POPLATEK ZA PSA



Držitel/firma mající trvalé bydlíště/sídlo v MČ Brno-střed.



Poplatek se platí ze psů starších 3 měsíců.

1) Do 15 dnů přihlašte psa staršího 3 měsíce na ÚMČ Brno-střed (Odbor ŽP, Měnická 4 Brno, II. patro).



2) Zaplatte poplatek dle ceníku (v případě uplatnění zákonné možnosti o snížení nebo osvobození od poplatku předložte potřebné dokumenty).

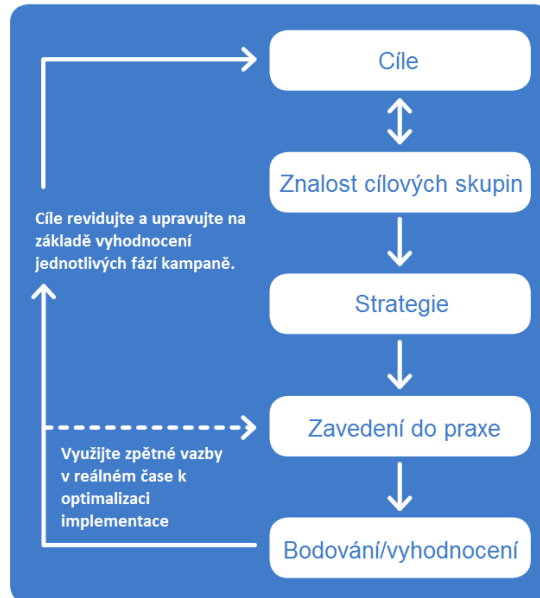


Obrázek 10: Náhled části letáku „Místní poplatek za psat. Zdroj: Statutární město Brno (nedatováno)

<b>Metodické doporučení</b>	<b>5.1.2 Doporučený postup strategického plánování marketingové kampaně podle „rámce OASIS“</b>
<b>Část metodiky:</b>	5. Poskytování veřejných služeb a zajišťování provozní agendy municipality v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	5.1 Uplatnění metod marketingové komunikace při poskytování veřejných služeb a zajišťování provozní agendy municipality v kontextu smart governance
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<p>Rámec OASIS („OASIS Framework“) je součástí oficiální příručky Průvodce pro pánování kampaní vydané Vládní komunikační službou (Government Communion Service) ve Velké Británii v roce 2015. Jedná se o uznávaný metodický postup, který popisuje 5 základních kroků pro úspěšnou realizaci marketingové kampaně ve smyslu dlouhodoběji a strategičtěji plánovaného přístupu ke komunikaci s občany. Slova OASIS představuje počáteční písmena jednotlivých 5 kroků, tedy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Objectives (Cíle),</li> <li>– Audience Insight (Znalost cílových skupin),</li> <li>– Strategy/Idea (Strategie),</li> <li>– Implementation (Zavedení do praxe),</li> <li>– Scoring/Evaluation (Bodování/vyhodnocení). (Government Communion Service 2015)</li> </ul> <p>V další části bude využíván volný český překlad.</p>	

Popsané kroky byly původně určeny pro subjekty na vládní úrovni, ale vzhledem k univerzálnosti a přenositelnosti doporučení je vhodná jejich aplikace také na úroveň municipalit. Příručka takto nastavuje a strukturuje jednotlivé kroky. Jak uvádí sami tvůrci, v případě využití pro vydávání jednorázových tiskových zpráv příp. aktualit na webových stránkách, může příprava jednotlivých kroků zabrat několik hodin. Pokud by šlo o rozsáhlejší marketingové kampaně s ambicí změnit chování cílových skupin, může jen samotná analýza cílových skupin zabrat několik týdnů (Government Communication Service 2015).

### Pět doporučených kroků pro plánování marketingové kampaně podle Příručky OASIS



Obrázek 11: Vlastní úprava Rámce OASIS. Zdroj: Government Communication Service(2015)

#### Cíle:

Nastavte si jakých cílů má vaše kampaně dosáhnout. Začněte se zaměřením konkrétní agentury (např. účast občanů na veřejných akcích ve městě) a pak rozpracujte konkrétní cíle (např. zvýšit účast občanů na zasedání zastupitelstva). Zamyslete se nad tím, jaké konkrétní aktivity marketingové komunikace k tomu povedou a jaké budou jejich dílčí cíle. Cíle kampaní by měly být dosažitelné a měřitelné (pokud možno v číselných hodnotách a související se změnou konkrétního jednání cílových skupin). Při nastavení cílů je možné využít i v České republice poměrně dobře známou metodiku SMART.

#### Znalost cílových skupin:

Přináší odpověď na klíčovou otázku na koho je kampaně zaměřena. Chcete oslovit pouze seniory? Nebo spíše rodiny s dětmi? Jaké jsou základní charakteristiky takových cílových skupin? Porozumění cílovým skupinám je kritickým faktorem úspěšnosti každé kampaně. Doporučuje se využít veřejně dostupná statistická data (např. demografické údaje, výsledky sčítání lidí, domů a bytů) nebo interní údaje (např. statistiky návštěvnosti webových stránek nebo údaje o návštěvnosti profilů na sociálních sítích).

#### Strategie:

Na základě provedené analýzy cílových skupin definujte konkrétní aktivity potřebné k dosažení cílů kampaně. Bude nutné také nastavit využití konkrétních nástrojů marketingové komunikace a také oslovit příp. spolupracující partnery nebo známé osobnosti (lokální autorita např. v kulturní, vzdělávací nebo sportovní oblasti).

**Zavedení do praxe (implementace):**

Jakmile máte definovanou strategii a konkrétní aktivity je potřeba detailně popsat, jakým způsobem budete jednotlivé aktivity provádět. Vytvořte konkrétní plán jaké lidské zdroje a finanční prostředky alokujete na jednotlivé aktivity marketingové komunikace. Nezapomínejte ani na časový harmonogram.

**Bodování/vyhodnocení:**

V průběhu kampaně resp. konkrétních marketingových aktivit je na místě monitorovat jejich účinnost. Na konci je pak potřeba provést důkladné zhodnocení, jak byl plán úspěšný. Bylo dosaženo stanovených cílů? Zvýšila se např. návštěvnost konkrétní veřejné akce ve městě? Je také možné využít jednoduchá online dotazníková šetření a přímo se zeptat cílových skupin, jak kampaň vnímali. K tomu dobře slouží třeba bezplatná služba Google Formuláře. Cíle revidujte a upravujte na základě vyhodnocení jednotlivých fází kampaně. Pokud je to možné a žádoucí na základě průběžných dat upravujte také zavádění do praxe. (Vlastní úprava podle Government Communication Service 2015)

**Výstupy:**

> **Zakotvení strategického přístupu k marketingové komunikaci do organizační a řídicí struktury města v podobě konkrétního plánu**

## 5.2 Aktivní spolupráce s výzkumnými organizacemi při poskytování veřejných služeb a zajištění provozní agendy municipality

Na základě zjištění autorů Metodiky (závěry dotazníkového šetření i analýza strategických dokumentů) vykazují města v České republice relativně nízkou míru spolupráce s výzkumnými organizacemi resp. odbornými pracovišti vysokých škol. Podobná je situace v přijímání informací z odborných zdrojů jako jsou například akademické články (70% respondentů dotazníkového šetření takové zdroje nevyužívá vůbec nebo jen velmi zřídka). Přitom spolupráce s výzkumnými organizacemi pro municipality nabízí příležitosti, jak získat originální a přitom odborně podložené řešení řady problémových oblastí při poskytování veřejných služeb. Nejčastěji se bude jednat o dílčí spolupráci při zadání témat absolventských prací studentů, zajištění odborných stáží nebo spolupráci na řešení konkrétních vědecko-výzkumných projektů.

Přístup smart governance se opírá také o transfer nejnovějšího dostupného poznání a technologií do fungování měst. V tomto kontextu lze spolupráci s výzkumnými organizacemi hodnotit jakou jednu z neúčinnějších a nejefektivnějších (spolupráce s vysokými školami je zpravidla cenově dostupnější než spolupráce se soukromým sektorem, příp. je financována z řady grantových programů) forem transferu znalostí do praxe.

### Přínosy pro město a výzkumné organizace

Přínosy pro obyvatele města	Přínosy pro město jako instituci	Přínosy pro výzkumné organizace
> Kvalitnější veřejné služby založené na nejnovějších inovacích	> Kvalitnější veřejné služby založené na nejnovějších inovacích	> Zapojení univerzit do místní komunity
> Zapojení obyvatel města (odborníků a specialistů) do realizace projektů	> Úspora času investovaného do studia inovativních postupů	> Město jako partner pro aplikovaný výzkum (řešení problémů praxe)
	> Image moderního a otevřeného města spolupracujícího s výzkumnými organizacemi	> Větší předpoklady pro uplatnění absolventů na trhu práce (relevantní zkušenosti s prakticky orientovanými absolventskými pracemi)



## Konkrétní doporučení a postupy

<b>Metodické doporučení</b>	<b>5.2.1 Spolupracovat s vysokými školami při zadání a řešení absolventských prací a stáží studentů</b>
<b>Část metodiky:</b>	5. Poskytování veřejných služeb a zajišťování provozní agendy municipality v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	5.2 Aktivní spolupráce s výzkumnými organizacemi při poskytování veřejných služeb a zajištění provozní agendy municipality
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<p>Podstatou doporučení je úzká spolupráce měst a vysokých škol při zadávání absolventských prací, zejména bakalářských a diplomových. Vzhledem k tomu, že hlavní cílovou skupinou metodiky jsou zástupci měst, tak je doporučení orientováno na zástupce municipalit, kteří by měli být iniciátory takové spolupráce.</p> <p>Jako nejjednodušší motivační opatření se nabízí zavedení systému, kdy municipalita bude pravidelně (ideálně v září se zahájením akademického roku) zveřejňovat problémové okruhy k řešení v rámci absolventských (příp. semestrálních) prací studentů. Takto je vhodné zveřejnit seznam témat a kontaktních osob (tajemník, vedoucí příslušných odborů, apod.) na webových stránkách měst a také přímé oslovení konkrétních vysokých škol z širšího regionu s žádostí o komunikaci seznamu témat studentům. Popsané opatření bude vhodné nejen pro studenty, ale také pro akademické pracovníky jako vedoucí absolventských prací, kteří mohou svými tématy reagovat na konkrétní poptávku místních samospráv. Analogicky lze přistupovat k vypisování stáží pro studenty, kdy je na místě zveřejnit co nejkonkrétnější informace o dané pozici a požadavky na studenta. Účinnost celého systému může podpořit také finanční motivace pro studenty za úspěšné splnění původního zadání. Takový přístup aplikuje například město Valašské Klobouky (viz příklad dobré praxe).</p>	
<b>Výstupy:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; <b>Bakalářské, diplomové a další odborné práce řešící konkrétní témata na základě zadání měst</b></li><li>&gt; <b>Adresně vypisované stáže (soulad mezi studijními zájmy studenta a potřebami města)</b></li></ul>

### **Příklad dobré praxe: Město Valašské Klobouky a motivační program spolupráce se studenty**

Valašské Klobouky v rámci architektury vlastních dotačních titulů vyhlásilo také program „Spolupráce se studenty“, v rámci kterého byla zveřejňována konkrétní témata k řešení v návaznosti na problémy města. V případě zájmů studentů orientovat svou semestrální, bakalářskou či diplomovou práci na některé z vybraných témat. Podle posledních dostupných údajů (březen, 2018) město vypsal přes 70 takových témat z oborů od územního rozvoje, kultury, historie, sociální problematiky až po dopravní infrastrukturu. Takto město nabízí podporu v podobě odborných konzultací od pracovníků města a příp. finanční odměnu pro konkrétní řešitele z programu „Spolupráce se studenty“.

Jako konkrétní výstup programu lze uvést návrh a technické řešení přístřešku pro kontejnery v konkrétní lokalitě města Valašské Klobouky zajištěný studentem Vysokého učení technického v Brně.



Obrázek 12: Ukázka z práce "Přístřešek pro kontejnery, návrh a technické řešení". Zdroj: Město Valašské Klobouky (2018)

Za dobu existence programu město spolupracovalo na konkrétních pracích mj. se studenty z Vysokého učení technického v Brně, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Masarykovy Univerzity nebo Univerzity Palackého v Olomouci. Úspěšné práce jsou zveřejňovány a využívány jako inspirace. (Vlastní zpracování na základě Město Valašské Klobouky 2018)

<b>Metodické doporučení</b>	<b>5.2.2 Spolupracovat s vysokými školami na řešení vědecko-výzkumných projektů</b>
<b>Část metodiky:</b>	5. Poskytování veřejných služeb a zajišťování provozní agendy municipality v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	5.2 Aktivní spolupráce s výzkumnými organizacemi při poskytování veřejných služeb a zajištění provozní agendy municipality
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<p>Především na veřejných vysokých školách probíhá každoročně celá řada vědecko-výzkumných projektů, které se zejména v oblasti aplikovaného výzkumu často orientují také na problémy rozvoje měst, ať už v rovině fyzického nebo institucionálního prostředí města. Podstatou doporučení je představit konkrétní postupy, jak vyhledat vědecko-výzkumné projekty s ohledem na možnou spolupráci.</p> <p>Pokud nejsou municipality osloveny ke spolupráci přímo konkrétní vysokou školou, tak mohou podniknout samy aktivní kroky. První možností <b>je prostudovat webové stránky vysoké školy</b>, ať už s ohledem na její regionální dostupnost nebo na konkrétní oborové zaměření. Zpravidla v sekci věda a výzkum jednotlivých fakult, příp. ústavů, je možné najít, <b>jakými tématy se daná instituce zabývá</b>. Vhodné je také prostudovat přehled témat disertačních prací doktorandů (u většiny vysokých škol je zveřejňován).</p> <p>Další možností je <b>využít internetovou aplikaci Starfos</b> Technologické agentury ČR na adrese <a href="https://starfos.tacr.cz/cs">https://starfos.tacr.cz/cs</a>, která nabízí <b>vyhledávač projektů a výsledků z oblasti výzkumu, experimentálního vývoje a inovací</b> financovaných z veřejných prostředků České republiky. Při vyhledávání je možné postupovat intuitivně zadáním klíčivých slov přibližující oblast zájmu (např. smart governance, zeleň ve městech, elektronizace veřejné správy).</p>	



Obrázek 13: Vyhledávání na portálu STARFOS. Zdroj: Technologická agentura ČR (2019)

Dalším přístupem je pak využití celé řady filtrů, kdy je možné si zobrazit např. všechny projekty vztahující se k oblasti „Městské, oblastní a dopravní plánování“. U každé projektu je k dispozici detailnější popis vč. hlavních řešitelů projektu.



Obrázek 14: Využití filtrů při vyhledávání na portálu STARFOS. Zdroj: Technologická agentura ČR (2019)

**Výstupy:**

- > Navázání konkrétní spolupráce města s výzkumnou organizací
- > Pilotní aplikace (testování) inovativního postupu v rámci města

### 5.3 Zavádění principů cirkulární ekonomiky v rámci poskytovaných veřejných služeb a zajištění provozní agendy municipalit

Na rozdíl od současné ekonomiky, která je založena na principu „odpadu z výroby“ (lineární ekonomika představující model vzít-vyrobít-použít-vyhodit), je těžištěm cirkulární ekonomiky (někdy uváděné pod názvem oběhové) zbytečně neničit zdroje (RLI 2015). Pro jasné pochopení tohoto pojmu lze uvést definici podle nadace Ellen MacArthur Foundation (2012), která vymezuje cirkulární ekonomiku jako ekonomický a průmyslový systém, který znovu použitelnost výrobků a surovin a odolnost přírodních zdrojů považuje za výchozí bod, uchovávající přidanou hodnotu produktu a současně eliminující vznik odpadů.

#### Přínosy pro město

Přínosy pro obyvatele města	Přínosy pro město jako instituci
> Použitelnost odkládaných věcí pro znevýhodněné skupiny obyvatel	> Posilování lokální ekonomiky
> Méně odpadu na veřejných prostranstvích	> Snižování nákladů města na odstraňování odpadu

> Zlepšení podmínek pro život v obci	> Snižování množství produkce směsného komunálního odpadu
> Možnost vzniku nových pracovních míst pro osoby s problematickým uplatněním na trhu práce	> Podporování osob znevýhodněných na trhu práce

### Konkrétní doporučení a postupy

Jako konkrétní doporučení v souladu s principy cirkulární ekonomiky blíže představíme zejména opatření týkající se vytvoření centra opětovného využití (tzv. re-use centrum), což dle dosavadních výzkumů (Lacy a Rutqvist 2015; Geissdoerfer et al. 2017) přináší významné benefity jak v sociální oblasti (podpora znevýhodněných občanů), tak i ekonomické (snížování nákladů) a ekologické (související mj. se snižováním množství odpadu na daném území). Smyslem takového centra je poskytnout místo, na kterém mohou občané odevzdat již nepotřebné, ale pro jiné skupiny obyvatel stále použitelné věci (například nábytek, textil, elektronika, věci pro domácnost, apod.). Sesbírané věci jsou poté distribuovány (za symbolickou částku) právě potřebným jedincům. Druhé metodické doporučení se poté dotýká implementací principů cirkulární ekonomiky při zadávání výběrových řízení na dodavatele.

<b>Metodické doporučení</b>	<b>5.3.1 Zřízení tzv. re-use centra podporující chytré odpadové hospodářství</b>
<b>Část metodiky:</b>	5. Poskytování veřejných služeb a zajišťování provozní agendy municipality v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	5.3 Zavádění principů cirkulární ekonomiky v rámci poskytovaných veřejných služeb a zajištění provozní agendy municipalit
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
<p>Základní kroky potřebné ke zřízení tzv. re-use centra podporující chytré odpadové hospodářství v rámci působnosti města:</p> <p><b>1. Určení zodpovědných osob:</b></p> <p>Pro zavedení popsaného opatření je žádoucí si nejprve definovat, které osoby budou mít tento úkol na starost. Dle současné praxe se ukazuje jako vhodné řešení stav, kdy celý proces mají na starost pracovníci úřadu města (např. odboru odpadového hospodářství, rozvoje, apod.) spolu s místní svozovou firmou (Projekt Re-use zajišťovaný svozovou firmou SAKO ve vlastnictví města Brna) či s neziskovkou (Projekt Retro-use z Brna).</p> <p><b>2. Realizace osvětové kampaně:</b></p> <p>Jakožto druhá nezbytná dílčí aktivita je realizace osvětové kampaně, zaměřené na principy cirkulární ekonomiky, k veřejnosti (proč je důležité řešit téma cirkulární ekonomiky). Pro urychlení přechodu k cirkulární neboli oběhové ekonomice je klíčové zapojit obyvatele daného území a vysvětlit jim, proč se město chce zabývat jejich odpady či již nepoužívanými věcmi, a co tím chce samospráva dosáhnout (The Central Denmark Region 2018). Při této aktivitě je možné využít například služeb neziskové organizace Institut Cirkulární Ekonomiky, která se zabývá právě šířením osvěty a vzděláváním v této oblasti. Smyslem je zejména rozšířit povědomí o samotném konceptu a také motivovat občany k pozdějšímu zapojení.</p> <p><b>3. Vyčlenění prostor pro centrum, vymezení věcí pro sběr a zajištění jejich následné distribuce:</b></p>	

V neposlední řadě musí být dále zajištěny prostory pro samotné centrum. Pro tyto účely se mohou upravit stávající sběrné dvory, případně jiné místo pro sběr věcí od občanů, anebo může vzniknout nové recyklační centrum. Dalším krokem je zvolit, které věci budou od občanů sbírány, a určit, kam budou následně distribuovány.

Čerpat inspiraci při koncipování tohoto projektu je možné mj. ze švédského města Göteborg, kde bylo ke sběrnému dvoru postaveno centrum opětovného využití s možností odložit použitelné věci (nábytek, textil, elektroniku, věci pro domácnost), které byly posléze vyčištěny, opraveny a nabídnuty v místním second hand obchodu (zisky z prodeje byly věnovány na rozvoj činnosti centra a dobročinné účely). Dle statistických údajů se díky vzniku centra zabránilo vzniku 360 tun odpadu, který by jinak skončil na skládce (Institut Cirkulární Ekonomiky 2017).

<b>Výstupy:</b>	> <b>Fungující centrum pro opětovné využití nepotřebných a odložených věcí</b>
-----------------	--

### **Příklad dobré praxe: Projekt Re-use v Brně**

Jedná se o projekt realizovaný akciovou společností SAKO (stoprocentním vlastníkem je statutární město Brno) ve městě Brno, jehož smyslem je opětovné využití starých, ale stále funkčních věcí, které už jsou pro dotyčné občany nepotřebné. Díky projektu se prodlužuje životní cyklus konkrétních věcí (například nábytek, vybavení domácností, obrazy, mediální produkty, hračky, sportovní vybavení, knihy, časopisy, apod.), které by jinak skončily v popelnicích a na sběrných dvorech. Tyto předměty jsou nejprve od občanů sbírány na 6 sběrných středisek situovaných na území Brna a následně distribuovány mezi ty, pro které jsou potřebné a využitelné - nízkopříjmoví a znevýhodnění občané či například kulturní instituce, spolky nebo neziskovky (SAKO - svoz a zpracování odpadu Brno 2018).



Obrázek 15: Sběrné středisko. Zdroj: SAKO - svoz a zpracování odpadu Brno (2018)

<b>Metodické doporučení:</b>	<b>5.3.2 Zadávání veřejných zakázek v souladu s principy cirkulární ekonomiky</b>
<b>Část metodiky:</b>	5. Poskytování veřejných služeb a zajišťování provozní agendy municipality v kontextu smart governance
<b>Dílčí oblast:</b>	5.3 Zavádění principů cirkulární ekonomiky v rámci poskytovaných veřejných služeb a zajištění provozní agendy municipalit
<b>Bližší popis doporučených aktivit a postupů:</b>	
Na základě současných dokumentů (European Union 2017) můžeme tvrdit, že veřejné zakázky mohou sehrát významnou roli při přechodu na cirkulární ekonomiku. Zahrnutí cirkulárních	

principů v rámci zakázek může pomoci veřejnému sektoru zaujmout holistický přístup k dlouhodobé udržitelnosti - od prvních fází zadávání zakázek až po konec životnosti produktu - a zároveň dosáhnout potenciálních úspor.

Dotčené orgány municipality mohou podle publikace Evropské komise v rámci výběrových řízení například implementovat tato kritéria podporující principy cirkulární ekonomiky (European Union 2017):

- **Kritérium opakovaného použití produktu** - při navrhování zadávacího řízení je to něco, co může být považováno za konec životnosti výrobku. V praxi lze například uplatnit tzv. systém zpětného odběru dodavatelů ve smlouvách, což je jeden ze způsobů, jak zajistit, aby k opakovanému použití daného produktu došlo. Tato skutečnost je častou praxí při formulaci smluv zahrnující informační a komunikační technologie, kde nakoupené stolní počítače a notebooky mohou být opětovně využity jinou organizací poté, co dojde k jejich modernizaci.
- **Kritérium recyklace produktu** - pokud daný produkt nelze znovu použít, tak další možnou alternativou je jeho recyklace. To v praxi znamená, že pořizovaný produkt musí být složen z takového materiálu, který může být jednoduše a efektivně recyklován do nového produktu. Tento stav poté přispěje k účinnému využívání zdrojů.
- **Kritérium přeměny odpadu ve využitelný zdroj**. V cirkulární ekonomice se odpad recykluje a používá k jinému účelu. To může zahrnovat přeměnu odpadního kuchyňského oleje na bionaftu nebo kompostování potravinového odpadu. Představitelé municipality mohou tuto přeměnu podpořit prostřednictvím zadávacích podmínek a kritérií ve výběrových řízeních.

<b>Výstupy:</b>	> <b>Zadávané veřejné zakázky municipalitou zahrnují kritéria v souladu s cirkulární ekonomikou</b>
-----------------	---

## 5.4 Knihovna

Název zdroje (autor)	Stručný popis	Kontakt/odkaz ke stažení
<b>Přehled vysokých škol ČR</b>	Přehledná databáze MŠMT, která uvádí všechny vysoké školy na území České republiky.	<a href="http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol-v-cr-3">http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol-v-cr-3</a>
<b>Starfos</b>	Vyhledávač projektů a výsledků z oblasti výzkumu, experimentálního vývoje a inovací financovaných z veřejných prostředků České republiky.	<a href="https://starfos.tacr.cz/cs">https://starfos.tacr.cz/cs</a>
<b>Institut Cirkulární Ekonomiky</b>	Nevládní nezisková organizace, která se zaměřuje na inovativní environmentální management. Podílí se na projektech, které umožňují přechod z lineárního chodu systému na cirkulární. Pro obce a další organizace poskytují analytické a vzdělávací programy (konference, workshopy, přednášky) stejně tak, jako projektový management v oblasti životního prostředí.	<a href="https://incien.org/">https://incien.org/</a>  <a href="https://incien.org/publikace/">https://incien.org/publikace/</a>
<b>Opětovné využití a re-use centra</b>	Krátká informační brožura, jejímž cílem je seznámit obce a další subjekty se základními principy a zejména benefity	<a href="https://incien.org/wp-content/uploads/2017">https://incien.org/wp-content/uploads/2017</a>

	opětovného využívání věcí, které nás v každodenním životě obklopují a které se často na konci doby, po kterou nám slouží, stanou odpadem.	<a href="#">/07/opetovne-vyuziti-a-re-use-centra-2.pdf</a>
<b>Projekty Re-use a Retro-use</b>	Příklady dobré praxe aplikace principů cirkulární ekonomiky (opětovné využívání nepotřebných věcí) na území města Brna.	<a href="https://www.sako.cz/pro-brnaky/cz/700/drobn-e-veci-do-domacnosti/">https://www.sako.cz/pro-brnaky/cz/700/drobn-e-veci-do-domacnosti/</a>  <a href="https://www.retro-use.cz/index.php">https://www.retro-use.cz/index.php</a>

## Zdroje

- AGORA CENTRAL EUROPE, 2006. *Jak přizvat občany ke spolupráci* [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: [https://www.agora-ce.cz/archive\\_files/Dokumenty\\_ke\\_stazeni/Participace\\_-\\_Jak\\_prizvat\\_obcany\\_ke\\_spolupraci.pdf](https://www.agora-ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/Participace_-_Jak_prizvat_obcany_ke_spolupraci.pdf)
- AGORA CENTRAL EUROPE, nedatováno. *Příklady dobré praxe zapojování veřejnosti do rozhodování v Norsku* [online]. [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: [https://www.agora-ce.cz/archive\\_files/Dokumenty\\_ke\\_stazeni/Norske\\_priklady\\_dobre\\_praxe\\_-\\_brozura.pdf](https://www.agora-ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/Norske_priklady_dobre_praxe_-_brozura.pdf)
- AMROLLAHI, Alireza, 2015. A Process Model for Crowdsourcing A Process Model for Crowdsourcing: Insights from the Literature on Implementation. In: *Australasian Conference on Information Systems* [online]. s. 1–12 [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1605/1605.04695.pdf>
- BÁRTA, David, Jaroslav MARTÍNEK, Ivo DOSTÁL, Jan MYNAŘÍK a Pavel ŠMARDA, 2015. *Metodika Konceptu inteligentních měst* [online]. [vid. 2019-02-08]. Dostupné z: [https://www.dotaceeu.cz/getmedia/9c597c78-8651-43a8-8d94-bc9f19da74c5/TB930MMR001\\_Metodika-konceptu-Inteligentnich-mest-2015.pdf](https://www.dotaceeu.cz/getmedia/9c597c78-8651-43a8-8d94-bc9f19da74c5/TB930MMR001_Metodika-konceptu-Inteligentnich-mest-2015.pdf)
- BIFULCO, Francesco, Marco TREGUA a Cristina C. AMITRANO, 2017. Co-Governing Smart Cities Through Living Labs. Top Evidences From EU. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* [online]. 2017(50E), 21–37 [vid. 2019-07-09]. Dostupné z: doi:10.24193/tras.2017.0002
- BOČEK, Jan, Jáchym ČEPICKÝ a Jakub MRÁČEK, 2014. *Jak otevírat data?* [online] [vid. 2019-07-06]. ISBN 978-80-87725-15-3. Dostupné z: [www.nasstat.cz](http://www.nasstat.cz)
- BOLÍVAR, Manuel Pedro Rodríguez a Albert J. MEIJER, 2016. Smart Governance: Using a Literature Review and Empirical Analysis to Build a Research Model. *Social Science Computer Review* [online]. 34(6), 673–692. ISSN 15528286. Dostupné z: doi:10.1177/0894439315611088
- BORSBOOM-VAN BEURDEN, J., J. KALLAOS, B. GINDROZ, S. COSTA a J. RIEGLER, 2019. *Smart City Guidance Package: A Road for Integrated Planning and Implementation of Smart City Projects* [online]. [vid. 2019-07-01]. Dostupné z: [https://eu-smartcities.eu/sites/default/files/2019-06/Smart\\_City\\_Guidance\\_Package\\_LowRes\\_1v21.pdf](https://eu-smartcities.eu/sites/default/files/2019-06/Smart_City_Guidance_Package_LowRes_1v21.pdf)
- BRYSON, John M., 2011. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 4. vyd. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-1-118-04993-8.
- BRYSON, John M., 2018. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 5. vyd. San Francisco: John Wiley & Sons. ISBN 1119071607.
- BRYSON, John M., Colin. EDEN a Fran. ACKERMANN, 2014. *Visual strategy: strategy mapping for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 9781118605929.
- CASTELNOVO, Walter, Gianluca MISURACA a Alberto SAVOLDELLI, 2016. Smart Cities Governance. *Social Science Computer Review* [online]. 34(6), 724–739 [vid. 2019-02-06]. ISSN 0894-4393. Dostupné z: doi:10.1177/0894439315611103
- CENTRUM OBČANSKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ MASARYKOVY UNIVERZITY, nedatováno. *Participativní metody* [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <http://www.participativnimetody.cz/>
- CITIZENLAB SA, 2019. *The Beginner's guide to Participatory Budgeting: An introduction to setting up participatory budgets in cities and local governments*. Meise: Citizenlab.co.
- CYRANY, Radka, 2019. *Emailová komunikace s koordinátorkou projektu PRO Mnichovice*.
- ČERNÝ, Vojtěch, 2016. *Metodika tvorby participativního rozpočtu pro města v ČR* [online]. Praha: Agora CE [vid. 2019-07-06]. ISBN 9788090639744. Dostupné z: [https://www.participativni-rozpocet.cz/wp-content/uploads/2017/05/Metodika\\_Participativni\\_rozpocet\\_AGORA\\_CE.pdf](https://www.participativni-rozpocet.cz/wp-content/uploads/2017/05/Metodika_Participativni_rozpocet_AGORA_CE.pdf)



- DFID, 2003. *Tools for development: a handbook for those engaged in development activity, March 2003* [online]. [vid. 2019-07-09]. Dostupné z: <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/toolsfordevelopment.pdf>
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2012. *Towards the circular economy* [online]. [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: [http://circularfoundation.org/sites/default/files/tce\\_report1\\_2012.pdf](http://circularfoundation.org/sites/default/files/tce_report1_2012.pdf)
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION a ARUP, 2019. *Circular Economy In Cities: Project Guide* [online]. Dostupné z: [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/CE-in-Cities-Project-Guide\\_Mar19.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/CE-in-Cities-Project-Guide_Mar19.pdf)
- ESTELLÉS-AROLAS, Enrique a Fernando GONZÁLEZ-LADRÓN-DE-GUEVARA, 2012. Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science* [online]. **38**(2), 189–200 [vid. 2019-07-06]. ISSN 0165-5515. Dostupné z: doi:10.1177/0165551512437638
- EUROPEAN UNION, 2017. *Public Procurement For a Circular Economy: Good practice and guidance* [online]. [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: [http://www.cea.org.cy/wp-content/uploads/2018/07/cp\\_european\\_commission\\_brochure\\_webversion\\_small.pdf](http://www.cea.org.cy/wp-content/uploads/2018/07/cp_european_commission_brochure_webversion_small.pdf)
- FLETCHER-BROWN, Mark, 2017. *Be Smarter* [online]. Desford: Reputation Counsel. Dostupné z: [www.lgcomms.org.uk/asset/download/1176](http://www.lgcomms.org.uk/asset/download/1176)
- FLORES, Myrna, Matic GOLOB, Doroteja MAKLIN, Martin HERRERA, Christopher TUCCI, Ahmed AL-ASHAAB, Leon WILLIAMS, Adriana ENCINAS, Veronica MARTINEZ, Mohamed ZAKI, Lourdes SOSA a Karina Flores PINEDA, 2018. How Can Hackathons Accelerate Corporate Innovation? In: *Advances in Production Management Systems* [online]. s. 167–175 [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-319-99704-9\_21
- FOND OTAKARA MOTEJLA, 2019. *Jaká data chcete?* [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <http://www.otevrenadata.cz/chci-otevrit-data/open-data-wishlist-cz/>
- GEISSDOERFER, Martin, Paulo SAVAGET, Nancy M.P. BOCKEN a Erik Jan HULTINK, 2017. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production* [online]. **143**, 757–768 [vid. 2019-07-06]. ISSN 0959-6526. Dostupné z: doi:10.1016/J.JCLEPRO.2016.12.048
- GIFFINGER, Rudolf, Christian FERTNER, Hans KRAMAR, Robert KALASEK, Nataša MILANOVIĆ a Evert MEIJERS, 2007. *Smart cities Ranking of European medium-sized cities* [online]. [vid. 2018-01-25]. Dostupné z: doi:10.1016/S0264-2751(98)00050-X
- GOOD, Darren J., Christopher J. LYDDY, Theresa M. GLOMB, Joyce E. BONO, Kirk Warren BROWN, Michelle K. DUFFY, Ruth A. BAER, Judson A. BREWER a Sara W. LAZAR, 2016. Contemplating Mindfulness at Work. *Journal of Management* [online]. **42**(1), 114–142 [vid. 2019-07-06]. ISSN 0149-2063. Dostupné z: doi:10.1177/0149206315617003
- GOVERNMENT COMMUNATION SERVICE, 2015. *OASIS Campaign Guide* [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/campaigns/guide-to-campaign-planning-2/#>
- HANKEN, Roman, Fratišek HAVLÍN, Ondřej MAREK, Pavel MIČKA, Martin NAWRATH a Zuzana VACHŮNOVÁ, 2016. *Metodika participace aneb jak zapojit občany do rozhodování* [online]. Praha: Agora CE. Dostupné z: <https://www.fondnno.cz/res/data/016/005181.pdf>
- HLAVNÍ MĚSTO PRAHA, 2016a. *Plán udržitelné mobility Prahy a okolí: Souhrnná zpráva o sběru podnětů od veřejnosti v rámci analytické části* [online]. [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: [http://www.poladprahu.cz/uploads/assets/P+podněty\\_text2.pdf](http://www.poladprahu.cz/uploads/assets/P+podněty_text2.pdf)
- HLAVNÍ MĚSTO PRAHA, 2016b. *Polad' Prahu* [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <http://www.poladprahu.cz/cs/uvod>
- HOUDKOVÁ, T, 2014. *Hodnocení spokojenosti zaměstnanců na městském úřadě* [online]. B.m. Masarykova Univerzita. Dostupné

z: [https://is.muni.cz/th/pongn/Diplomova\\_prace\\_Houdkova.pdf](https://is.muni.cz/th/pongn/Diplomova_prace_Houdkova.pdf)

CHLAPEK, Dušan, Jakub KLÍMEK, Jan KUČERA a Martin NEČASKÝ, 2015. *Metodika publikace otevřených a propojitelných dat* [online]. [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: [https://opendata.vse.cz/tacr/mf/TD020277\\_Metodika\\_publikace\\_otevrenych\\_a\\_propojitelnyc\\_h\\_dat.pdf](https://opendata.vse.cz/tacr/mf/TD020277_Metodika_publikace_otevrenych_a_propojitelnyc_h_dat.pdf)

CHLAPEK, Dušan, Jan KUČERA a Martin NEČASKÝ, 2012. *Metodika publikace otevřených dat veřejné správy ČR verze 1.0* [online]. [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <http://www.otevrenadata.cz/res/data/002/003544.pdf>

CHOURABI, Hafedh, Taewoo NAM, Shawn WALKER, J. Ramon GIL-GARCIA, Sehl MELLOULI, Karine NAHON, Theresa A. PARDO a Hans Jochen SCHOLL, 2012. Understanding Smart Cities: An Integrative Framework. In: *45th Hawaii International Conference on System Sciences* [online]. s. 2289–2297 [vid. 2019-07-09]. ISBN 978-1-4577-1925-7. Dostupné z: doi:10.1109/HICSS.2012.615

INSTITUT CIRKULÁRNÍ EKONOMIKY, 2017. *Opětovné využití a re-use centra* [online]. [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <https://incien.org/wp-content/uploads/2017/07/opetovne-vyuziti-a-re-use-centra-2.pdf>

INSTITUTE FOR COMPREHENSIVE DEVELOPMENT SOLUTIONS, 2017. *Hackathon | Toolbox of smart participatory methods* [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <https://www.user-participation.eu/planning-the-process/step-5-participatory-methods/development-of-services-or-products/hackathon>

JORDAN-DETAMORE, Greg, 2018. *Use our new tools to learn about community data needs* [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <https://sunlightfoundation.com/2018/07/09/new-interactive-tools-community-data-needs/>

KABAT-ZINN, Jon, 2016. *Život samá pohroma: Jak čelit stresu, nemoci a bolesti pomocí moudrosti těla a mysli*. Praha: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-012-5.

KAMARIOTOU, Maria a Fotis KITSIOS, 2017. Open Data Hackathons: A Strategy to Increase Innovation in the City. In: Panayiotis KETIKIDIS a Adrian SOLOMON, ed. *International Conference for Entrepreneurship, Innovation, and Regional Development* [online]. s. 231–238 [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/320959085\\_Open\\_Data\\_Hackathons\\_A\\_Strategy\\_to\\_Increase\\_Innovation\\_in\\_the\\_City](https://www.researchgate.net/publication/320959085_Open_Data_Hackathons_A_Strategy_to_Increase_Innovation_in_the_City)

KAUFMANN, N., T. SCHULZE a Daniel VEIT, 2011. More than fun and money. Worker Motivation in Crowdsourcing--A Study on Mechanical Turk. In: *Americas Conference on Information Systems* [online]. [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: [https://aisel.aisnet.org/amcis2011\\_submissions/340](https://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions/340)

LACY, Peter a Jakob RUTQVIST, 2015. *Waste to wealth: the circular economy advantage*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 9781137530707.

LEICESTER CITY COUNCIL, 2019. *The Joint Health and Wellbeing Strategy 2019-2024* [online]. [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <https://www.leicester.gov.uk/media/185984/joint-health-and-wellbeing-strategy-2019-2024.pdf>

LYNN, Laurence E. Jr., Carolyn J. HEINRICH a Carolyn J. HILL, 2000. Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART* [online]. **10**(2), 233–261 [vid. 2019-07-09]. Dostupné z: doi:10.2307/3525644

MĚSTO VALAŠSKÉ KLOBOUKY, 2018. *Spolupráce se studenty: Valašské Klobouky* [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <http://www.valasskeklobouky.cz/spoluprace-se-studenty/ds-20491/p1=35989>

MICHELUCCI, Fania Valeria, Alberto DE MARCO a Adriano TANDA, 2016. Defining the Role of the Smart-City Manager: An Analysis of Responsibilities and Skills. *Journal of Urban Technology*

- [online]. **23**(3), 23–42 [vid. 2019-07-06]. ISSN 1063-0732. Dostupné z: doi:10.1080/10630732.2016.1164439
- MINISTERSTVO PRO BYDLENÍ OBCE A MÍSTNÍ SAMOSPRÁVY, 2019. *National Planning Policy Framework* [online] [vid. 2019-07-06]. ISBN 978-1-5286-1033-9. Dostupné z: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/810197/NPPF\\_Feb\\_2019\\_revised.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/810197/NPPF_Feb_2019_revised.pdf)
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2018. *Metodika Smart Cities* [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <https://mmr.cz/cs/Microsites/SC/Metodiky/Metodika-Smart-Cities>
- MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2018. *Výroční zpráva o stavu publikace otevřených dat v České republice za rok 2017* [online]. [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: [https://opendata.gov.cz/\\_media/dokumenty:výroční-zpráva-2017.pdf](https://opendata.gov.cz/_media/dokumenty:výroční-zpráva-2017.pdf)
- MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2019. *Otevřená data v ČR: Portál pro poskytovatele* [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <https://opendata.gov.cz/start>
- MOHAUPTOVÁ, E, 2005. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál.
- NÁVRAT, Petr a ET AL., 2016. *Manuál participace: Jak zapojit veřejnost do plánování města. IRP Praha* [online]. Dostupné z: [http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/participace/manual\\_participace\\_tisk\\_2017.pdf](http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/participace/manual_participace_tisk_2017.pdf)
- NERRA - NATIONAL ESTUARINE RESEARCH RESERVE ASSOCIATION, 2018. *Kitchen Table Discussion* [online] [vid. 2019-02-26]. Dostupné z: <http://www.nerra.org/nerra-strategies/kitchen-table-discussion/>
- PÁNEK, Jiří, 2019. Mapping citizens' emotions: participatory planning support system in Olomouc, Czech Republic. *Journal of Maps* [online]. **15**(1), 8–12 [vid. 2019-07-06]. ISSN 1744-5647. Dostupné z: doi:10.1080/17445647.2018.1546624
- PARRY, Lucy a Scott FLETCHER, 2018. *Kitchen Table Conversations* [online] [vid. 2019-07-09]. Dostupné z: <https://participedia.net/method/4467>
- POCITOVEMAPY.CZ, 2016. *Pocitové mapy* [online] [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: <https://www.pocitovemapy.cz/>
- POISTER, Theodore H., 2010. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review* [online]. **70**, s246–s254 [vid. 2019-07-06]. ISSN 00333352. Dostupné z: doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x
- PRO MNICHOVICE, 2019. *Veřejné představení letošních projektů* [online] [vid. 2019-07-09]. Dostupné z: <https://www.participativni-rozpocet.cz/mnichovice/2019/02/22/3832/>
- PŮČEK, Milan, 2005. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů* [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/mereni-spokojenosti-v-organizacich-verejne-spravy-soubor-prikladu.aspx>
- RLI, 2015. *Circular Economy: From Wish to Practice* [online]. [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: [https://en.rli.nl/sites/default/files/advice\\_rli\\_circular\\_economy\\_interactive\\_def.pdf](https://en.rli.nl/sites/default/files/advice_rli_circular_economy_interactive_def.pdf)
- SAKO - SVOZ A ZPRACOVÁNÍ ODPADU BRNO, 2018. *Drobné věci do domácnosti* [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <https://www.sako.cz/pro-brnaky/cz/700/drobne-veci-do-domacnosti/>
- SIEGEL, Ronald D., 2016. *Velká kniha meditačních technik: jednoduchá cvičení pro každodenní problémy*. Praha: Grada. ISBN 9788024755694.
- SIMPERL, Elena, 2015. How to Use Crowdsourcing Effectively: Guidelines and Examples. *LIBER Quarterly* [online]. **25**(1), 18 [vid. 2019-07-06]. ISSN 2213-056X. Dostupné z: doi:10.18352/lq.9948

- SSZP KLATOVY a MĚSTO KLATOVY, 2018. *Opendata Klatovy* [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <http://klatovy.maleskoly.info/index.html>
- STATUTÁRNÍ MĚSTO BRNO, nedatováno. *Místní poplatek za psa* [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: [http://brno-stred.cz/uploads/Infografiky/infografika\\_pes\\_5.verze.pdf](http://brno-stred.cz/uploads/Infografiky/infografika_pes_5.verze.pdf)
- TECHNOLOGICKÁ AGENTURA ČR, 2019. *TA ČR Starfos* [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <https://starfos.tacr.cz/cs>
- THE CENTRAL DENMARK REGION, 2018. *Circularity City — Shaping Our Urban Future* [online]. ISBN 978-87-998670-8-0. Dostupné z: <http://www.circularitycity.dk/wp-content/uploads/2018/05/Circularity-City-Book-Digital.pdf>
- THE WORLD CAFÉ COMMUNITY FOUNDATION, 2019. *World Cafe Method* [online] [vid. 2019-07-09]. Dostupné z: <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>
- TRAINER, Erik H., Arun KALYANASUNDARAM, Chalalai CHAIHIRUNKARN a James D. HERBSLEB, 2016. How to Hackathon: Socio-technical Tradeoffs in Brief, Intensive Collocation. In: *Proceedings of the 19th ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work & Social Computing - CSCW '16* [online]. New York, New York, USA: ACM Press, s. 1116–1128 [vid. 2019-07-06]. ISBN 9781450335928. Dostupné z: doi:10.1145/2818048.2819946
- VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2007. *Spokojenost zaměstnanců – manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. Praha: VÚPSV. Dostupné z: <https://www.vupsv.cz/download/spokojenost-zamestnancu-manual-pro-mereni-a-vyhodnoceni-urovne-spokojenosti-zamestnancu/?wpdmdl=2604&refresh=5d1e5b6445b2f1562270564>
- WILLIAMS, J. Mark G. a Danny PENMAN, 2014. *Všímavost: jak najít klid v uspěchaném světě* [online]. Olomouc: ANAG [vid. 2019-07-06]. ISBN 9788072639069. Dostupné z: <https://www.anag.cz/vsimavost-jak-najit-klid-v-uspechanem-svete-vcetne-cd-/pA97.3995/>
- ŽIŽKA, Š., 2018. *Crowdsourcing v regionálním plánování jako komplementární proces tradiční občanské participace* [online]. B.m. Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: [https://vskp.vse.cz/73031\\_crowdsourcing\\_vregionalnim\\_planovani\\_jako\\_komplementarni\\_proces\\_tradicni\\_obcanske\\_participace\\_soucasna\\_situace\\_vhlavnim\\_meste\\_praze](https://vskp.vse.cz/73031_crowdsourcing_vregionalnim_planovani_jako_komplementarni_proces_tradicni_obcanske_participace_soucasna_situace_vhlavnim_meste_praze)