



**PARTICIPATION COORDINATORS: PILOT PROGRAM
FINAL EVALUATION REPORT**

PARTICIPATION COORDINATORS: PILOT PROGRAM

FINAL EVALUATION REPORT

Authors:

INESAN (Institute for Evaluation and Social Analysis)

Sokolovská 351/25, 186 00 Prague 8

Tel: +420 220 190 597

E-mail: info@inesan.eu

Web: www.inesan.eu

EXECUTIVE SUMMARY

The Participation Coordinators Program is a pilot initiative launched by the Institute of Planning and Development of the Capital City of Prague (IPR Prague). The project's primary goal was to create and test a program known as Participation Coordinators in specific city districts. Based on this testing, the aim was to establish a functional model of the program for the entire city of Prague. The Participation Office at IPR Prague is the architect of this program, responsible for devising a methodology for implementing participatory procedures in city districts. This office also acts as an advisor to the participating municipalities and oversees the program's execution. The Prague City Council serves as the program's investor.

The program targets municipal districts, including politicians, councilors, department and division employees, architects, NGOs, and citizens within these districts. The key group responsible for implementing the project are the participation coordinators. These coordinators play an innovative role, actively mapping the practices of the districts involved in participatory planning. Additionally, they monitor the development and impact of their positions throughout the various stages of the program.

The final evaluation aims to confirm whether the implementation process aligns with the established program structure, assess if the planned activities were completed within the designated time-frame, and determine if all intended outcomes are being achieved. It also aims to evaluate the effectiveness of the program implementer (Participation Office at IPR Prague) in carrying out the activities as planned. Simultaneously, the evaluation intends to assess the benefits of all the activities executed within the project for the various target groups.

Additionally, the evaluation will provide recommendations for enhancing the implementation of the program in its subsequent phases or within the context of ongoing or follow-up projects. This report outlines the progress of the program's activities during the period spanning from November 2020 to December 2021.

The final report builds upon the information presented in the interim report, which outlined the monitoring indicators and assessed their continued fulfillment and implementation methods. This evaluation is a combination of working with existing data and collecting primary data. The final phase of the evaluation involved assessing the evaluation questionnaires (CAWI) gathered after the professional training sessions. Furthermore, three in-depth interviews were conducted with representatives from the project support group (Participation Factory), along with two workshops focusing on the development of the theory of change. Additionally, the evaluator conducted a final focus group with the coordinators, concentrating on training requirements and support in the city districts, with the purpose of informing the design of the citywide program.

The final evaluation includes case studies from four city districts - Prague 6, Prague 7, Prague 22, and Prague-Lipence. These studies comprise a total of 23 semi-structured in-depth interviews with program stakeholders, external contractors, and participation coordinators. Additionally, the final evaluation assesses the benefits derived from individual projects and monitoring tools, as well as the overall support provided by the implementer to the coordinators and districts.

The final evaluation also addresses the implications of government regulations in response to the Covid-19 pandemic, which led to a reduction in program activities. The pandemic significantly affected the execution of educational activities, support meetings, and the execution of planned participatory projects in various city districts, as well as the communication structure of the project itself. The implementation team was compelled to transition the majority of activities to online platforms and manage the program through non-contact methods. The absence of in-person meetings, in some aspects, hindered the successful implementation, as face-to-face interactions were deemed essential in various facets of the participation process.

Consequently, the pilot program strayed from its initial course plan due to external factors, as indicated above. Nevertheless, the implementation team anticipates that the subsequent phase of the program will align with the objectives and yield all intended results, progressively fulfilling the set indicators. Additionally, the implementation team is actively striving to communicate and synchronize the program's objectives with the investor, whose continued support is essential for maintaining the participatory system within the city districts and effectively executing the citywide format.

The primary focus of the final evaluation centered on examining the program's benefits for the city districts and their systemic transformation under the guidance of the implementer. These benefits were observed either through direct activities or through the role of the participation coordinator. Additional advantages were tracked through the development of the coordinators themselves, whose innovative role within the city districts was a focal point. The evaluation encompassed the appropriate placement of the position within the town hall of the city district, the enhancement of coordinators' skills, communication methods, and their personal (political) positioning within the office.

It became apparent that the crucial determinant of a coordinator's success is their compatibility with the city district. Through the categorization of coordinators and the definition of district typologies, the report delineated the principles of functional collaboration and the potential for mutual growth in the realm of participation. Initially, the KPP pilot program involved 10 participatory planning coordinators and encompassed 12 districts in the capital city of Prague. However, by the conclusion of the evaluation period, the program retained 8 active coordinators and 8 districts. The reduction in program participants was attributed to several factors, including disparities between the coordinator and the city district in terms of political alignment, different expectations from the coordinator role, and resistance to integrating participatory project management methods into the regular systemic planning of the municipality.

The findings indicate that the willingness to promote participation within the governing processes of the city district along with effective communication among individual departments and divisions, is often directly correlated with the city district's capacity to facilitate efficient and controlled communication with its citizens. The incorporation and utilization of systemic participation tools are frequently viewed unfavorably by many authorities. This negative perception primarily arises due to either the city districts having their established systems that suit their needs (e.g. Prague 7), or their unwillingness to integrate such systems, or a general pessimistic outlook on participation itself. Based on district analysis, interviews with stakeholders, and discussions with the coordinators, three potential approaches to the application of participatory planning were identified:

- Integrated approach (e.g. Prague 7, Prague 12)
- Subcontracting model (e.g. Prague-Lipence)
- Software-based model (e.g. Prague 6)

All the above-mentioned approaches necessitate the active and targeted engagement of a coordinator with suitable competencies. An entire chapter in the final report is dedicated to these competencies. It is noteworthy that the failure to integrate participatory project management in certain cases (e.g. Prague 22) was due to the political mismatch between the city district's authorities and the coordinator. This underlines the importance of maintaining the coordinator's role as apolitical and supporting their ability to effectively communicate with politicians from various backgrounds. The findings further emphasized that the core competencies of the coordinator include proficiency in project management, the skill to connect various stakeholders, the ability to facilitate meetings (roundtables), the capability to identify the project phase suitable for participation, and the aptitude to navigate diverse forms of participatory techniques.

A significant advantage of the Participation Coordinators Program is the deepening of knowledge and awareness of the possibilities and techniques of participation across all participating districts. The level and intensity of the coordinators' involvement in the program motivated the city districts to reassess their internal procedures and approach to project management, as well as to enhance communication with citizens. Another undeniable benefit is the interconnection of the districts facilitated by the meetings of the participation coordinators. Despite changes in format (shifting to online) and frequency (initially weekly, which was found to be unfeasible for the coordinators), the platform chosen by the implementer has served as a successful tool for sharing experiences, active project collaboration, advice, and mutual support, fostering multidisciplinary cooperation.

The training of coordinators in various key areas can be identified as a significant benefit at the level of the participation coordinators themselves. The objective was to assist the coordinators in their personal development and technical skills, to enhance their proficiency in project management, and to familiarize them with all the project phases and their attributes. The majority of respondents evaluated both the organization and the content of the training sessions positively. Particularly, the Production Line and Crisis Communication training sessions received the most favorable evaluations.

An essential factor contributing to the program's success is its funding from the investor (Prague City Council), both in the current pilot phase and in the city-wide version. While the evaluation does not focus on the activities of the City of Prague, it is evident that the implementation of the participatory approach to project management would not be feasible without the city's support and a consistent financial influx to the districts. This reality also serves as a significant obstacle for the implementer. Despite the active promotion of the program's vision and goals by the IPR Prague, the position of the Prague City Council is ambiguous and cannot be defined as supportive.

Another obstacle lies in the discrepancy in the perception of participation as a fundamental concept in city districts. The survey clearly indicated that even within a single municipality, there are significant variations in the understanding and definition of participation, as well as in its practical application within projects. In some municipalities, participation is viewed as communication with citizens (e.g. Prague 7), while in others, due to office staff resistance, the term is replaced with "citizen involvement" (e.g. Prague 6). Pilot projects within the city districts focus on establishing an internal operational system, yet the most successful implementation during the evaluation period was observed in the city district that opted for an external contractor for strategic planning, integrating participatory techniques (e.g., Prague-Lipence). Among the city districts still exploring their approach to embracing participation are those seeking external experts to outline the fundamental project plan (e.g. Prague 1) and those that have independently integrated participatory activities into their strategic plan, including financial budgeting (e.g., Prague 12).

A total of 36 projects were initially selected and approved for the pilot program at the district level. This number has fluctuated over the evaluation period, with some projects having fulfilled their objectives (Prague 1), others being put on hold (Prague 22), and some being added or merged during implementation (Prague 7, Prague-Lipence). Currently, the program is executing 11 major investment projects, 5 minor investment projects, 6 projects focused on designing or reconfiguring the participatory budget, 7 projects concentrated on strategies or systemic participation, and 6 projects with unique content. By the end of the evaluation period in December 2021, 2 pilot projects had been completed and were still undergoing evaluation (Prague 22).

A vision for a citywide program was formulated by the implementation team in early 2021 and remains under development. Additionally, a competency model for the participation coordinators has been proposed and will undergo further testing. Currently, the Lock & Key system has been devised by the implementer and was presented in its foundational form to the representatives of the investor (Prague City Council). This system is suitable for projects that require the collaboration of institutions across the city, from municipalities to political bodies to City of Prague organizations. Initially, the project is divided into implementation phases, with a budget estimate provided for each participating institution in each phase. Consequently, the project's objectives and the overall budget are established and justified at the project's outset.

The output of the Lock & Key system is the Production Line (consisting of the aforementioned project phases with budget estimates), intended as an appendix to the Prague City Council's Resolution. This resolution is expected to approve the city district's plan outlining the district's obligations in the project (e.g. organizing and architectural competition participated with the stakeholders and the public), that will be an obligatory prerequisite for securing subsequent steps, including project development and implementation.

The implementer has outlined the following steps for early 2022:

1. Develop a case study comparing the project preparation in the pilot program and according to the Lock & Key system.
2. Discuss the case study with key stakeholders (IPR Prague).
3. Organize workshops with key city institutions and departments of selected city districts to draft a comprehensive Lock & Key system procedure from the viewpoint of district and capital city officials.
4. Present the Lock & Key system proposal as a part of the Citywide Resolution as an immediate follow-up on the pilot program.

In conclusion, the set indicators for the evaluation period were found to be overestimated, and as a result, the targets were not met. Despite the implemented activities and the diligent efforts of the implementer, it is evident that certain processes within the municipality and their potential systemic changes require more time, increased awareness, and support from the investor. Likewise, the integration of coordinators into the city districts' structure is a long-term process.

Due to these circumstances, the evaluator has chosen to prepare a final evaluation report for the evaluated fields whose activities were implemented. This evaluation is accompanied by [four case studies of pilot projects](#).

Regarding other activities, the evaluator suggests focusing on actively disseminating the concept of “participation” during the program's implementation. This effort aims to ensure that the meaning of this concept is clear and consistent and is embraced by all stakeholders within the municipality, or at the very least, widely understood. Additionally, it is recommended to dedicate resources and efforts to highlight the positive aspects of participation in project management and to underscore and promote the advantages of systemic cooperation within the city district's departments. The recommendations also emphasize the importance of consistently assessing the needs of each city district and adjusting the approach based on the level at which the individual district can effectively utilize participation techniques to develop a project management system.

We continue to recommend promoting collaborations in projects and facilitating meetings among participation coordinators. Additionally, providing expert support in project management is advised for districts facing obstacles. Offering guidance to districts on selecting appropriate methods and timing for

project phases with active participation, along with assistance in delivering specific services (e.g. facilitation of participatory meetings), will further aid city districts in the successful implementation of participatory actions.

An important recommendation is to propose an educational initiative for the municipality concerning the retrospective analysis of the participatory project, irrespective of its success. This evaluation phase fosters constructive insights for future collaboration within the city district's departments, while identifying potential areas for improvement that can be addressed in subsequent projects.

Additional recommendations are presented at the conclusion of this evaluation report.

The remainder of this document is in the Czech language.

OBSAH

MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ	6
1. ÚVOD	11
1.1 Kontext projektu.....	11
1.2 Závěrečná evaluace a účel této zprávy	12
1.2.1 Cíle závěrečné evaluační zprávy.....	12
2. METODIKA EVALUACE	14
2.1 Realizovaná evaluační šetření	16
2.2 Způsob řešení jednotlivých evaluačních otázek.....	20
3. VYHODNOCENÍ PROGRAMU KPP	24
3.1 Vyhodnocení podpory pro MČ, MHMP a organizací jím zřizovaných.....	24
3.2 Zvýšení kompetencí a změnY v jednání koordinátorů A pracovníků odborů MČ.....	26
Analýza zázemí MČ.....	26
Průzkum vzdělávacích potřeb a kompetencí	28
Zkušenosti KPP se spoluprací s dalšími subjekty.....	31
Evidence vstupního vzdělávání	32
Odborné vzdělávací aktivity	33
3.3 Přínosy vzdělávacích aktivit.....	35
Spokojenost s obsahem školení	35
3.4 Přínos systému výměny zkušeností.....	42
3.5 Míra dodaných výsledků v rámci vstupů	46
Nábor nových koordinátorů a seznamování s agendou.....	46
Kompetenční model KPP	Target not found!
Model spolupráce KPP a MČ	49
3.6 Proces přípravy a realizace pilotních projektů participativního plánování v MČ	52
Fáze aktuálně probíhajících projektů	55
MČ PRAHA 1	57
MČ PRAHA 3	57
MČ PRAHA 6	59

MČ PRAHA 7	60
MČ PRAHA 12	61
MČ PRAHA 14	62
MČ PRAHA LIPENCE	63
MČ PRAHA ZBRASLAV	64
MČ PRAHA 21 – ÚJEZD NAD LESY	66
MČ PRAHA 21 BĚCHOVICE.....	66
MČ PRAHA 22	67
3.7 Zlepšení spolupráce napříč úřadem v rámci MČ.....	Target not found!
3.8 Nastavení projektové přípravy v případě pilotních projektů	69
3.9 Využití participativních nástrojů.....	71
Nastavení a průběžná úprava základních projektových a monitorovacích nástrojů	71
Příprava, poskytnutí a průběžná úprava pracovních nástrojů pro Koordinátory	72
3.10 Spolupráce na programu mezi aktéry programu	75
Průběžná podpora pro koordinátory od IPR a PF.....	75
Průběžná podpora pro koordinátory od MČ a MHMP	75
4. DOPADY PROGRAMU.....	78
4.1 Dopady v jednotlivých cílových skupinách.....	78
4.2 Naplnění očekávaných dopadů	80
5. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	83

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Typologie KPP	50			
Obrázek 2: Typologie MČ	50			
Obrázek	č.	3:	Podněty	k celoměstskému
programu				81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled CAWI šetření od listopadu 2020 do prosince 2021	17
Tabulka 2: Přehled fokusních skupin od listopadu 2020 do prosince 2021	17
Tabulka 3: Uskutečněné IHI šetření od listopadu 2020 do prosince 2021	18
Tabulka 4: Výběr městských částí pro případové studie	19
Tabulka 5: Pilotní projekty městských částí pro případové studie	20
Tabulka 6: Evaluační matice	20
Tabulka 7: Přehled upravených evaluačních otázek a důvody změny	23
Tabulka 8: Hodnocení zázemí MČ Výsledky Analýzy zázemí jednotlivých MČ	27
Tabulka 9: Hodnocení vstupních kompetencí KPP na jednotlivých MČ	29
Tabulka 10: Přehled vstupního vzdělávání koordinátorů	32
Tabulka 11: Míra prezence u účastníků vzdělávání	32
Tabulka 12: Odborné vzdělávací aktivity	33
Tabulka 13: Míra prezence účastníků odborného vzdělávání	34
Tabulka 14: Přehled udaných výměn zkušeností mezi KPP	43
Tabulka 15: Účast KPP na retrospektivách a pondělních poradách	43
Tabulka 16: Přehled udaných výměn zkušeností mezi KPP a MČ	44
Tabulka 17: Plánované aktivity integrace KPP do MČ	47
Tabulka 18: Typologie MČ a KPP	51
Tabulka 19: Seznam všech pilotních projektů	52
Tabulka 20: Fáze jednotlivých projektů	55
Tabulka 21: Probíhající projekty Praha 1	57
Tabulka 22: Probíhající projekty Praha 3	57

Tabulka 23: Probíhající projekty Praha 6	59
Tabulka 24: Probíhající projekty Praha 7	60
Tabulka 25: Probíhající projekty Praha 12	61
Tabulka 26: Probíhající projekty Praha 14	63
Tabulka 27: Probíhající projekty Praha Lipence	63
Tabulka 28: Probíhající projekty Praha Zbraslav	64
Tabulka 29: Probíhající projekty Praha 21 – Újezd nad lesy	66
Tabulka 30: Probíhající projekty Praha 21 - Bechovice	66
Tabulka 31: Probíhající projekty Praha 22	67
Tabulka 32: Jednotlivé fáze projektů	69
Tabulka 33: Průběh projektu	69
Tabulka 34: Využití participativních nástrojů	71
Tabulka 35: Aktuální monitorovací nástroje aktivity 1.7	72
Tabulka 36: Vývoj a popis projektových nástrojů pro plánování projektů	72
Tabulka 37: Hodnocení průběžné podpory od MČ	76

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Měkké dovednosti KPP na začátku projektu	28
Graf 2: Četnost vykonávání následujících činností v posledních dvou letech	30
Graf 3: Pocit jistoty ve vykonávání činností souvisejících s participativním plánováním	30
Graf 4: Znalost plánování dlouhodobých projektů s větším množstvím aktérů a zapojením MHMP	31
Graf 5: Znalost prostředí své městské části	31
Graf 6: Pocit jistoty ve spolupráci s dalšími aktéry	32
Graf 7: Celková spokojenost se školením	35
Graf 8: Celková spokojenost s prezentovanými tématy	36
Graf 9: Prospěšnost nabytých znalostí a dovedností pro vykonávání pozice KPP	36
Graf 10: Četnost využití získaných znalostí v praxi při vykonávání pozice KPP	37
Graf 11: Přínosy jednotlivých odborných školení	38
Graf 12: Celková úspěšnost KPP v testování znalostí	39
Graf 13: Úspěšnost KPP ve znalostním kvízu z odborných školení dle oblastí	39

Graf 14: Úspěšnost KPP ve znalostních slovních úlohách z odborných školení	40
Graf 15: Úspěšnost KPP ve znalostním kvízu z odborných školení	40
Graf 16: Úspěšnost KPP ve znalostních slovních úlohách z odborných školení	41
Graf 17: Průměrná účast KPP na pondělních poradách	44
Graf 18: Hodnocení průběžné podpory KPP ze strany MČ a MHMP	76
Graf 19: Hodnocení průběžné komunikace	77

SEZNAM ZKRATEK

CAWI	Computer Assisted Web Interviewing (Dotazníkové šetření pomocí webového formuláře)
CS	Cílová skupina
CS1	Cílová skupina Úředníci a úřednice vybraných odborů MČ a Magistrátu HMP (odbory, které rozhodují, povolují či investují)
CS2	Cílová skupina Partneři rozvoje (soukromí i veřejní investoři, vlastníci, developeři)
CS3	Cílová skupina Odborná veřejnost, architekti, projektanti a dodavatelé
CS4	Cílová skupina Obyvatelé vybraných městských částí (v oblasti implementace pilotních projektů)
CS5	Cílová skupina Uživatelé veřejných prostranství a služeb, podnikatelé a návštěvníci města
CS6	Cílová skupina Politická reprezentace
EQ	Evaluační otázka
FG	Fokusní skupiny
IHI	Hlubkové rozhovory
IPR	Institut plánování a rozvoje Prahy
KA	Klíčová aktivita
KPP	Koordinátor participativního plánování
MA21	Místní agenda 21
MČ	Městská část
MHMP	Magistrát hlavního města Prahy
PaR	Participativní rozpočet
PF	Podpůrná skupina Participation Factory
PM1	První úroveň projektového managementu (úroveň práce koordinátorů participativního plánování)
PM2	Druhá úroveň projektového managementu (úroveň koordinace všech koordinátorů participativního plánování na všech zapojených MČ)
PP	Participativní plánování
RHMP	Rada hlavního města Prahy
ZHMP	Zákon o hlavním městě Praze

MANAŽERSKÉ SHRUTÍ

Koordinátoři participativního plánování je pilotní program realizovaný IPR, jehož cílem bylo navrhnout a otestovat ve vybraných městských částech program tzv. koordinátorů participativního plánování a na jeho základě připravit funkční model programu pro celou Prahu. Tvůrcem tohoto programu je IPR – Oddělení participace, které vytvořilo metodiku pro implementaci participativních postupů na městských částech, je poradcem pro zúčastněné MČ a realizátorem programu. Investorem programu je Magistrát hlavního města Prahy. Cílovou skupinou jsou městské části, v užším pojetí/tedy konkrétně politici, zastupitelé, pracovníci odborů a oddělení, architekti, neziskové organizace a občané městských částí. Klíčovou cílovou skupinou, skrze kterou se záměr realizuje, jsou koordinátoři participativního plánování. Role koordinátorů je inovativní a skrze jejich aktivní působení jsou mapovány postupy městských částí v rámci participativního plánování a sledován vývoj a vliv jejich pozice v jednotlivých etapách programu.

Cílem závěrečné evaluace je ověřit, zda průběh realizace odpovídá plánovanému nastavení programu, zda byly realizovány plánované aktivity v daném harmonogramu a zda jsou vytvářeny všechny plánované výstupy a také to, jakým způsobem se realizátorovi programu daří aktivity naplnit. Současně se evaluace snaží posoudit přínos všech aktivit realizovaných v rámci projektu pro jednotlivé cílové skupiny.

Dále jsou součástí evaluace doporučení směřující ke zlepšení způsobu realizace programu v jeho dalších fázích, případně v rámci pokračujících či navazujících projektů. Tato zpráva popisuje průběh aktivit programu v období listopad 2020 – prosinec 2021.

Závěrečná zpráva navazuje na výstupy popsané v průběžné zprávě, ve které byly nastaveny monitorovací indikátory, a hodnotí jejich průběžné naplnění a způsoby, kterými byly realizovány. Evaluace kombinuje práci s existujícími daty a sběr primárních dat. V rámci závěrečné fáze evaluace byly vyhodnoceny evaluační dotazníky (CAWI) sbírané po odborných vzdělávacích školeních. Dále proběhly celkem tři hloubkové rozhovory se zástupci podpůrné skupiny projektu (Participation Factory), dva workshopy na tvorbu teorie změny. Evaluátor také realizoval jednu závěrečnou fokusní skupinu s koordinátory zaměřenou na vzdělávací potřeby a podporu na městských částech jako podklad pro draft celoměstského programu. Nedílnou součástí závěrečné evaluace jsou i případové studie čtyř městských částí - Praha 6, Praha 7, Praha 22 a Praha Lipence, v rámci kterých proběhlo celkem 23 polostrukturovaných hloubkových rozhovorů s aktéry programu, externími dodavateli a s koordinátory participace. Součástí závěrečné evaluace je rovněž zhodnocení přínosů jednotlivých projektových a monitorovacích nástrojů, stejně tak i celkové podpory realizátora pro koordinátory a městské části.

Závěrečná evaluace rovněž popisuje, jak se na programu podepsala omezení aktivit kvůli vládním nařízením v reakci na pandemii Covid-19. Pandemická situace měla zásadní vliv na realizaci vzdělávacích aktivit, podpůrných setkávání i na charakter plánovaných participačních záměrů na jednotlivých městských částech, stejně jako na nastavení komunikace v samotném projektu. Tým realizátora byl nucen přesunout většinu své aktivit do online prostředí a koordinovat program v bezkontaktním režimu. V některých ohledech se ukázalo, že absence osobního setkávání má vliv na úspěšnou realizaci, a že mezilidský kontakt je v různých principech participace podmínkou.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že pilotní program se odklonil od původního plánu průběhu z důvodu vnějších skutečností. Realizační tým však předpokládá, že v rámci další etapy realizace programu dojde k naplnění cílů a budou vydány všechny plánované výstupy, čímž postupně dojde i k naplnění indikátorů. Realizační tým také věnuje úsilí komunikaci a koordinaci záměru programu s Investorem, jehož další podpůrné kroky jsou bezpodmínečně nutné k pokračování participativního systémového nastavení na městských částech, a i k úspěšné realizaci celoměstského formátu.

Předmětem závěrečné evaluace byly především přínosy programu pro městské části a jejich systémová proměna v rámci metodického působení realizátora, ať už skrze přímé aktivity nebo skrze pozice koordinátora participace. Další přínosy byly sledovány skrze vývoj samotných koordinátorů, jejichž pozice na městských částech byla předmětem inovace. Zkoumalo se vhodné umístění pozice v rámci městské části, vývoj kompetencí koordinátorů, způsob komunikace i osobnostní (politické) nastavení v rámci úřadu. Ukázalo se, že zásadním a klíčovým prvkem úspěšnosti koordinátora je jeho kompatibilita s městskou částí. Skrze typologii koordinátorů a definování typologie městské části byly popsány principy funkční spolupráce a možnosti vzájemného rozvoje v oblasti participace. Do pilotního programu KPP na začátku vstupovalo 10 koordinátorů participativního plánování a bylo zapojeno 12 městských částí hlavního města Prahy. Na konci evaluovaného období zůstává nadále v programu 8 aktivních koordinátorů a 8 městských částí. Důvody pro redukci účastníků z pilotního programu byly následující: nekompatibilita KPP a MČ v oblasti politického nastavení, rozdílná očekávání od pozice koordinátora, nevýhodnost a neochota implementovat participativní způsoby řízení projektů do běžného systémového plánování městské části.

Ze zjištění vyplývá, že ochota otevřít procesy samotného úřadu participaci a s tím spojená komunikace v rámci jednotlivých odborů a oddělení, je často přímo úměrná schopnosti vést efektivní a řízenou komunikaci s občany. Přijetí a využívání systémových nástrojů participace je na mnoha úřadech vnímáno negativně, a to především z důvodu toho, že městské části mají svůj aplikovaný systém, který jim vyhovuje (Praha 7) nebo který jsou ochotny začlenit, anebo kvůli negativnímu vnímání participace samotné. Na základě analýzy městských částí, rozhovorů s jejich aktéry a se samotnými koordinátory, byly pojmenovány tři možné varianty aplikování participativního plánování:

- Integrovaná (Praha 7, Praha 12)
- Subdodavatelská (Praha Lipence)
- Softwarová (Praha 6)

U všech výše uvedených principů je nutné aktivní a cílené zapojení koordinátora s vhodnými kompetencemi. Zmíněným kompetencím je věnována v závěrečné zprávě celá kapitola. Za zmínku stojí neúspěch integrace participativního řízení projektů z důvodu politické nekompatibility městské části a koordinátora (Praha 22), z čehož jasně vyplývá, že role koordinátora je nutné držet v apolitickém nastavení a podporovat jeho či její schopnost s politiky v širokém spektru aktivně komunikovat. Ze zjištění dále vyplynulo, že mezi základní kompetence koordinátora patří schopnost orientovat se v projektovém řízení, umět propojovat jednotlivé stakeholdery, vytvářet příležitosti pro setkání (kulaté stoly) a schopnost

definovat fázi projektu vhodnou k participaci, a stejně tak orientovat se v různých formách participativních technik.

Za jednoznačný přínos programu Koordinátoři participativního plánování lze označit prohloubení znalostí a povědomí o možnostech a technikách participace na všech zúčastněných městských částech. Způsob a intenzita, jakými byli koordinátoři do programu zapojeni, motivovala městské části k revizi vlastních systémových postupů a řízení projektů, a ke komunikaci s občany. Dalším nesporným přínosem je propojení městských částí skrze setkávání koordinátorů participace. Platforma, kterou realizátor vybral, i přes změny v nastavení formy (online) a četnosti (původně každý týden, což se ukázalo pro KPP nesplnitelné), byla úspěšným nástrojem pro sdílení zkušeností, aktivní práci na projektech, poradenství a vzájemnou podporu a multidisciplinární spolupráci. K této oblasti se na závěr vztahuje i jedno z doporučení, neboť právě intenzivní sdílení a setkávání koordinátorů participace je pro udržitelnost po skončení programu klíčová.

Za jednoznačný přínos na úrovni samotných koordinátorů je možné označit vzdělávání v různých klíčových oblastech. Cílem bylo podpořit koordinátory v osobním rozvoji i v technických dovednostech, prohloubit jejich kompetence v projektovém řízení a seznámit je se všemi atributy projektových fází. Naprostá většina respondentů hodnotí jak organizaci, tak obsahovou náplň proběhlých školení pozitivně. V největší míře byla pozitivně hodnocena školení Výrobní linka a Krizová komunikace.

Zásadním prvkem úspěšnosti programu je jeho financování ze strany investora, a to jak v aktuální pilotní verzi, tak i v celoměstské. Přestože předmětem evaluace není činnost hlavního města Prahy, je zřejmé, že bez jeho podpory a trvalého finančního toku do městských částí participativní způsob řízení projektů není možné realizovat.

Tato skutečnost je i hlavní bariérou pro realizátora. Přestože IPR aktivně prosazuje myšlenku a cíle programu KPP, postoj MHMP není jednoznačný a není možné ho definovat jako podpůrný.

Zadalsí bariéru je možné označit rozdíl ve vnímání významu participace jako základního pojmu na městských částech. Z průzkumu jednoznačně vyplynulo, že i v rámci jedné MČ existují zásadní rozdíly v pochopení a definování pojmu participace a stejně tak v jejím praktickém uchopení v rámci projektů. Na mnoha MČ je participace vnímána jako komunikace s občany (Praha 7), na některých se zase kvůli odporu zaměstnanců úřadu snaží tento pojem raději nepoužívat a zaměnit ho za „zapojení občanů“ (Praha 6). V pilotních záměrech MČ se objevují projekty s tematikou systémového nastavení uvnitř úřadu, v úspěšné realizaci je však v daném evaluačním období nejdále MČ, která zvolila pro strategické plánování integrující participativní techniky externího dodavatele (Praha Lipence). Mezi MČ, které stále hledají svůj postoj k uchopení participace, patří jak ty, které pro identifikaci základního projektového záměru oslovují externí odborníky (Praha 1), tak i ty, které již samostatně začlenily participativní aktivity do svého Strategického plánu, a to včetně finančního rozpočtu (Praha 12).

Na úrovni městských částí byly vybrány a schváleny projekty do pilotního programu v počtu 36. Tento počet se s koncem evaluačního období proměnil, některé projekty skončily již ve svém záměru (Praha 1), jiné byly pozastaveny (Praha 22), některé byly v průběhu realizace přidány či sloučeny (Praha 7, Praha Lipence). V programu je aktuálně realizováno 11 velkých investičních projektů, 5 malých investičních projektů, 6 projektů zaměřených na návrh či přenastavení participativního rozpočtu, 7 projektů zaměřených na

strategie či systém participace a 6 obsahově unikátních projektů. V rámci evaluovaného období na konci prosince 2021 se podařilo ukončit 2 pilotní projekty, u nichž stále probíhá evaluace (Praha 22).

Realizačním týmem byla na počátku roku 2021 vytvořena vize celoměstského programu, na které se nadále pracuje. Také byl navržen kompetenční model koordinátorů participativního plánování, který bude dále ověřován. Aktuálně byl realizátorem navrhnout Lock & Key systém, který byl v základní formě prezentován zástupcům investora (MHMP). Tento systém je vhodný pro projekty vedené napříč institucemi města (od MČ přes politické orgány po organizace MHMP) – již na začátku je projekt rozdělen na fáze realizace a ke každé z nich je uveden odhad rozpočtu pro instituce, které se na jednotlivých fázích mají podílet. Záměr projektu a celkový rozpočet jsou tedy nastaveny a odůvodněny hned v začátku projektu.

Výstupem Lock & Key systému bude tzv. Výrobní linka (výše zmíněné fáze projektu s odhadem rozpočtu), která by měla být přílohou Usnesení RHMP/ZHMP. Ta by měla pro MČ záměr schválit i s požadavky na aktivity MČ (např. architektonickou soutěž projednanou s aktéry a veřejností), které budou podmínkou pro zajištění dalších kroků (např. PD a realizace).

Nejbližší realizátorem definované kroky pro počátek roku 2022 jsou:

- 1) Vytvořit jednu case study – jak se projekt připravoval v pilotním programu koordinátorů vs. jak by se připravoval v ideálním případě podle Lock & Key systému.
- 2) Case study probrat s klíčovými stakeholdery (IPR).
- 3) Realizovat workshopy s klíčovými institucemi města a odbory vybraných MČ k sestavení podrobného postupu Lock & Key systému z pohledu úředníka MČ a úředníka HMP.
- 4) Návrh Lock & Key systému prezentovat jako součást Usnesení o Celoměstském programu, který by měl plynule navázat na pilotní program koordinátorů.

V celkovém shrnutí je nutné uvést, že nastavení indikátorů pro dané evaluační období se ukázalo jako nadhodnocené, indikátory se nepodařilo naplnit. I přes realizované aktivity a dané usílí realizátora je zřejmé, že některé procesy na MČ a jejich případná systémová změna potřebují delší časovou dotaci, více informovanosti a podporu investora. Stejně tak adaptace koordinátorů ve struktuře MČ je dlouhodobějším procesem.

Z těchto důvodů se evaluátor rozhodl zpracovat závěrečnou evaluační zprávu pro ty evaluační otázky, jejichž aktivity byly realizovány. Evaluační otázky týkající se KA3 jsou obsahově zpracovány v rámci čtyř příložených případových studií.

Co se týče dalších aktivit, v realizaci programu doporučuje evaluátor věnovat pozornost aktivnímu šíření pojmu PARTICIPACE tak, aby byl význam tohoto pojmu sjednocený / jednoznačný a byl tak vnímán a akceptován všemi aktéry na MČ, případně aby došlo k jeho porozumění v co nejširším spektru. Dále věnovat energii a další snahy jednoduchému představení pozitivních aspektů participace v projektovém plánování a zdůraznit a podporovat výhody spolupráce uvnitř úřadů mezi jednotlivými zaměstnanci. V doporučeních se dále objevuje kontinuální analýza potřeb jednotlivých MČ a přizpůsobování se úrovni, na které je MČ schopna techniky participace úspěšně používat a rozvíjet tak na MČ systém projektového řízení.

Nadále doporučujeme podporovat partnerství v projektech a setkávání koordinátorů participace, a poskytovat odbornou podporu v projektovém řízení tam, kde jsou městské části ve fázi zdržení. Zásadním doporučením pro realizaci participativních projektů je rovněž poradensví MČ v oblasti volby kritérií a časování projektových fází pro samotnou participaci, podpora v oblasti dodání specifických služeb (např. facilitátor), které následně pomůžou městským částem k úspěšné realizaci participativní akce.

Za jedno z důležitých doporučení, lze uvést návrh vzdělávací aktivity pro MČ v oblasti restrospekce participativního projektu bez ohledu na jeho úspěšnost. Tato fáze evaluace podporuje pozitivní vhlad do další spolupráce úřadu, stejně tak identifikaci rezerv, které lze v příštím projektu principiálně naplnit.

Další zjištěná doporučení jsou uvedena v závěru této evaluační zprávy.

1. ÚVOD

1.1 KONTEXT PROJEKTU

Koordinátoři participativního plánování je celoměstský program, který vychází z Realizačního programu [R1] Strategického plánu hl. m. Prahy, který RHMP schválila usnesením č. 3197 dne 19. 12. 2017 a zároveň plní několik konkrétních cílů Strategického plánu hl. m. Prahy.

Cílem projektu je navrhnout a otestovat ve vybraných městských částech program tzv. koordinátorů participativního plánování a na jeho základě připravit funkční model programu pro celou Prahu.

Pilotní projekt přináší v pražských podmínkách určitou revoluci v oblasti plánování, přípravy investic, projektů a strategií. Představuje koordinační procesy a participativní nástroje, které umožní efektivně plánovat komplexní projekty, a propojit několik úrovní územního plánování, napříč institucemi, zájmovými skupinami a dalšími dotčenými skupinami (jejichž názory by se za normálních podmínek nesetkaly/nepropojily), zejména ve dvou oblastech:

- a) koordinace přípravy návrhu studie/strategie/projektu městského rozvoje;
- b) přípravy a koordinace participativních procesů a jednotlivých aktivit.

Program navazuje na rostoucí zkušenosti IPR a městských částí s aplikací participačních a koordinačních technik v městském plánování, a na opakované žádosti městských částí a městských institucí tyto techniky aplikovat systémově.

V projektu bylo navrženo celkem 37 dílčích aktivit. Pro potřeby evaluace byly plánované aktivity projektu rozděleny do čtyř klíčových aktivit:

- KA 1 Příprava nástrojů a zázemí
- KA 2 Vzdělávání
- KA 3 Příprava a realizace pilotních projektů
- KA 4 Vyhodnocení a příprava celoměstského programu

1.2 ZÁVĚREČNÁ EVALUACE A ÚČEL TÉTO ZPRÁVY

1.2.1 CÍLE ZÁVĚREČNÉ EVALUAČNÍ ZPRÁVY

Cílem programu Koordinátoři participativního plánování je navrhnout a otestovat ve vybraných městských částech program participativního plánování a na jeho základě připravit funkční model programu pro celou Prahu. Účelem evaluace bylo napomoci formulovat návrh funkčního modelu programu s celoměstskou působností, tedy programu, který bude inkorporovat prvky participace, koordinace a usnadní komplexní územní a městské plánování na území hl. m. Prahy.

Specifické cíle programu:

1. Zlepšit koordinaci napříč odbory městských částí (interní koordinace v rámci MČ).
2. Posílit spolupráci městských institucí a městských částí (celoměstská koordinace).
3. Posílit spolupráci se specifickými uživateli koncepcí a projektů (obyvatel určitého území, podnikatelů, investorů, vlastníků, odborné veřejnosti a dodavatelů) při jejich přípravě a realizaci.

Cíle evaluace:

1. Soustředit informace o realizaci pilotního programu tak, aby bylo možné odpovědět na základní evaluační otázky, tj. popsat a vysvětlit mechanismus očekávaných změn.
2. Odpovědět na to, zda pilotní program vedl k očekávaným okamžitým dopadům v cílových skupinách a za jakých podmínek.
3. Přinést doporučení pro případnou úpravu celoměstského programu tak, aby odpovídal potřebám aktérů participativního plánování (průběžná doporučení formou konzultací).
4. Spolupracovat při návrhu zadávací dokumentace pro metodiku vyhodnocení dlouhodobých dopadů celoměstského programu (včetně klasifikace kritérií k hodnocení přínosu).

Cílové skupiny evaluace:

1. Úředníci a úřednice vybraných odborů MČ a Magistrátu HMP (odbory zapojené do projednávání projektů, které rozhodují, povolují či investují)
 - Odbor investiční (INV)
 - Odbor ochrany prostředí (OOP)
 - Odbor technické správy komunikací (TSK)
 - Odbor hospodaření s majetkem (HOM)
2. Partneři rozvoje (soukromí i veřejní investoři, vlastníci, developeři)
3. Odborná veřejnost, architekti, projektanti a dodavatelé
4. Obyvatelé vybraných městských částí (v oblasti implementace pilotních projektů)
5. Uživatelé veřejných prostranství a služeb, podnikatelé a návštěvníci města

6. Politická reprezentace

- Zástupci kanceláře radního pro dopravu
- Zástupci kanceláře radního územního rozvoje a územního plánu
- Zástupci kanceláře radního pro finance
- Zástupci kanceláře radního pro veřejnost
- HMP politická reprezentace
- MČ politická reprezentace

7. Koordinátoři participativního plánování

2. METODIKA EVALUACE

V tomto projektu byl zvolen metodologický přístup, který kombinuje práci s již existujícími daty a informacemi (desk research) a se sběrem primárních dat (metoda online dotazníkového šetření CAWI, fokusní skupiny, individuální hloubkové rozhovory IHI) pro specifické účely evaluace programu.

Evaluace se odvíjela od plánu celého programu, který byl pro potřeby evaluace předem rozdělen na následující klíčové aktivity (KA):

- **KA 1 Příprava nástrojů a zázemí**
- **KA 2 Vzdělávání**
- **KA 3 Příprava a realizace pilotních projektů**
- **KA 4 Vyhodnocení a příprava celoměstského programu**

V rámci každé KA byla provedena formativní evaluace. Formativní evaluace se využívá k získání informací o průběhu projektu a zaměřuje se na způsob realizace jednotlivých klíčových aktivit programu, na vybrané okolnosti implementace dílčích opatření a na hlavní problémy, které se vyskytly v průběhu realizace. Obecným cílem takto koncipované evaluace procesu je zjistit, zda byly klíčové aktivity realizovány podle plánu, resp. vyhodnotit, zda aktivity probíhaly tak, jak bylo původně zamýšleno. Pomocí formativní evaluace bylo také identifikováno, proč konkrétní elementy programu byly či nebyly funkční (resp. zdali a jak přispěly k celkovému výsledku posuzovaného programu). Evaluace se v neposlední řadě zaměřila na identifikaci struktury zainteresovaných stran (stakeholderů) projektu a na vyhodnocení jejich zapojení.

Součástí evaluace každé z těchto oblastí bylo rovněž následné vysvětlení mechanismu změn, ke kterým konkrétní projektové aktivity vedly, a potenciálních dopadů, které mohou mít aktivity na jednotlivé cílové skupiny (úředníci a úřednice vybraných odborů MČ a Magistrátu HMP, partneři rozvoje - investoři, vlastníci, developeři, odborná veřejnost, obyvatelé vybraných městských částí, uživatelé veřejného prostoru, podnikatelé a politická reprezentace). Tento mechanismus byl popsán pomocí následujících evaluačních metod: desk research, analýza stakeholderů, Theory driven evaluation, satisfakční výzkum a Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model evaluace dopadů vzdělávacích aktivit.

Desk research

Výzkumný design týkající se desk research je založen zčásti na rešerši dokumentů posuzovaného projektu (Usnesení Rady HMP, Projektový list, Logický rámec hodnocené intervence, Propojit Prahu a další relevantní materiály), dále na obsahové analýze informačních pramenů, které byly během evaluace průběžně identifikovány (jedná se především o využití teoretických konceptů popsaných v odborné literatuře).

Desk research v rámci evaluace tohoto programu představuje základní metodu, s jejíž pomocí byly zpracovány podklady dokumentující cíle projektu a data o výsledcích a výstupech jeho realizace. Zjištění a

závěry plynoucí z desk research poskytly potřebné informace pro vyhodnocení jednotlivých evaluačních otázek a zároveň byly podkladem pro nastavení dalších výzkumných šetření.

Desk research nemá alternativu. Zásadní výhodou této metody je získání rozsáhlých informací ze stávajících informačních pramenů (bez nutnosti provádět primární výzkum). Desk research představuje stěžejní fázi výzkumu, jelikož dovoluje výzkumnému týmu seznámit se detailněji s posuzovaným programem, s rolí jednotlivých zainteresovaných stran a informovaně připravit následné fáze výzkumu, včetně nástrojů pro sběr dat (zejména pak otázky pro dotazníkové šetření a scénář individuálních hloubkových rozhovorů). Desk research dále umožňuje eliminovat sběr duplicitních údajů, které jsou již dostupné, a zaměřit se na jejich ověření, doplnění a další elaboraci. Zároveň umožňuje přípravu vhodných a zacílených nástrojů sběru dat, které tak mají vyšší epistemologický potenciál. Nevýhodou desk research je omezení dané rozsahem a dostupností stávajících pramenů. Desk research byl využit v rámci všech evaluačních otázek.

K aplikaci metody desk research byly využívány následující zdroje dat:

- výstupy monitoringu dle projektového rámce (nástroje monitoringu – zápisy z porad, konzultací, výstupy projektů a další relevantní zdroje)
- průběžné reporty o stavu pilotních projektů (zaznamenávány v Projektově.CZ a na platformě Google disk),
- výstupy aktivit participativního plánování (podle projektových rámců),
- projektová dokumentace,
- dostupné nástroje pro participaci, koordinaci a sdílení (viz monitorovací plán).

Analýza stakeholderů (identifikace zainteresovaných stran)

Identifikace zainteresovaných stran je základní a klíčovou evaluační metodou, díky které je možné důkladně a systematicky odhalit zainteresované strany v řešeném tématu (resp. pilotním projektu), jejich různorodé role, význam a pravomoci (Garay 2016¹). Díky metodě můžeme identifikovat jak zamýšlené, tak i nezamýšlené zainteresované strany, což nám pomůže lépe podchytit a monitorovat průběh pilotních projektů. Provedením systematické a metodické identifikace všech zainteresovaných stran byla podpořena validnost závěrů o funkčnosti testovaných mechanismů efektivního participativního plánování. Analýza stakeholderů bude provedena ve všech případových studiích.

Theory Driven Evaluation (evaluace vedená teorií, dále jen TDE)

TDE je zaměřena na objasnění toho, jak posuzované KA dospívají ke svým výstupům, výsledkům a dopadům, tedy o mechanismu fungování intervencí. Ústřední pojem „teorie“ zde znamená pravděpodobný a obhajitelný model očekávaného působení dané intervence (Hendl a Remr 2017²). TDE lze tedy využívat v takových případech, kdy není možné testovat vztahy mezi jednotlivými proměnnými přímo; v těchto

¹ GARAY, Jana. (2016) „Metody identifikace zainteresovaných stran“. Evaluační teorie a praxe 4(1): 45–68

² HENDL, Jan a Jiří REMR. Metody výzkumu a evaluace. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

případech dokáže TDE zvýraznit výsledky sledovaných intervencí a zároveň specifikovat jednotlivé faktory, které k celkovému výsledku přispívají největší měrou. TDE byla využita jak v rámci realizovaných případových studií, tak pro hodnocení celého programu.

Satisfakční výzkum

Satisfakční výzkum byl zaměřen na určení spokojenosti s připraveným zázemím pro realizaci pilotních projektů (tj. nástrojů, informovaností, podmínek pro sdílení praxe) a se vzděláváním. Zpracovatel zkoumal vstupní očekávání pracovníků a v průběhu projektu dostával průběžnou zpětnou vazbu pomocí samo vyplňovacích on-line dotazníků (CAWI) vyplňovaných pracovníky po absolvování jednotlivých aktivit projektu. Celková spokojenost pak byla hodnocena pomocí hloubkových rozhovorů na konci jednotlivých aktivit.

Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model

Pro účely hodnocení vzdělávacích akcí byl využit Kirkpatrickův model evaluace vzdělávání, který je zaměřen jak na hodnocení spokojenosti se vzdělávacími aktivitami, tak i na hodnocení dopadů a přínosů vzdělávání na profesní rozvoj a chod organizace. Tento model byl aplikován jak na vzdělávací aktivity, tak i aktivity, které se týkají přípravy a aplikace nástrojů koordinace, participace a sdílení. Kirkpatrickův model se řadí mezi takzvané evaluace orientované na cíl (Goal-based evaluation). Vyznačuje se stanovením jasně definovaných a měřitelných cílů, které musí být dány před započítáním samotné evaluace. Na základě těchto indikátorů byla následně hodnocena (ne)úspěšnost celého projektu.

2.1 REALIZOVANÁ EVALUAČNÍ ŠETŘENÍ

Sběr primárních dat pro specifické účely této evaluace byl proveden pomocí kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod. Konkrétními metodami, jejichž prostřednictvím byly získávány primární informace, byly individuální hloubkové rozhovory (IHI) a online dotazníkové šetření (CAWI) a fokusní skupina (FG). Kombinace výzkumných postupů byla zpracovatelem navržena tak, aby bylo možné získat potřebný rozsah dat, jenž je nezbytný k naplnění cílů dané evaluace, kombinace uvedených výzkumných metod navíc umožní triangulovat klíčová zjištění a dosáhnout tak větší robustnosti, spolehlivosti a přesnosti.

CAWI

V rámci evaluace programu byla dále použita metoda CAWI (Computer Assisted Web-Interviewing). CAWI je metoda on-line dotazníkového šetření, s jejíž pomocí jsou získány kvantitativní údaje. Výhodou kvantitativního dotazování je, že se lze dotázat velkého množství respondentů a se získanými daty lze kvantitativně nakládat a souhrnně vyhodnocovat. Výhodou elektronické verze je, že respondenti mohou vyplnit dotazník na místě a v čase, který jim vyhovuje. Nevýhodou metody je menší množství získaných informací a omezená možnost validovat relevantnost a pravdivost odpovědí. V rámci této evaluace se CAWI

zaměřovalo především na vyhodnocení kompetencí koordinátorů a jejich spokojenosti se vzdělávacími aktivitami. V období listopad 2020 až prosinec 2021 byli osloveni koordinátoři jednotlivých zapojených městských částí, kteří absolvovali aktivitu 2.2 Další odborné vzdělávání. V průběhu tohoto období bylo koordinátorům rozesláno celkem 14 elektronických dotazníků. Tabulka níže zobrazuje počet respondentů a podíl respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili, z celkového počtu oslovených respondentů (response rate).

Tabulka 1: Přehled CAWI šetření od listopadu 2020 do prosince 2021

Název CAWI	Počet respondentů (N)	Response rate
Dotazníkové šetření kompetencí	6	66 %
Projektový rámec	6	66 %
Výrobní linka	3	43 %
Participativní rozpočet	5	83 %
Sociologické průzkumy	5	63 %
Evaluace	6	66 %
Metody participace během covidu	4	100 %
Komunikace	7	78 %
Krizová komunikace	5	71 %
Vyjednávání	5	63%
Participativní metody	6	75%
Facilitace III.	5	71%
Územní plánování a struktura IPRu	5	71%
Celkové hodnocení KPP	5	56%

Zdroj: INESAN

Fokusní skupiny

Fokusní skupiny jsou řazeny mezi kvalitativní metody výzkumu, kde zdrojem dat je skupinová interakce podporovaná aktivně zasahujícím moderátorem. Metoda je využitelná pro získání názorů, zkušeností a doporučení různých aktérů ve zkoumané problematice. Je vhodná v případech, kdy je nutné názory a potřeby respondentů nejen znát, ale také jim porozumět. Skupinová dynamika vytváří potenciál získat větší rozsah informací, jež jsou navíc prověřeny díky konfrontaci pohledů všech účastníků. V závěru evaluace byla realizována jedna fokusní skupina s názvem Podzim v participaci, které se účastnilo celkem pět KPP. Cílem fokusní skupiny bylo zjistit a diskutovat přínosy oblasti vzdělávání, podpory a komunikace pro KPP a získat tak další podněty pro tvorbu celoměstského programu.

Tabulka 2: Přehled fokusních skupin od listopadu 2020 do prosince 2021

Název fokusní skupiny	Počet účastníků	Datum konání
Podzim v participaci	5	26.11.2021

Zdroj: INESAN

Individuální hloubkové rozhovory (IHI)

Individuální hloubkový rozhovor (resp. polostrukturovaný rozhovor) chápe realizační tým jako kvalitativní metodu zkoumání ve formě rozhovorů s jednotlivci podle předem daného scénáře. Tato forma umožňuje respondentovi flexibilně reagovat podle jeho individuální zkušenosti a názorů na zkoumanou problematiku. Touto metodou lze získat konkrétní a individualizovaný popis zkušenosti předem definovaných typů (vzorků) respondentů. V období listopad 2020 až prosinec 2021 byl osloven tým podpůrné skupiny Participation Factory pro účely zmapování průběhu projektu po jejich začlenění a zjištění stavu průběžných

výstupů a výsledků aktivit, které v rámci projektu realizovala (1.5, 1.6, 1.7 a 1.8). Dále bylo provedeno 8 rozhovorů s jednotlivými koordinátory participativního plánování a celkem 15 polostrukturovaných rozhovorů na jednotlivých MČ, především na těch, které byly předmětem případových studií. V prosinci 2021 byly provedeny dva rozhovory se zaměstnanci IPRu. Všechny individuální rozhovory byly rovněž podkladem pro přípravu případových studií.

Tabulka 3:Uskutečněné IHI šetření od listopadu 2020 do prosince 2021

Respondent	Počet respondentů	Datum realizace
Realizační tým programu – podpůrná skupina PF	3	14,15. 12.; 15. 2., 26.2.
KPP MČ 3	1	7.11.2021
KPP MČ 6	1	19.7.2021
KPP MČ 7	3	8.9.2021/16.11.2021
KPP MČ 12	1	2.12.2021
KPP MČ 22	1	30.6.2021/7.7.2021
KPP MČ Lipence, Zbraslav	1	28.6.2021
MČ Prahy 6	5	7.-10.2021
MČ Prahy 7	5	7.-10.2021
MČ Prahy Lipence	2	9.2021
MČ Prahy 22	3	7.-10.2021
Kancelář infrastruktury IPR	1	21.12.2021
Kancelář veřejného prostoru IPR	1	21.12.2021

Zdroj: INESAN

Případová studie

Metoda případové studie pracuje na principu získávání informací prostřednictvím kombinace několika metod sběru dat a jejich analýzy; principiálně vypovídá o jednom případě, nicméně poučení vyplývající z vhodně zvolené a provedené případové studie má obecnější platnost. Díky této metodě bylo možné postihnout funkční mechanismy efektivního participativního plánování. Výhodou případové studie je možnost dopodrobna projít všechny fáze programu a identifikovat silné i slabé stránky programu. Naopak omezením může být přílišná specifická daného případu a z ní plynoucí omezená zobecnitelnost, a tím snížená aplikovatelnost jednotlivých participativních mechanismů na další podobné případy, či případná replikace stejného postupu. Účel případové studie spočívá v její ilustrativnosti a v možnosti aplikovat multimodální přístup (souběžné použití většího počtu metod sběru dat soustředěných na jednu problémovou situaci).

Pro účel této evaluace byly do případových studií vybrány čtyři městské části s celkem 12ti pilotními projekty. Dělo se tak na základě předem stanovených kritérií:

- velikost městské části/počet obyvatel (1 velká/2 střední/3 malá);
- úroveň kompetencí koordinátora včetně úrovně spolupráce s IPR (1 minimální kompetence až 6 zcela splněné kompetence);
- úroveň zájemů pro koordinátora (1 nízká až 6 vysoká);
- celkový počet projektů přihlášených do programu, z toho investičních, participativně rozpočtových/systémových, ostatních;

- pestrost naplnění kritérií v celkovém šetření případových studií.

Tabulka 4: Výběr městských částí pro případové studie

MČ	Počet obyvatel (tis.)	Velikost MČ	Zkušeno sti KPP*	Zázemí MČ	Počet projektů (celkem) ***	Investiční	PaR/ systémová participa	Ostatní
Praha 6	105	1	2	3	2	1	1	0
Praha 7	45	2	5	5	4	3	1	0
Zbraslav	10	3	3	5	4	3	1	0
Lipence	2,8	3	3	3	2	1	0	1
Praha 22	12	3	5	3	4	2	2	0

Zdroj: INESAN

* Velikost městské části byla určena na základě již existujícího kritéria IPR pro stanovení finanční podpory MČ v rámci pilotního programu, podle počtu obyvatel. Malá MČ (do 20 tis. Ob.), střední MČ (20 až 50 tis. Ob.), velká MČ (nad 50. tis. Ob.)

* Zhodnocení koordinátora dle kritérií: zkušenosti s projektovým řízením a koordinací projektů ve veřejném sektoru, zkušenosti s participací, schopnost využívat nástroje participativního plánování, orientace ve veřejném sektoru, míry komunikačních schopností a schopnosti facilitace, ochoty učit se novým věcem.

** Zhodnocení zázemí dle kritérií: struktura úřadu umožňuje zařazení pozice koordinátora participativního plánování (personální kapacita, finanční kapacita apod.), horizontální komunikace napříč úřadem, politická podpora participativního plánování, podpora participativního plánování ze stran jednotlivých odborů (oddělení), zkušenosti s participativním plánováním, systém nástrojů pro participativní plánování.

*** Počet projektů, které jsou zařazeny do pilotního programu – následují sloupce jednotlivých typů projektů – investiční, participativní rozpočty nebo systémová participace, ostatní projekty (participace malého rozsahu, projekty Prahy 1)

**** Subjekt, který vede jednotlivé městské části

Po úvodním výběru byly městské části rozděleny dle velikosti do tří skupin, z nichž byly následně v dalším kole vybrány 1 – 2 městské části:

- Velké městské části (Praha 3, 6, 12)

Pro případovou studii byla vybrána městská část **Praha 6** pro kombinaci vyšších kompetencí koordinátora a nízké úrovně zázemí městské části. Praha 12 byla vyřazena pro absenci investičního projektu a známé budoucí změně koordinátora. Praha 3 byla vyřazena kvůli podobné kombinaci hodnotících kritérií jako má Praha 7.

- Středně velké městské části (Praha 1, 7)

Kvůli problematické přenositelnosti velmi specifických projektů na Praze 1 byla zvolena jako případová studie „Dobré praxe“ **Praha 7** – městská část disponuje vysokou úrovní kompetencí koordinátora, zázemí a má v agendě jak investiční projekty, tak také jeden projekt systémové podpory.

- Malé městské části (Praha-Zbraslav, Praha-Lipence, Praha 21, Praha 22, Praha Běchovice)

Pro případovou studii byla vybrána městská část **Praha-Lipence**, jako mikro-území pro případnou přenositelnost poznatků pro malé obce. Pozorovatelný vývoj bude umožněný od začátku, oproti jiným městským částem. Dále byla vybrána **Praha 22** pro kombinaci vysokých kompetencí koordinátora, nízké úrovně zázemí městské části a pozorovaného potenciálu změny. U Prahy Zbraslav byly velice podobné hodnoty jako u zmíněných MČ. Ostatní malé MČ mají pouze malý počet pilotních projektů se zaměřením na participativní rozpočet.

Tabulka 5: Pilotní projekty městských částí pro případové studie

Městská část	Název projektu	Typ projektů
MČ Praha 6	Korzo Dejvická (revitalizace celé ulice Dejvické)	investiční - výrobní linka
MČ Praha 6	Systémová participace v rámci úřadu MČP6	systémová participace
MČ Praha 7	Park u Vody	investiční - výrobní linka
MČ Praha 7	Korunovační - nad Štolou - Muzea (Letenský muzejní distrikt)	investiční - výrobní linka
MČ Praha 7	ZŠ Vodňanského	investiční - výrobní linka
MČ Praha 7	Systémová participace v rámci ÚMČ P7 / Interní spolupráce na participaci na MČ Praha 7	systémová participace
MČ Praha 22	Autobusový a vlakový terminál (Revitalizace prostoru před nádražím)	investiční - výrobní linka
MČ Praha 22	Náměstí bratří Jandusů: soutěž	investiční - výrobní linka
MČ Praha 22	Participativní rozpočet - přenastavení	participativní rozpočet
MČ Praha 22	Systém školní participace	systémová participace
MČ Praha Lipence	Strategický plán s koncepční rozbahou	strategie
MČ Lipence	Využití domu	investiční - výrobní linka
MČ Praha Lipence	Příprava Lávky Černošice Lipence	investiční - výrobní linka
Praha Zbraslav	Koridor tří ulic	investiční - výrobní linka
Praha Zbraslav	Náměstí v MČ Zbraslav	investiční - výrobní linka
Praha Zbraslav	Územní studie lokality "Strakonická	investiční - výrobní linka

Zdroj: INESAN, PF, IPR.

2.2 ZPŮSOB ŘEŠENÍ JEDNOTLIVÝCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK

V průběhu ledna až dubna 2021 proběhla úprava původní teorie změny a nastavení indikátorů pro jednotlivé evaluační otázky. Čísla jednotlivých indikátorů odkazují na číslo aktivity, ke které se daný indikátor vztahuje. Písmena na konci čísel jednotlivých indikátorů značí to, zda se jedná o indikátor výstupu (A) nebo výsledku (B).

Tabulka 6: Evaluační matice

E	Evaluační otázka	Indikátory
1.1	Jak probíhaly vzdělávací aktivity pro MČ, MHMP a organizací jím zřízovaných?	2.3A Evidence vzdělávání pracovníků MČ
1.2	Jak probíhala podpora pro MČ, MHMP a organizací jím zřízovaných?	2.3A Evidence vzdělávání pracovníků MČ 2.4 Doložené výstupy konzultací se zaměstnanci a politickými představiteli HMP
1.3	Vedly poskytnuté informace a vzdělávání ke zvýšení kompetencí a změnám v jednání koordinátorů, pracovníků odborů MČ a vedoucích pracovníků MHMP?	1.5A Dostupná analýza zázemí 1.5B Úroveň zkušeností MČ s PP 1.6A Doložené výstupy výměny zkušeností 2.1A Evidence vstupního vzdělávání koordinátorů 2.1B KPP v realizaci PP 2.2A Evidence odborného vzdělávání KPP 2.2Ba Zvýšení úrovně znalostí KPP 2.3B Využití poznatků MÚ v procesu PP 2.4B Pravděpodobnost realizovatelnosti projektů 2.5A Zápisy ze schůzek průběžné podpory 2.5B Přínos průběžné podpory pro KPP
1.4	Jaké byly přínosy vzdělávacích aktivit?	2.1B KPP v realizaci PP 2.2Bb Využití poznatků KPP v procesu PP 2.3B Využití poznatků MÚ v procesu PP

		2.4B Pravděpodobnost realizovatelnosti projektů
		4.1B Využitelnost draftu pro návrh celoměstského programu
1. 5	Jaký přínos měl systém výměny zkušeností?	2.6A Doložené výstupy výměny zkušeností 2.6B Míra využití poznatků skrze výměnu zkušeností
1. 6	Bylo možné při stejných vstupech dosáhnout lepších výsledků?	1.3A Podepsané smlouvy koordinátory MČ 1.3B Naplnění požadavků týmu PP 1.4.1A Naplnění požadavků týmu PP 1.4.1B Úvod do spolupráce KPP a MČ 1.5B Úroveň zkušeností MČ s PP 1.6B Úroveň zkušeností KPP 2.5B Přínos průběžné podpory pro KPP
2. 1	Jak probíhal proces přípravy a realizace pilotních projektů participativního plánování v MČ (s ohledem na spolupráci uvnitř i vně MČ)?	3.3aA Doložené výstupy výměny zkušeností 3.3aB Zhodnocení projektového rámce a jeho podmínek pro další rozvoj 3.3bA Doložený seznam potřebných podkladových analýz 3.3bB Odborné podkladové analýzy 3.1A Doložené výstupy finalizace výběru pilotních projektů do programu 3.1B Zhodnocení kritérií a finalizace výběru pilotních projektů 3.3dA Doložený seznam stakeholderů 3.3dB Zhodnocení projektového rámce z pohledu personálního naplnění 3.2A Doložený projektový rámec 3.2B Vytvoření projektového rámce a definice rolí pro možnou spolupráci s CS 3.3fA Doložená analýza potřeb 3.3fB Míra naplnění potřeb KPP pro realizaci 3.3gA Doložený draft návrhu realizace projektu (zadávací dokumentace) 3.3gB Návrh realizace projektu - draft 3.3h1A Doložený návrh realizace projektu s připomínkami od CS 1 3.3h1B Draft – průběh facilitace 3.3h2A Doložené výstupy z konzultací návrhu s uživatelskými skupinami (CS 4,5) 3.3h2B Draft – fáze participace 3.3iA Doložený dokument se zapracovanými připomínkami 3.3iB Draft – fáze připomínkování 3.3jA Doložené výstupy schválení a prezentace finálního návrhu 3.3jB Draft – fáze akceptace a prezentace 3.4A Doložený akční plán 3.4B Podmínky pro zajištění návazné realizace projektů 1.7A Doložené nastavené nástroje 1.7B Možnosti zvýšení kapacit pro PP 1.10A Doložené participativní nástroje 1.10B Návaznost nástrojů na základě 1.10
2. 2	Došlo v jednotlivých městských částech ke zlepšení spolupráce napříč úřadem?	1.5A Dostupná analýza zázemí 1.4.1B Úvod do spolupráce KPP a MČ 2.5B Přínos průběžné podpory pro KPP
2. 3	Podařilo se zrychlit projektovou přípravu v případě pilotních projektů participativního plánování?	1.5A Dostupná analýza zázemí 3.3aA Dostupné záměry projektu 3.1A Doložené výstupy finalizace výběru pilotních projektů do programu 3.4A Doložený akční plán
2. 3. 1	Jak činnost koordinátora a nastavené participativní nástroje zlepšily spolupráci s partnerskými organizacemi? CS2	1.8A Doložené projektové nástroje (PM1) 1.8B Mapování využitelnosti nástrojů pro celoměstský program 2.5B Přínos průběžné podpory pro KPP 3.5A Doložený dokument - komunikační balíček (soubor doporučení) 3.5B Přínos komunikačního balíčku pro zvýšení transparentnosti 1.10A Doložené participativní nástroje 1.10B Návaznost nástrojů na základě 1.10
2. 4	Zefektivnil se způsob zadávání zakázek nutných pro realizaci výstupů projektů participativního plánování? CS1	1.5A Dostupná analýza zázemí 2.5B Přínos průběžné podpory pro KPP 3.4A Doložený akční plán jako návazný procesní plán pro další fáze projektu (změna v zadávání zakázek)
2. 4. 1	Jak pilotní projekty reagují na potřeby obyvatel?	3.3aB Zhodnocení projektového rámce a jeho podmínek pro další rozvoj 3.3dB Zhodnocení projektového rámce z pohledu personálního naplnění 3.3fB Míra naplnění potřeb KPP pro realizaci 3.3h2B Draft – fáze participace
2. 5	Jsou projekty participativního plánování vnímány veřejností resp.	3.3h1B Draft – průběh facilitace 3.4B Podmínky pro zajištění návazné realizace projektů

	jejich uživateli pozitivně?	
2.6	Přispěla realizace pilotních projektů participativního plánování k budování a posilování vazeb s uživateli projektu a komunitními stakeholdery?	1.5A Dostupná analýza zázemí 3.3dA Doložený seznam stakeholderů 3.3dB Zhodnocení projektového rámce z pohledu personálního naplnění 3.3fB Míra naplnění potřeb KPP pro realizaci 3.3h2B (postoj účastníků zapojení (CS4,5) k projektu a činnosti úřadu v oblasti rozvoje města, míra příležitosti zapojit se do plánování před dobou pilotního programu a po realizaci participativního plánování)
2.7	Jak byly participativní nástroje využity?	1.10A Doložené participativní nástroje 1.10B Návaznost nástrojů na základě 1.10 1.8A Doložené projektové nástroje (PM1) 1.8B Mapování využitelnosti nástrojů pro celoměstský program
2.8	Jak byly zapojeny jednotlivé cílové skupiny?	EO2.8A Evidence zapojení jednotlivých cílových skupin EO2.8B Plnění komunikačního plánu jednotlivých CS
2.9	Jak realizace pilotních projektů zvýšily kompetence koordinátorů?	1.6B Úroveň zkušeností KPP 2.5B Přínos průběžné podpory pro KPP
2.10	Jak koordinátor snižoval bariéry či zapojoval skupiny, pro které je obtížné se zapojit?	1.5A Dostupná analýza zázemí 3.3dA Doložený seznam stakeholderů 3.3dB Zhodnocení projektového rámce z pohledu personálního naplnění 3.3fB Míra naplnění potřeb KPP pro realizaci 3.3h2B Draft – fáze participace
3.1	Jak probíhala spolupráce na programu mezi IPR (včetně podpůrné skupiny a dalších dodavatelů služeb), MHMP, MČ a dalšími organizacemi?	1.9A Doložené výstupy konzultací 1.9B Překážky politické a finanční podpory projektů 2.4A Dostupné zápisy z konzultací se zaměstnanci a politickými představiteli HMP, reporty IPR 2.4B Pravděpodobnost realizovatelnosti projektů 1.1A Doložené podepsané smlouvy s externisty 1.1B Požadavky externisty realizačního týmu pro spolupráci v programu 1.2A Evidence zapojení MČ do programu 1.2B Srozumitelnost programu pro pracovníky MČ 1.4.1A Naplnění požadavků týmu PP 1.4.1B Úvod do spolupráce KPP a MČ 1.4.2A Naplnění požadavků týmu PP 1.4.2B Pokročilá spolupráce KPP a MČ.
3.2	Odráží realizované pilotní projekty participativního plánování potřeby města jako celku?	3.1A Doložené výstupy finalizace výběru pilotních projektů do programu 3.1B Zhodnocení kritérií a finalizace výběru pilotních projektů 4.1A Dostupný draft návrhu celoměstského programu 4.1B Využitelnost draftu pro návrh celoměstského programu 4.2B využitelnost nástrojů pro celoměstský program 4.2.1B využitelnost mapy stakeholderů 4.3.1B využitelnost kompetenčního modelu MČ (popisu potřebného zázemí MČ pro realizaci participativního plánování) 4.3.2B využitelnost kompetenčního modelu KPP

Zdroj: INESAN

V průběhu redesignu teorie změny došlo k doplnění či upravení evaluačních otázek – v tabulce níže naleznete přehled změněných evaluačních otázek a důvody této změny. Změny vycházely z průběžných konzultací, na kterých byl mimo jiné vyjasněn i účel jednotlivých evaluačních otázek.

Tabulka 7: Přehled upravených evaluačních otázek a důvody změny

Původní evaluační otázka	Upravená evaluační otázka	Důvod změny
1.3 Vedlo poskytnuté vzdělávání ke zvýšení kompetencí a změnám v jednání cílových skupin na MČ a MHMP?	1.3 Vedly poskytnuté informace a vzdělávání ke zvýšení kompetencí a změnám v jednání cílových skupin na MČ a MHMP?	Vyjasnění povahy aktivit, které mají vliv na CS 1
Jaký přinesl dopad systém výměny zkušeností?	1.5 Jaký přínos měl systém výměny zkušeností?	Soulad s evaluačním designem
2.6 Přispěla realizace pilotních projektů participativního plánování k budování a posilování vazeb v daných cílových skupinách či komunitách?	2.6 Přispěla realizace pilotních projektů participativního plánování k budování a posilování vazeb s uživateli projektu a komunitními stakeholdery?	Konkretizace cílových skupin
Jak pilotní projekty zvýšily koncepčnost projektů?	2.4.1 Jak pilotní projekty reagují na potřeby obyvatel?	Definování koncepčnosti
Jak realizace pilotních projektů zvýšily zkušenost koordinátorů?	2.9 Jak realizace pilotních projektů zvýšily kompetence koordinátorů?	Upravená formulace pro lepší měřitelnost
Jak mohou metody participativního plánování a činnost koordinátora přispět ke zvýšení sociálního kapitálu slabších sociálních skupin?	2.10 Jak koordinátor snižoval bariéry či zapojoval skupiny, pro které je obtížné se zapojit?	Zúžení řešené problematiky sociálního kapitálu

Zdroj: INESAN 2021

3. VYHODNOCENÍ PROGRAMU KPP

3.1 VYHODNOCENÍ PODPORY PRO MČ, MHMP A ORGANIZACÍ JÍM ZŘIZOVANÝCH

Podpora pro jednotlivé aktéry probíhala skrze aktivity, které měly informativní a metodický charakter. Pracovníci MČ se účastnili konzultací s IPR/PF a s politickými představiteli, kde diskutovali o podobě projektů celoměstských programů a měli tak možnost položit otázky týkající se obecného záměru výstavby a zlepšení kvality života obyvatel jednotlivých městských částí. Pracovníci IPR v těchto konzultacích figurovali jako odborní facilitátoři a měli tak možnost sledovat lépe témata, která byla předmětem jednání směrem k cílům projektu (programu). Cílem rovněž bylo definovat konkrétní požadavky na roli koordinátorů a definovat podmínky, za kterých je možné je do programu participativního plánování zapojit.

V květnu a říjnu 2020 a únoru 2021 došlo k průběžným konzultacím pro městské části a organizace hlavního města Prahy (aktivita 1.9), konkrétně pro sekretariáty:

- sekretariát náměstka primátora hl. m. Prahy doc. Ing. arch. Petra Hlaváčka pro oblast územního rozvoje a územního plánu (SE1)
- sekretariát náměstka primátora hl. m. Prahy Ing. Adama Scheinherra, Ph.D., MSc. pro oblast dopravy (SE2)

Konzultace byly přínosné ve sjednocení jazyka komunikace při plánování investičních projektů – vznikl vzor projektové karty – výrobní linky, který má za cíl usnadnit spolupráci mezi koordinátorem-městskou částí a městskými organizacemi.

Konzultace umožnily vytvořit prostor pro řešení finančních aspektů jednotlivých projektů a dále rozvíjet spolupráci – v únoru 2021 RHMP přislíbila záštitu pro vznik odborné skupiny, která by zajišťovala další spolupráci a konzultaci nad návrhem celoměstského programu.

Na jednotlivých MČ se podpora realizovala průběžně v rámci celého programu. Charakter podpory měl především metodický a konzultační cíl, jeho výstupem mnohdy bylo další doporučení specialisty/odborníka z oblasti architektonického, sociologického, či demografického oboru.

Tematické oblasti podpory je možné rozdělit do těchto kategorií:

KOORDINÁTOŘI KPP – realizátoři programu definovali kompetence pro nábor nových KPP, dále se podíleli na výběrovém řízení vhodných kandidátů na pozice a poskytovali podporu/poradenství při integraci koordinátorů do MČ. Na některých MČ v průběhu realizace programu došlo k personální obměně koordinátora/koordinátorky, v rámci této situace poskytovali poradenství opakovaně. Stejně tak se podíleli na jednání při nastavení kompetencí uvnitř úřadu a pravidelnému monitoringu.

PROJEKTOVÉ A MONITOROVACÍ NÁSTROJE – realizátoři projektu poskytovali technickou podporu při instalaci a nastavení projektových a monitorovacích nástrojů – Projektove.cz a check-listů. Tyto monitorovací nástroje byly původně zamýšleny i jako možnost technického řešení pro MČ, jak evidovat/plánovat projektové záměry, s postupem programu se však staly monitorovacím nástrojem projektového řízení jen pro KPP.

SYSTÉMOVÉ NASTAVENÍ MČ – v rámci některých městských částí (Praha 6, Praha 7, Praha Lipence) jsou realizovány pilotní projekty systémového nastavení úřadu pro posílení participace. V těchto úřadech realizátor poskytuje pravidelné poradenství pro další kroky v rámci projektového záměru. Tato podpora se realizuje především skrze KPP.

REALIZACE PILOTNÍCH PROJEKTŮ – realizátor programu pravidelně monitoruje aktivity spojené s realizací pilotních projektů, poskytuje konzultace k jednotlivým krokům a je také metodickým garantem aplikace participativních technik v rámci komunikace s cílovými skupinami stakeholderů. Dále poskytuje jako podporu tzv. síťování, kdy zprostředkovává kontakt na specialisty, odborníky v aplikovaném oboru pro MČ, které v těchto odvětvích potřebují posílení kapacity. Vzhledem k charakteru proplácení programové podpory, která je navázána přímo na realizační fáze projektů, je realizátor aktivní v podpoře klíčových milníků v zapojených projektech s jednotlivými odbory i s politickými představiteli MČ.

Doporučení

Evaluátor doporučuje věnovat se v této oblasti více podpoře systémového nastavení celkového konceptu směrem k MHMP. Poskytnutí relevantních (finančních) podmínek investora pro participativní rozpočet je udáváno všemi MČ jako základní pilíř úspěšnosti programu na celoměstské úrovni. Dále evaluátor doporučuje věnovat úsilí důkladné analýze jednotlivých MČ a podporovat integraci vhodného koordinátora/koordinátorky (kompetence vzhledem k těmto potřebám a očekávání MČ). Tato forma párování se ukazuje jako klíčová pro spolupráce výše zmíněných subjektů.

3.2 ZVÝŠENÍ KOMPETENCÍ A ZMĚNY V JEDNÁNÍ KOORDINÁTORŮ A PRACOVNÍKŮ ODBORŮ MČ

V této evaluční otázce se evaluace zaměřila v primární fázi na definici kompetencí v rámci dokumentu Propojit Prahu, kde se identifikovaly problémy jednotlivých městských částí a spolupráce vedoucích pracovníků napříč úřadem. Z analýzy vyplynulo, že je nutné zefektivnit způsob řízení projektů a zadávání veřejných zakázek, a posílit vazby s dodavateli i s komunitními skupinami. K těmto potřebám posloužila i analýza míry zkušeností s realizací projektů. Následně došlo k vyhodnocení potřebnosti změn v rámci procesu participativního plánování, což vyústilo v definici kritérií pozice koordinátora PP. Na tomto základě byl definován kompetenční profil a nastaven vzdělávací plán pro účastníky projektu, který navazoval na analýzu vzdělávacích potřeb. Předmětem evaluace bylo zachytit změny, které prostřednictvím aktivit projektu na městských částech nastaly a měly tak bezprostřední vliv na participativní plánování projektů. Předmětem evaluace byl rovněž počáteční výběr osobností koordinátorů a jejich rozvoj kompetencí na jednotlivých MČ.

ANALÝZA ZÁZEMÍ MČ

Od listopadu do prosince 2020 probíhala analýza zázemí jednotlivých městských částí (aktivita 1.5) tvořená podpůrnou skupinou Participation Factory. Cílem šetření bylo zmapovat aktuální situaci na městských částech z hlediska úrovně participativního plánování, struktury koordinace a vhodnosti pilotních projektů pro evaluaci rizik a příležitostí k implementaci pilotních projektů na městských částech. Tabulka níže shrnuje poznatky z tohoto šetření. Sloupec „Úroveň kompetencí MČ“ obsahuje zkušenosti s oblastí participativního plánování na městské části, sloupec „Zájem politického vedení“ poukazuje na situaci úřadu ve vztahu k participativnímu plánování a naznačuje potenciální překážky, které se mohou při plánování pilotních projektů naskytnout. Poslední sloupec je výsledkem hodnocení zázemí, které proběhlo při konzultacích s řídicí skupinou pro výběr do případových studií. Při konzultacích s řídicí skupinou pro výběr byly MČ hodnoceny podle následujících kritérií:

- struktura úřadu umožňuje zařazení pozice koordinátora participativního plánování (personální kapacita, finanční kapacita apod.),
- horizontální komunikace napříč úřadem,
- politická podpora participativního plánování,
- podpora participativního plánování ze stran jednotlivých odborů (oddělení),
- zkušenosti s participativním plánováním,
- systém nástrojů pro participativní plánování.

V každé této oblasti byl MČ přidělen odborníky na participativní plánování (Participation Factory a zástupci kanceláře participace IPR) jeden bod, pokud MČ tuto oblast splňuje. Žádná z hodnocených MČ nesplnila všechny oblasti (viz tabulka níže).

Tabulka 8: Hodnocení zázemí MČ Výsledky Analýzy zázemí jednotlivých MČ

Městská část	Pozice KPP	Úroveň zázemí (aktivita 1.5)*	Úroveň zázemí (pro výběr případových studií) **
Praha 1	Kancelář starosty: oddělení strategického plánování a participace	Nízké zkušenosti s participativním plánováním, nedostatečný zájem o participativní plánování.	1
Praha 3	Odbor Kancelář úřadu: Oddělení dotací	Zkušenosti s participativním plánováním, nízké znalosti se zadáváním/poptáváním veřejných zakázek. Využívání nástrojů	5
Praha 6	Kancelář starosty	Zájem a aktivní zapojení vedení MČ do participativního plánování; nerozhodný, pasivní přístup Výboru pro otevřenost, média, participaci.	3
Praha 7	Odbor rozvoje: Odbor rozvoje péče o veřejný prostor	Velké zkušenosti s participativními procesy; chybí meziodborová spolupráce	5
Praha 12	Odbor komunikace s veřejností a médii	Dlouhodobý nezájem úřadu, neochota politického vedení spolupracovat; užívání komunikačních nástrojů radnice, nástroj pro komunikaci s komunitou	2
Praha 14	Kancelář starosty: oddělení strategického plánování a participace	Vysoká zkušenost s participativním plánováním, práce s nástroji pro participaci občanů.	4
Praha 21 - Újezd nad Lesy	Odbor Kancelář tajemníka	Nízká zkušenost s participativním plánováním; nízký zájem občanů o pilotní projekty.	3
Praha 21 - Běchovice	Odbor Kancelář tajemníka	Nízká zkušenost s participativním plánováním; chybějící kapacity úřadu.	2
Praha 22	Odbor Kancelář úřadu	Zájem politického vedení; absence nástrojů pro projektové řízení a ukládání dat.	3
Praha Lipence	Externí pozice	Silný zájem podílet se na participativním plánování; malé zkušenosti s participativním plánováním.	3
Praha Zbraslav	Odbor rozvoje: Odbor majetku, investic a rozvoje	Zájem politického vedení; zatíženost investičními projekty, absence „měkkých“ projektů.	5

* Zdroj: Analýza zázemí 1.5 Participation Factory

** Zdroj: Koordinační schůzky s řídicí a podpůrnou skupinou

V případě pozice koordinátora analýza zázemí zjistila vhodné začlenění pod kancelář Odbor strategického plánování a rozvoje. Pokud má městská část agendu MA21, je důležitý její souběh s participativním plánováním.

Počáteční podmínky na MČ pro Koordinátory participativního plánování

Na základě uskutečněných rozhovorů s realizátorem (PF) bylo zjištěno, že pozice KPP zpočátku nebyla v některých případech jasně komunikována ostatním pracovníkům úřadu, což mělo za následek chybnou interpretaci pozice a překážky ve spolupráci na implementaci plánovacího procesu. KPP jako „agenti změny“ se setkávají s hierarchickými překážkami při spolupráci s dalšími odbory, a pokud je jejich pozice postavena na úroveň referenta, nemají dostatečnou kompetenci na koordinaci dalších pracovníků (Praha 6).

Důležitým aspektem dobrého zázemí pro participaci je i aplikace přístupu projektového managementu na úřadě. Záleží však na tom, jestli je tento přístup implementován na celém úřadě či v jednotlivých odborech

– jeden odbor se zavedeným projektovým managementem v případě plánování meziodborových projektů výrazně proces nezrychlí (Praha 22).

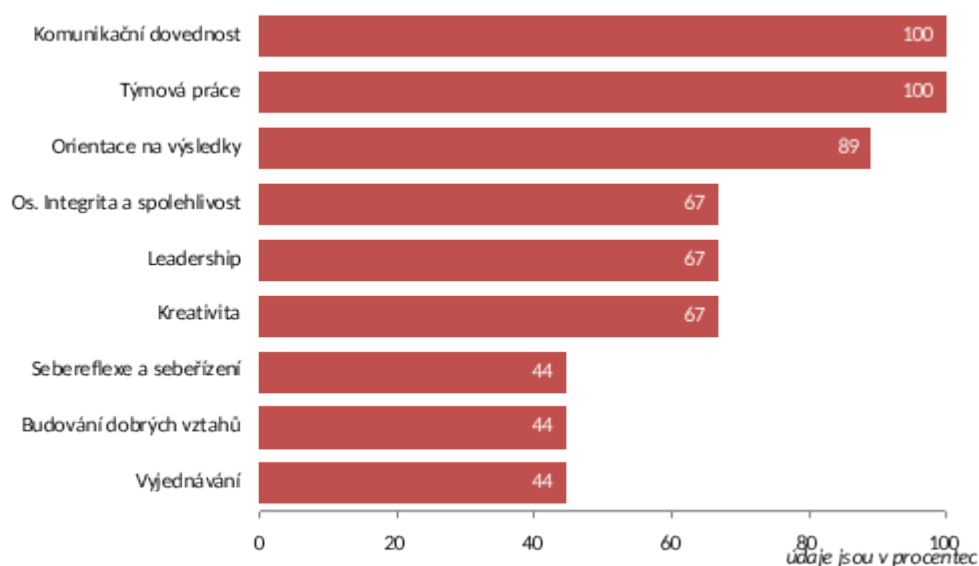
Podpůrná skupina realizátora dále uvedla problém vertikální spolupráce na úřadech a potřebě KPP komunikovat horizontálně – taková překážka je však z role pilotního programu neodstranitelná (Praha 6). Vhodný je takový systém komunikace pro KPP, který zajistí propojení klíčových osob na úřadě z hlediska participativního plánování (Praha 7, Praha 12). Stejně tak je vhodné informovat pracovníky úřadu o tom, jaká je role KPP a s jakou agendou a otázkami se něj/ní obracet (Praha Lipence/Zbraslav).

PRŮZKUM VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB A KOMPETENCÍ

Průzkum vzdělávacích potřeb koordinátorů v sobě zahrnoval mapování dovedností KPP z hlediska projektového řízení a z hlediska odborných kompetencí.

Na začátku října 2020 proběhl workshop pro vyhodnocení měkkých dovedností projektových manažerů, který vedlo PM Consulting. Na základě vyhodnocení výsledků tohoto workshopu se ukázalo, že všichni koordinátoři participativního plánování (KPP) mají dobré komunikační dovednosti a jsou schopni týmové práce. Část koordinátorů měla mezery ve vyjednávání, sebereflexi a sebeřízení a v budování týmu a dobrých vztahů.

Graf 1: Měkké dovednosti KPP na začátku projektu



Zdroj: Zpětná vazba z assessmentu PM Consulting 2020, zpracováno INESAN 2021 (N=9)

Dále byly vyhodnoceny vstupní kompetence KPP na jednotlivých MČ. V rámci odborného hodnocení byli jednotliví KPP hodnoceni v těchto oblastech:

- zkušenosti s projektovým řízením a koordinací projektů ve veřejném sektoru,
- zkušenosti s participací,
- schopnost využívat nástroje participativního plánování,

- orientace ve veřejném sektoru,
- míra komunikačních schopností a schopnosti facilitace,
- ochota učit se novým věcem.

V každé této oblasti byl koordinátorům přidělen realizátorem (IPR/PF) jeden bod, pokud oblast splňovali. Na základě těchto kritérií nesplnil žádný KPP všechny oblasti (viz tabulka níže).

Na základě vstupního šetření kompetencí v oblasti projektového řízení (realizovalo PM Consulting) a dále na základě odborného vyhodnocení kompetencí KPP, pro něž poskytl podklady realizační tým projektu byli jednotliví koordinátoři rozděleni na:

- velmi zkušené (KPP MČ Praha 12, MČ Praha 22 a MČ Praha 3),
- středně zkušené koordinátory (KPP MČ Praha 7, MČ Lipence a Zbraslav a MČ Praha 6),
- málo zkušené koordinátory (MČ Praha 21 a Běchovice, MČ Praha 14, MČ Praha 1).

Toto hodnocení bylo dále využito jako podklad pro výběr městských částí pro případové studie (viz dále).

Tabulka 9: Hodnocení vstupních kompetencí KPP na jednotlivých MČ

MČ	Projektové řízení*	Zkušenosti s PP***
Praha 12	9	4
Praha 22	7	5
Praha 3	6	5
Lipence a Zbraslav	5	3
Praha 21	6	1
Praha 14	6	1
Praha 1	Nízké kompetence**	1
Praha 6	Střední kompetence**	2
Praha 7	Střední kompetence**	5

* Zdroj: Zpětná vazba z assessmentu PM Consulting 2020, zpracováno INESAN 2021 (N=9)

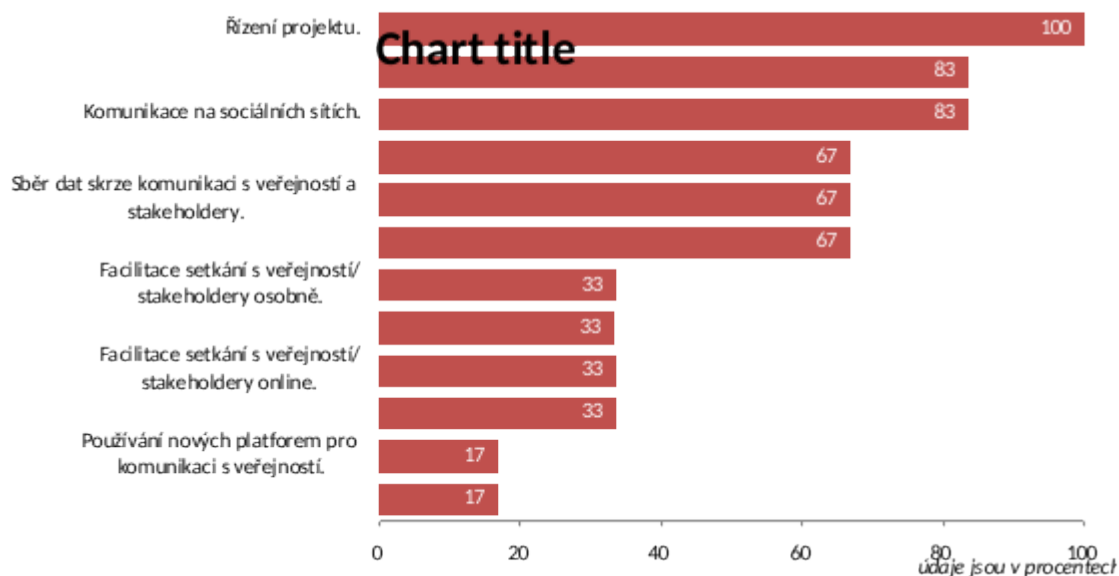
** Zdroj: zjišťováno po nástupu koordinátorů pomocí dotazování provedeném Participation Factory

*** Zdroj: podklady IPR, PF, zpracování INESAN (2021) N=9

Před realizací navazujícího odborného vzdělávání bylo dále provedeno mapování konkrétních odborných kompetencí KPP. Tento průzkum potvrdil, že všichni koordinátoři mají alespoň v nějaké míře zkušenosti s řízením projektů.

V této fázi nebyl podobně analyzován kompetenční model jednotlivých MČ tak, aby následně došlo k hladkému procesu integrace koordinátora/programu a vzájemné podpory ve spolupráci mezi KPP a MČ.

Graf 2: Četnost vykonávání následujících činností v posledních dvou letech



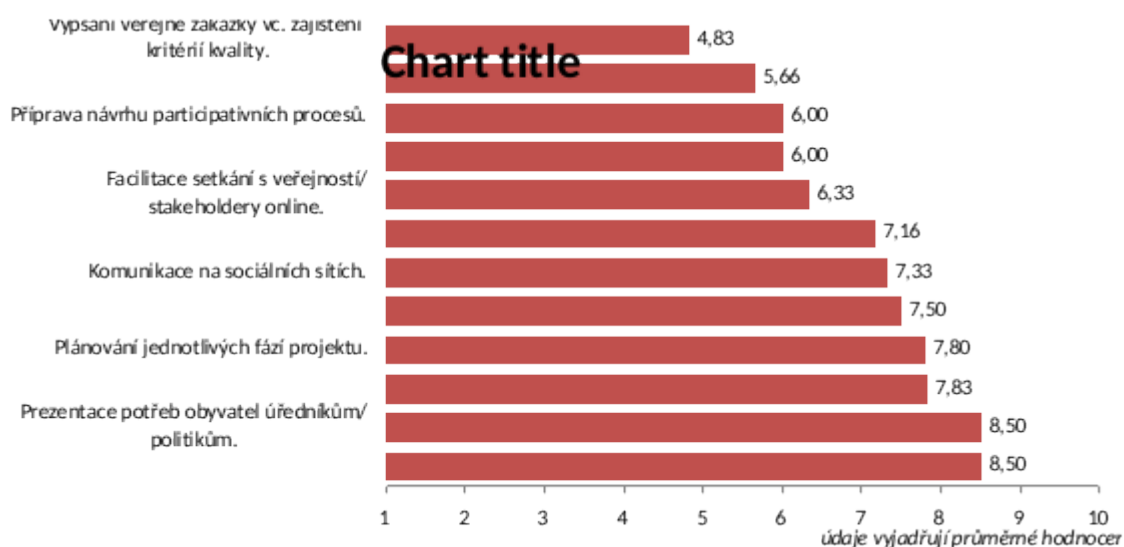
Zdroj: INESAN (2021, N=6)

Pozn.: hodnoty vyjadřují součet odpovědí „často“ a „velmi často“; dopočet do 100 % vyjadřuje součet odpovědí „občas“ a „nikdy“

Naprostá většina koordinátorů měla dále zkušenosti s vedením rozhovorů a s komunikací na sociálních sítích. Pouze malá část koordinátorů uvedla průměrné zkušenosti s používáním nových platforem pro komunikaci s veřejností a s vypisováním veřejných zakázek.

Jak bylo již zmíněno výše, koordinátoři měli zkušenosti s projektovým řízením, z čehož vyplývá i to, že jsou si v této oblasti v největší míře jisti. Dále jsou si koordinátoři ve velké míře jisti také tím, jak prezentovat potřeby obyvatel v rámci MČ. V nejmenší míře jsou si KPP jisti vypisováním veřejných zakázek, což souvisí s jejich nízkými zkušenostmi v této oblasti.

Graf 3: Pocit jistoty ve vykonávání činností souvisejících s participativním plánováním

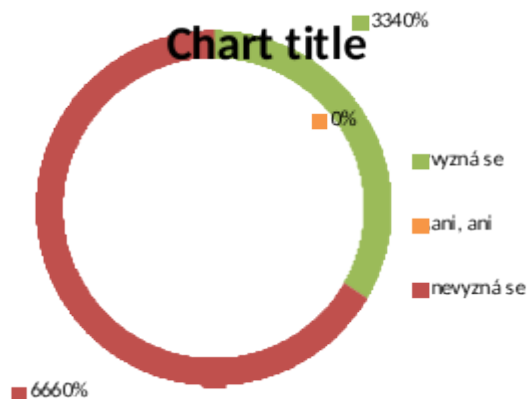


Zdroj: INESAN (2021, N=6) Pozn.: 1 = nejistý/á, 10 = jistý/á

ZKUŠENOSTI KPP SE SPOLUPRACÍ S DALŠÍMI SUBJEKTY

Pouze třetina KPP měla zkušenosti s plánováním dlouhodobých projektů, na kterých se podílí větší množství aktérů a které vyžaduje zapojení MHMP.

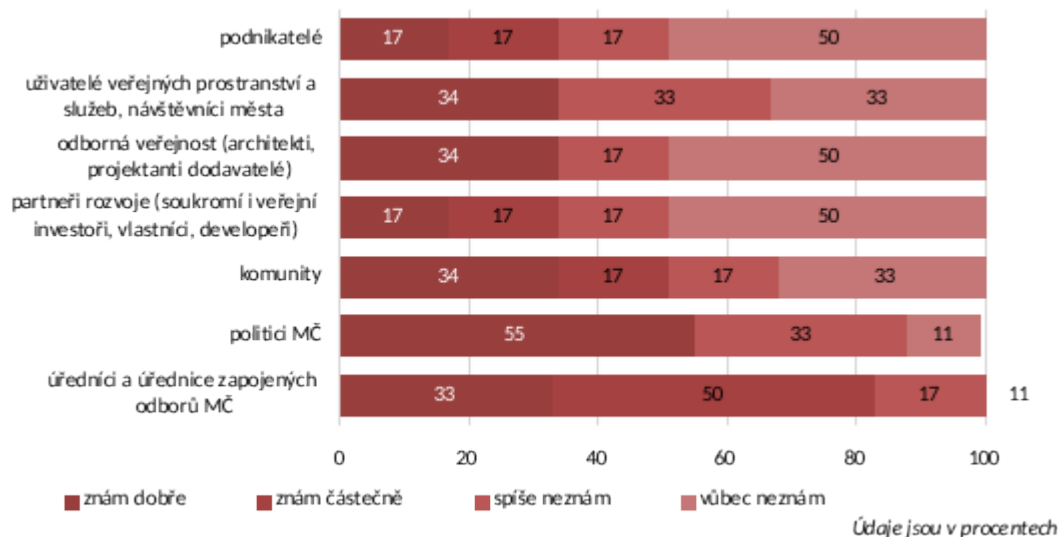
Graf 4: Znalost plánování dlouhodobých projektů s větším množstvím aktérů a zapojením MHMP



Zdroj: INESAN (2021, N=6)

Z hlediska znalosti prostředí na MČ v největší míře KPP znají úředníky a úřednice odborů MČ zapojených do participativního plánování (případně do plánování projektů). V nejmenší míře pak koordinátoři znají místní podnikatele.

Graf 5: Znalost prostředí své městské části



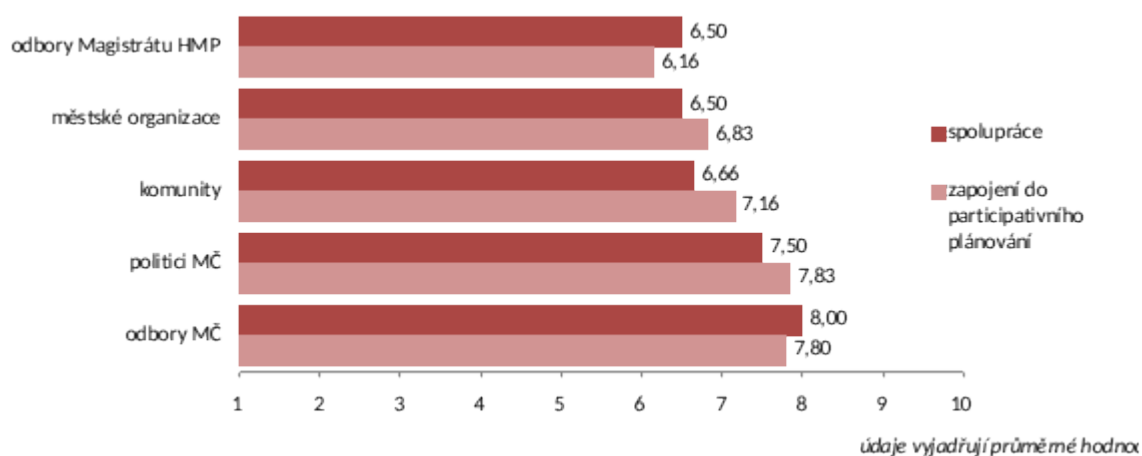
Zdroj: INESAN (2021, N=6)

Pozn.: hodnoty vyjadřují podíl respondentů, kteří znají dané subjekty alespoň částečně

Pokud by měli koordinátoři před absolvováním odborného vzdělávání spolupracovat s dalšími aktéry participativního plánování, a tyto aktéry do participativního plánování aktivně zapojit, v největší míře by se cítili jistě ve spolupráci s odbory MČ, případně s lokální politickou reprezentací.

V nejmenší míře by se pak cítili jistě ve spolupráci či zapojování odborů MHMP, což je dané i tím, že pouze třetina KPP má zkušenosti s projekty, které toto zapojení vyžadují (viz výše).

Graf 6: Pocit jistoty ve spolupráci s dalšími aktéry



Zdroj: INESAN (2021, N=6)
Pozn.: 1 = nejistý/á, 10 = jistý/á

EVIDENCE VSTUPNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

V průběhu října a listopadu 2020 bylo uspořádáno celkem 8 modulů vstupního vzdělávání, které organizovala Participation Factory (PF). Součástí tohoto vstupního vzdělávání bylo především seznámení KPP se základními pojmy a metodami participativního plánování. Cílem tohoto školení bylo zajistit, aby měli všichni KPP alespoň minimální povědomí o těchto pojmech a metodách. Z evaluačního dotazníku po tomto školení (N=8) vyplynulo, že u všech KPP došlo k navýšení znalostí v oblasti designu participativních procesů. Všichni KPP vnímali potřebu se dále v těchto tématech vzdělávat.

Tabulka 10: Přehled vstupního vzdělávání koordinátorů

Název	Délka trvání	Datum
Úvod k participaci	20 min	2. 10. 2021
Facilitace, 1. část	3 h	9. 10. 2021
Facilitace, 2. část	3h	14. 10. 2021
Principy projektového řízení	3h	16. 10. 2021
Komunikace / krizová komunikace obecně	2,5h	21. 10. 2021
Design participativních procesů	3h	23. 10. 2021
Civic Tech	3h	4. 11. 2021
Veřejné zakázky	3h	4.12. 2021

* Zdroj: Participation Factory, Zpracování: INESAN 2021

Tabulka 11: Míra prezenze u účastníků vzdělávání

Míra prezenze	Počet účastníků
Více než 80% prezenze	5
Více než 50% prezenze	2
Méně než 50% prezenze	3

* Zdroj: Participation Factory, Zpracování: INESAN 2021

ODBORNÉ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

V období od 22. 1. 2021 do 15. 12. 2021 proběhlo celkem sedmnáct školení a čtyři workshopy pro koordinátory participativního plánování (viz tabulka níže).

Prvních sedm školení proběhlo na základě sdíleného plánu školení, další školení pak byla navržena na základě zpěvné vazby koordinátorů a potřeb, které byly identifikovány v průběhu konzultací mezi Podpůrnou skupinou a IPR.

Tabulka 12: Odborné vzdělávací aktivity

Název školení	Počet účastníků	Druh aktivity	Datum realizace
Projektový rámec	9	Školení	22. 1. 2021
Výrobní linka	7	Školení	29. 1. 2021
Participativní rozpočet	6	Školení	5. 2. 2021
Výměna zkušeností	9	Workshop	12. 2. 2021
Sociologické průzkumy	8	Školení	19. 2. 2021
Procesní plány	7	Workshop	26. 2. 2021
Evaluace	9	Školení	5. 3. 2021
Metody participace během covidu	4	Školení	12. 3. 2021
Projektově.CZ	8	Workshop	19. 3. 2021
Komunikace	9	Školení	26. 3. 2021
Krizová komunikace	7	Školení	9. 4. 2021
Vyjednávání	8	Školení	23. 4. 2021
Host Vladimír Kořen	8	Workshop	30. 4. 2021
Participativní metody	8	Školení	7. 5. 2021
Facilitace III	7	Školení	21. 5. 2021
Územní plánování	7	Školení	28. 5. 2021
Výměna zkušeností - participace	6	Školení	11.6. 2021
Lock and Key System	7	Školení	1.10. 2021
Evaluace participativních procesů	8	Školení	22.10. 2021
Pokročilá facilitace	5	Školení	5. 11. 2021
Simulace designu participativních procesů	4	Školení	19.11.2021

Zdroj: Participation Factory, Zpracování: INESAN, 2021

Školení se pravidelně účastnila většina KPP, s výjimkou KPP MČ Praha 5, která se od května 2021 nezapojuje do programu vůbec z důvodu změny politického názoru na participaci a systémového nastavení MČ. Většina KPP své absence hlásila s dostatečným předstihem. Workshopy byly zaměřeny na praktické nácviky s jednotlivými nástroji monitoringu a projektového plánování a na výměnu zkušeností mezi koordinátory. Workshop výměny zkušeností byl KPP hodnocen jako přínosný a motivační pro další projektové aktivity. Aktivity probíhaly z velké většiny v online formě.

Tabulka 13: Míra prezenze účastníků odborného vzdělávání

Městská část	Míra prezenze
Praha 1	80%
Praha 3	95%
Praha 5	0%
Praha 6	66%
Praha 7	66%
Praha 12	76%
Praha 14	76%
Praha 21	76%
Praha 22	66%
Zbraslav/Lipence	80%

Zdroj: Participation Factory, Zpracování: INESAN,

Doporučení

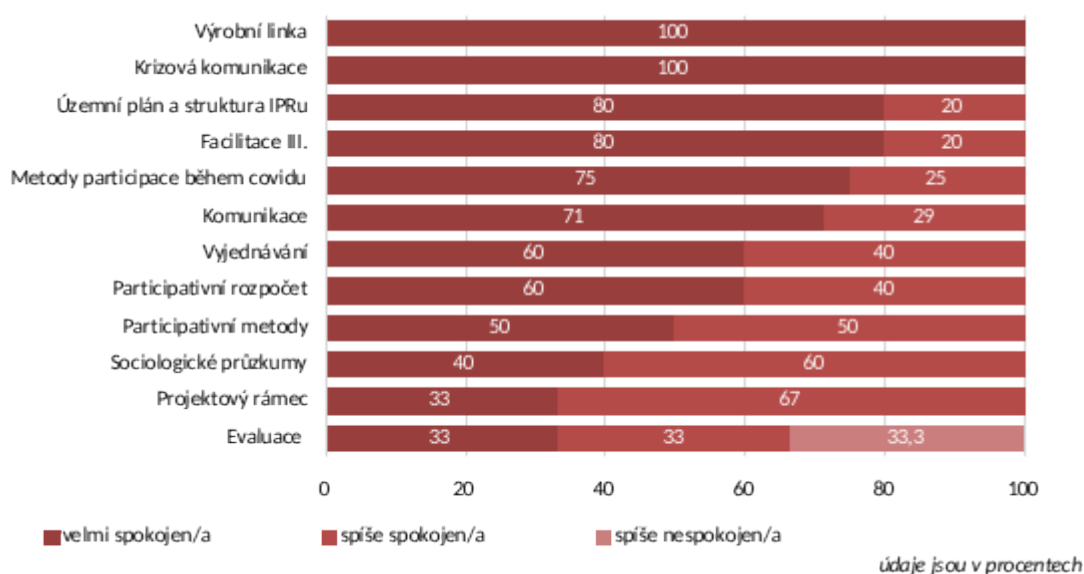
Evaluátor se doporučuje zaměřit na oblasti, ve kterých si KPP nejsou jisti (propagaci a medializaci, spolupráci se státní správou). Dále evaluátor doporučuje zaměřit se na kazuistiky a jejich rozbor s následnými praktickými cvičeními, o které sami KPP projeví zájem. Praktická školení pomohou KPP osvětlit, jak využít nabyté teoretické znalosti v běžném režimu plánování a při realizaci projektů na MČ.

3.3 PŘÍNOSY VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Vzdělávací aktivity probíhaly průběžně napříč realizací programu pro cílovou skupinu KPP. Záměrem bylo ukotvení pozice koordinátora v odborných kompetencích, získání nových dovedností v oblasti participativního plánování a zvýšení čtyř úrovní znalostí v rámci činnosti. Za nejvíce přínosné vzdělávací aktivity ve vztahu k přenosu do praxe označili koordinátoři školení Výrobní linka a Krizová komunikace.

V rámci průběžné evaluace byla pomocí zpětnovazebních dotazníků vyhodnocována spokojenost účastníků s realizovanými školeními, např. co se týče organizace školení, kvality mentorů či obsahu školení. Bylo realizováno 12 dotazníkových šetření. Souhrnně se dá říci, že respondenti byli ve velké míře spokojeni s realizovanými školeními. V největší míře byli respondenti spokojeni se školeními Výrobní linka a Krizová komunikace. V nejmenší míře byli respondenti spokojeni se školením Evaluace.

Graf 7: Celková spokojenost se školením



Zdroj:
CAWI,

Inesan (2021; 8)

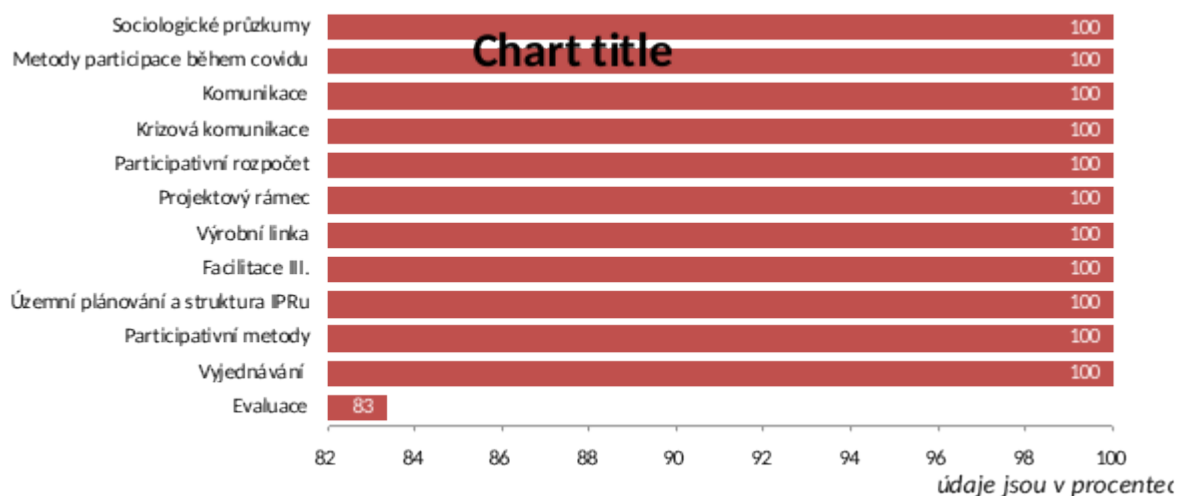
Respondenti byli ve velké míře spokojeni se všemi organizačními charakteristikami realizovaných školení. Všichni respondenti byli spokojeni s odborností lektorů jednotlivých školení. Z hlediska organizace bylo v největší míře pozitivně hodnoceno školení Komunikace, u kterého byli všichni respondenti spokojeni se všemi organizačními charakteristikami. Dále byly ve velké míře pozitivně hodnoceny i organizační charakteristiky u školení Krizová komunikace a Územní plán a struktura IPRu.

SPOKOJENOST S OBSAHEM ŠKOLENÍ

Téměř všichni respondenti byli spokojeni s prezentovanými tématy a plánují využít poznatky ze školení v rámci své pracovní činnosti. Ve velké míře bylo respondenty pozitivně hodnoceno množství nově

získaných znalostí/informací. Celkově byla z hlediska témat prezentovaných na školení v největší míře pozitivně hodnocena školení Sociologické průzkumy, Metody participace během covidu a Komunikace.

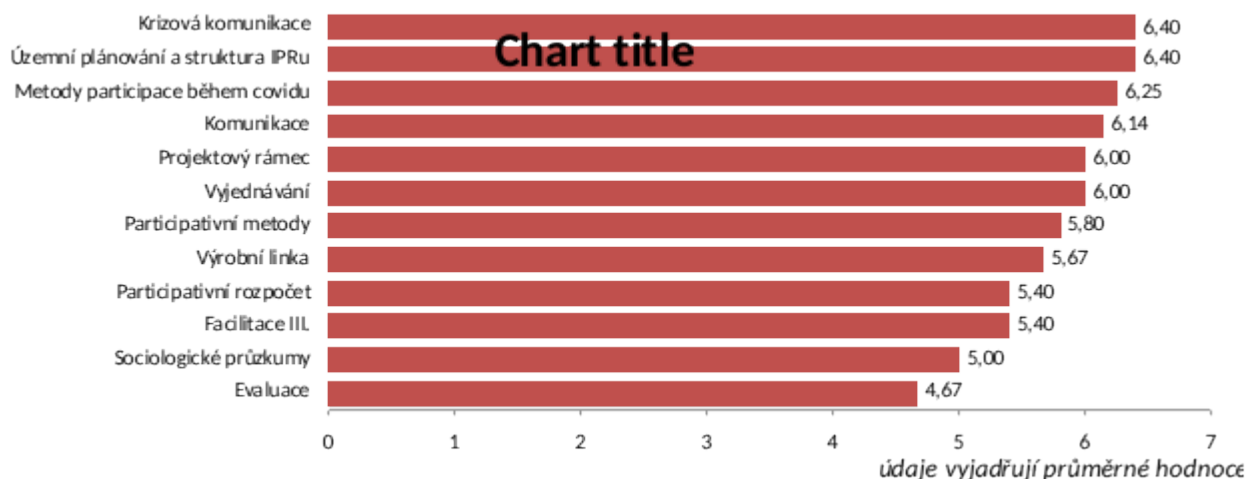
Graf 8: Celková spokojenost s prezentovanými tématy



Zdroj: CAWI, Inesan (2021; 8)

V rámci dotazníků KPP hodnotili, do jaké míry nabyté znalosti a dovednosti z odborných školení mohou pomoci při vykonávání jejich pozice. Graf níže znázorňuje, že z tohoto hlediska KPP hodnotili nejlépe školení Krizová komunikace, Územní plánování a struktura IPRu.

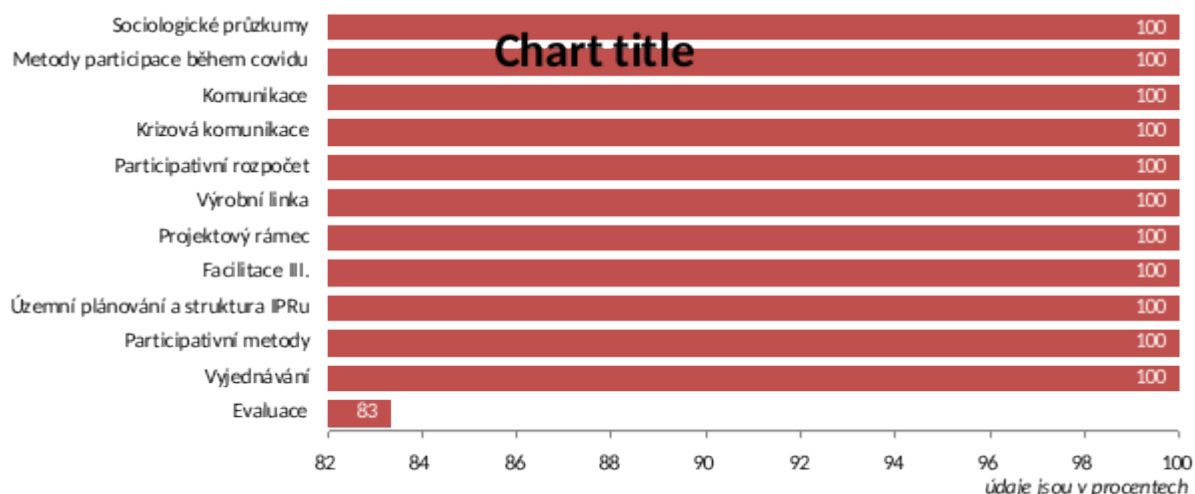
Graf 9: Prospěšnost nabytých znalostí a dovedností pro vykonávání pozice KPP



Zdroj: CAWI, Inesan (2021; 8)

KPP v dotazníku rovněž hodnotili, jak často plánují získané znalosti při vykonávání pozice využít. Jak znázorňuje graf níže, pozitivně byly hodnoceny všechny odborné vzdělávací aktivity, které probíhaly formou online.

Graf 10: Četnost využití získaných znalostí v praxi při vykonávání pozice KPP



Zdroj: CAWI, Inesan (2021; 8)

V dotazníku *Celkové hodnocení* koordinátoři uvedli, že za největší přínosy proběhlých školení považují (a to jak z pozice KPP, tak i osobně) získání nových informací, orientaci v problematice a v nových trendech, praktické rady a otevření obzoru. Někteří zároveň zmiňují, že školení byla spíše „teoretickou exkurzí, než konkrétním procesem“ a akcentují důležitost praxe. Potřeba praxe byla ze strany KPP vůbec nejčastějším požadavkem pro další školení.

R6: „Změnila se moje zodpovědnost, zvýšila se orientovanost díky školení a debatám, vědomostní banka se zvýšila, hlavně příklad dobré praxe, ale i síťování na úrovni Prahy a nejenom to. Člověka to inicjuje ke sebevzdělávání, ale je důležité říci, že je nutné to akcentovat i u těch zaměstnanců, že jsme v těch dvou projektech. A po mě je to důležitý, že některý ty vědomosti, konzultace prezentuju na těch setkáních k projektům. Takže má vliv určitě.“

R2: „Mně nejvíc vyhovoval systém toho sdílení. To, že jsem mohl slyšet s čím se potýkají ostatní koordinátoři. To mě mnohdy uklidnilo, že to u nás tak nehoří a nejsme v takovém propadu. Často se stalo to, že situace, kterou popsal jiný koordinátor mě inspirovala k řešení, které mě dříve nenapadlo. Takže to bych zachoval, to sdílení“

Zdroj: IHI

KPP se cítí jisti v tématech projektového řízení, komunikace, v procesu participativního rozpočtu a v metodách práce. Nejisti jsou naopak například v propagaci a medializaci a ve spolupráci se státní správou. Současné kompetence k vykonávání pozice KPP hodnotí na 76 % (údaj z listopadu 2021). Školeními nabyté znalosti a dovednosti využívají při své práci v průměru na 88 %. Mezi nejčastěji využívané znalosti či dovednosti KPP uváděli metody participace, facilitace, projektové řízení či například komunikaci obecně.

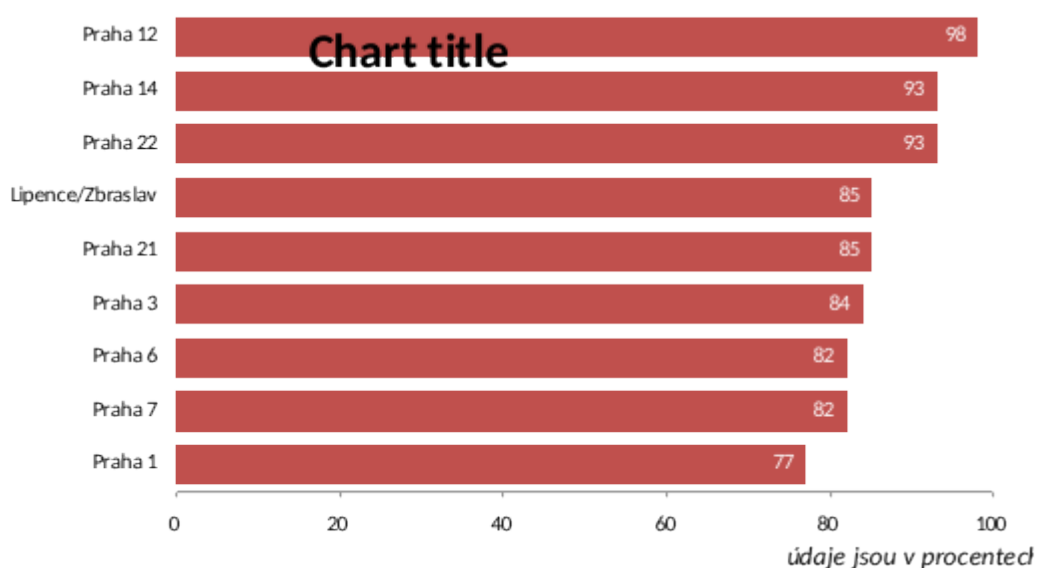
Graf 11: Přínosy jednotlivých odborných školení

Zdroj: INESAN (2021, N=4/5/7/5/6/3/5/6/5/5/6/5)

Pozn.: hodnoty vyjadřují podíl respondentů, kteří byli spokojeni či spíše spokojeni s danou charakteristikou

V květnu 2021 uspořádala podpůrná skupina společně s INESAN testování znalostí KPP. Obsah testu (kvíz a slovní úlohy) reflektoval školení, která KPP absolvovali za období říjen 2020 – duben 2021. Cílem testování bylo identifikovat případné mezery v potřebných znalostech pro roli KPP a na základě zjištěných potřeb pak uspořádat doplňující školení. Dva týdny před samotným testem obdrželi KPP sylabus, který obsahoval výtah ze vzdělávacího programu za období říjen 2020 – duben 2021 a sloužil jako příprava na testování. Samotný test obsahoval dvě části – část A: kvíz a část B: slovní úlohy, přičemž kvíz se skládal z 50 otázek, slovních úloh bylo 5. Testování se účastnili všichni KPP. Ačkoliv žádný z hodnocených KPP nedosáhl maximálního počtu bodů (147 = 100 %), viz tabulka níže, testování ukázalo, že všichni KPP mají dobrou úroveň znalostí.

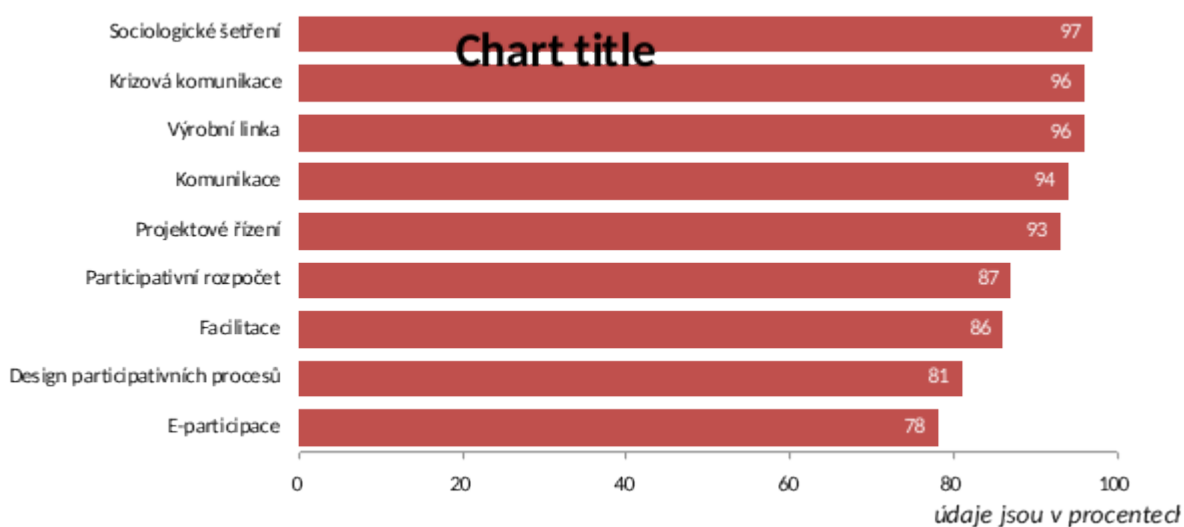
Graf 12: Celková úspěšnost KPP v testování znalostí



Zdroj: INESAN, PF (Testování znalostí KPP, 2021)

Jak znázorňuje graf níže, nejlepší výsledky části A: kvíz měli KPP v oblasti sociologického šetření, nejhůře dopadla e-participace. KPP prokázali porozumění ve všech testovaných oblastech.

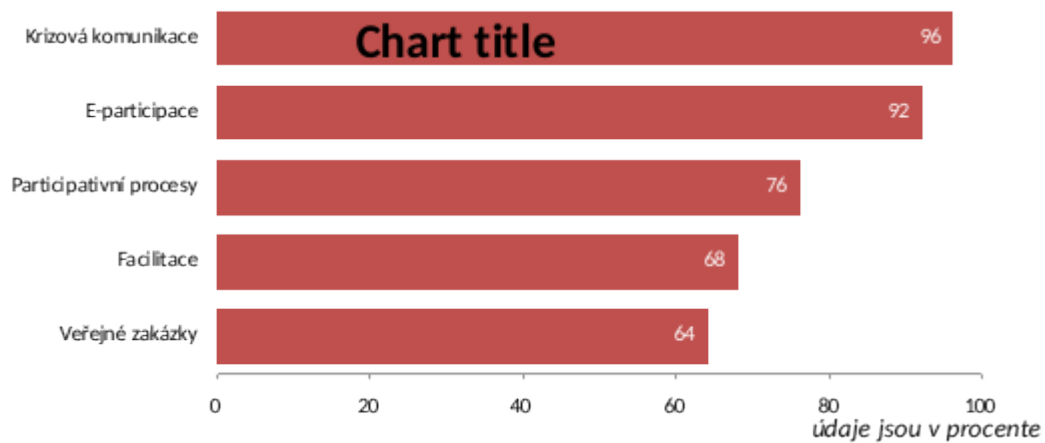
Graf 13: Úspěšnost KPP ve znalostním kvízu z odborných školení dle oblastí



Zdroj: INESAN, PF (Testování znalostí KPP, 2021)

Část B: slovní úlohy obsahovala popis konkrétních situací, na které měli KPP navrhnout řešení. Hodnotil se návrh participativního procesu, obsah zadání pro veřejnou zakázku, návrh scénáře s časovým rozvržením, návrh postupu vedoucího k nejlepšímu řešení a způsob komunikace s veřejností. Nejvíce znalostí prokázali KPP v oblasti krizové komunikace, horší výsledky byly zaznamenány u sekce veřejných zakázek. Stejně jako u kvízové části, všichni KPP prokázali dostatečnou míru porozumění tématu.

Graf 14: Úspěšnost KPP ve znalostních slovních úlohách z odborných školení



Zdroj: INESAN (Testování znalostí KPP, 2021)

Následující grafy znázorňují úspěšnost kvízu dle jednotlivých MČ.

Graf 15: Úspěšnost KPP ve znalostním kvízu z odborných školení

Zdroj: INESAN (Testování znalostí KPP, 2021)

Graf 16: Úspěšnost KPP ve znalostních slovních úlohách z odborných školení

Zdroj: INESAN (Testování znalostí KPP, 2021)

Doporučení

Evaluátor doporučuje zaměřit se oblasti, ve kterých si KPP nejsou jisti (propagaci a medializaci, spolupráci se státní správou). Dále je doporučeno zaměřit se na praktická cvičení, o které sami KPP projevíli zájem. Praktická školení pomohou KPP osvětlit, jak využít nabyté teoretické znalosti v běžném režimu.

Evaluátor rovněž doporučuje průběžně sledovat aktuální potřeby KPP, reflektovat je při plánování dalších vzdělávacích aktivit a na základě dobré zpětné vazby udržovat společná setkávání a sdílení, která přispívají k osobnímu i profesnímu růstu účastníků.

3.4 PŘÍNOS SYSTÉMU VÝMĚNY ZKUŠENOSTÍ

Cílem této evaluační otázky bylo odpovědět na změny, které nastaly v průběhu procesu sdílení zkušeností a networkingu v rámci městských částí. Záměrem těchto aktivit bylo změnit pohled a přístup k participativnímu plánování a podpořit motivaci pracovníků úřadu a jejich aktivní přístup a zvýšit jejich odbornost v oblasti projektového řízení.

V průběhu celého projektu probíhaly čtyři typy podaktivit:

- výměny zkušeností (semináře)
- pravidelné pondělní porady s KPP (součást obecné koordinace a monitoringu)
- webináře pro širší veřejnost a MČ (Koordinátoři – poločas, CAMP)
- workshop s KPP k celoměstskému programu

Pravidelné výměny zkušeností byly zaměřené na to, v jaké fázi jsou jednotlivé projekty v programu, jaké jsou překážky při plánování dalších kroků v projektech, co se koordinátorům participace osvědčilo při jejich práci a co by chtěli sdílet. Dále se setkání věnovala oblastem personální podpory na MČ, jaké mají vytipované osoby pro poskytnutí obecné podpory výkonu činnosti, z jakých zdrojů čerpají know-how a případné zjištěné potřeby, které by mohla podpůrná skupina saturovat.

Z výměny zkušeností vzešly také jasně formulované překážky týkající se především špatně nastavené spolupráce úřadů s KPP (odbory nekomunikují, lidé včas nereagují, nepochopení participativních procesů kolegy atd).

R3: „Ta moje role je zde dost osamělá. Nemůžu říct, že bych neměla prostor pro realizaci projektů, ale nikdo mě v tom nepodporuje. Spíš mi to přijde tak, že té participaci nikdo nerozumí, takže mi vyloženě neházejí klacky pod nohy, ale často musím vysvětlovat jednoduché, pro mě přirozené kroky, které chci udělat a mnohdy i význam některých slov. Někdy mám pocit marnosti a hledám dost motivaci zvěčnit.“

Zdroj: IHI

17. června 2021 se v CAMPu konalo setkání s názvem Koordinátoři – poločas. Události se účastnili zástupci IPR a PF spolu s KPP a vybranými zástupci MČ. Na událost bylo možné přijít osobně i sledovat ji online. Cílem večera bylo informovat o dosavadním průběhu programu Koordinátorů participativního plánování, vysvětlit jejich roli a prodiskutovat roli úřadů městských částí a hlavního města Prahy v programu. Setkání mělo za cíl také vyvolat očekávání ohledně celoměstského programu a následnou debatu o jeho podobě.

Další aktivitou výměny zkušeností byl workshop s KPP pořádaný v rámci přípravy celoměstského plánu. Workshop se uskutečnil pod záštitou IPR a PF dne 3. 9. 2021 a účastnilo se ho 9 koordinátorů a asistentka starosty Prahy 7. Cílem bylo získat od KPP informace ohledně jejich aktuálních zkušeností s pilotním programem.

Tabulka 14: Přehled udaných výměn zkušeností mezi KPP

Název akce	Počet účastníků	Přítomnost IPR,PF	Datum realizace
Výměna zkušeností	9	IPR + PF	27. 11. 2020
I. Výměna zkušeností mezi KPP	9	IPR + PF	12. 2. 2021
II. Výměna zkušeností mezi KPP	6	PF	11. 6. 2021
Koordinátoři - poločas	N/A	IPR + PF	17. 6. 2021
Workshop s KPP k celoměstskému programu	9	PF	3.9.2021

Zdroj: Participation Factory 2020 – 2011. Zpracoval INESAN.

Další aktivitou v rámci výměny zkušeností byly retrospektivy a pravidelné pondělní porady, které pro KPP pořádala podpůrná skupina PF. Cílem pondělních porad, které pravidelně probíhaly od 22. 3. 2021 do současnosti pak bylo sdílení zkušeností KPP týkajících se aktuálních fází pilotních projektů, dosažených milníků, úspěchů či překážek, se kterými se v průběhu setkali.

Osm retrospektiv, které probíhaly průběžně od 7. 12. 2021 do 21. 5. 2021, se zaměřovalo především na zpětnou vazbu KPP ohledně uskutečněných školení či na průběh projektové podpory. I když tyto aktivity hodnotili KPP převážně jako pozitivní, nespokojenost uváděli v souvislosti se změnami nastavení jejich periodicity.

R6: „Chtěli po nás napřed spoustu věcí, to pak upadalo. Řada věcí na počátku, pak se toho hodně měnilo. Nedodržely se věci, proběhly napůl, měla jsem dojem, že se dělají retrospektivy, stand up, pak se to zrušilo, pak pondělí a pátky, prostě se to za pochodu usazovalo. Tím pádem se to prodlouží. Podlé mě se IPR musí dostavit vždy a oni to často rušili. Trvalo to, než jsem se v tom zorientovala, mám spoustu věcí a hodně projektů.“

Zdroj: IHI

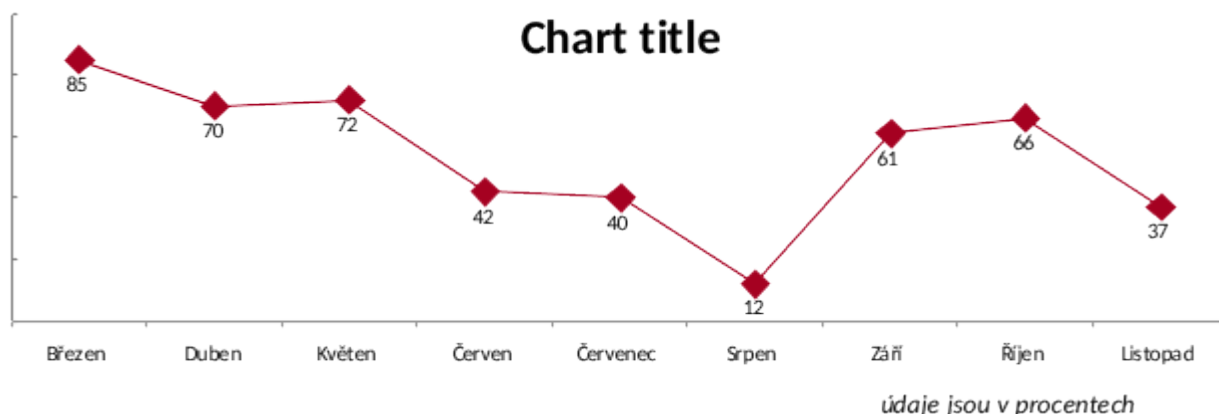
Negativní zpětná vazba, kterou koordinátoři při retrospektivách uváděli, se týkala nedostatečné mediální podpory, nevyhovující komunikace o programu směrem k MČ, nedostatečného systémového přístupu ze strany MČ, a nespécifikovaných technických problémů.

Tabulka 15: Účast KPP na retrospektivách a pondělních poradách

Městská část	Retrospektivy	Pondělní porady
Praha 1	87%	75%
Praha 3	100%	66%
Praha 5	0%	0%
Praha 6	50%	29%
Praha 7	25%	50%
Praha 12	37%	37%
Praha 14	50%	54%
Praha 21	25%	58%
Praha 22	25%	37%
Zbraslav/Lipence	62%	50%

Zdroj: Participation Factory (Přehled retrospektiv a pondělních porad), 2020 - 2021 Zpracoval INESAN

Graf 17: Průměrná účast KPP na pondělních poradách



Zdroj: Participation Factory (Přehled pravidelných pondělních porad), 2020-2021, Zpracoval INESAN

V rámci aktivity výměny zkušeností proběhl dosud jeden webinář pro zapojené MČ a koordinátory, jehož cílem bylo informovat o pilotním programu a sdílet zkušenosti některých koordinátorů. V rámci workshopu byla akcentována potřeba systémového přístupu k participativnímu plánování a důležitost podpory úřadu a politiků. Vzhledem k tomu, že webináře se zúčastnilo málo zástupců vedení MČ z důvodu časové vytíženosti, evaluátor v případě organizace poradních setkání doporučuje zaslat pozvánku cca měsíc dopředu. Dále pak evaluátor doporučuje oslovit více potenciálních účastníků a webinář ve větší míře propagovat i prostřednictvím KPP na jednotlivých MČ.

Tabulka 16: Přehled udaných výměn zkušeností mezi KPP a MČ

Název akce	Počet účastníků	Datum realizace
Webinář	N/A	16. 12. 2020

V rámci výměny zkušeností udávali KPP nejčastěji tato témata:

- ✓ **Komunikace úřadu s veřejností** – podpora mediální propagace směrem k cílovým skupinám obyvatel, podpora komunikce úředníků směrem k veřejnosti, otevření úřadu prostřednictvím témat, kulaté stoly
- ✓ **Vnímání participace v rámci úřadu MČ** – definovat pojem participace napříč MČ a vysvětlit její pozitiva
- ✓ **Politická podpora participace v rámci MČ** – depolitizovat participaci a vnést ji do úřadu jako běžný projektový prvek
- ✓ **Projektové nástroje na MČ** - zavést jednoduchý nástroj, který může využívat každá MČ bez složitého vyplňování administrativy, podpora již existujících nástrojů na MČ
- ✓ **Spolupráce s externími odborníky** – sdílení portfolia externích poradců a jejich propojení v rámci projektů

Doporučení

Výměny zkušeností jsou aktivitou, která dokáže efektivně zachytit aktuální potřeby a zároveň i bariéry jednotlivých KPP. Tyto aktivity slouží jako nástroj, který KPP inspiruje a motivuje. Vedle pozitivní praxe by měly být sdíleny i bariéry a neúspěchy, což může fungovat jako preventivní opatření. Evaluátor doporučuje z pravidelných výměn zkušeností vytvářet zápisy, které budou součástí projektové dokumentace a budou sloužit jako průběžný monitorovací nástroj programu.

3.5 MÍRA DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ V RÁMCI VSTUPŮ

Principem této evaluační otázky je analýza kvality vstupů a optimalizace výkonu – procesu koordinace. Zaměřuje se na adaptaci koordinátorů v rámci MČ, definici jejich pozice, nakořik byli začleněni do organizační struktury a kultury komunikace. Dále se evaluace zaměřila na definici kompetencí koordinátorů versus potřebu a vhodnost jejich skutečného výkonu v dané roli, stejně jako na kompetence MČ. Evaluace řešila, nakořik měla MČ již v době aplikace participativního plánování zkušenost s vedením takových projektů a prokazatelně prvky participace využívala. Na základě zjištění byla definována typologie KPP a MČ, která reflektuje jejich přímou spolupráci v rámci úřadu a úspěšnost realizace projektových aktivit.

NÁBOR NOVÝCH KOORDINÁTORŮ A SEZNAMOVÁNÍ S AGENDOU

Vstupní nábor koordinátorů participativního plánování probíhal od března do srpna 2020, aktivitu nicméně následně doprovázely personální změny (například odchod na mateřskou dovolenou, navýšení počtu KPP, odchod z osobních důvodů, apod), tedy se ve finále realizovala na některých MČ v průběhu celého období.

Vybraní koordinátoři byli nejprve seznamováni s agendou úřadu městské části, odboru nebo kanceláře, s pracovními nástroji a organizační strukturou úřadu. Byli rovněž seznámeni s probíhajícími a plánovanými projekty v oblasti participativního plánování. V červnu 2020 začala koordinovaná setkání s IPR - Kanceláři participace, kde se koordinátoři seznámili s plánovanými aktivitami v programu včetně role podpůrné skupiny, a s následnými kroky.

Specifikace pracovní činnosti koordinátora participativního plánování na městských částech v rámci pilotního programu Koordinátoři participativního plánování (IPR):

- Sestavování, plánování a řízení plánovacích procesů s účastí veřejnosti a stakeholderů
- Vedení projektů v rámci pilotního programu koordinátorů participativního plánování
- Analýzy podkladových materiálů nutných pro rozvoj území a pro tvorbu koncepčních dokumentů v míře nutné pro sestavování plánovacích procesů
- Přípravování výběrových řízení na dodavatele participačních služeb, sociologických šetření a konzultací
- Koordinování a objednávání sociologických, antropologických a dalších šetření v lokalitách a v cílových komunitách
- Nastavování a hlídání jednotlivých projektů s dodavatelem participačních služeb
- Osvěta o přínosech participace
- Spoluvytváření komunikačních kampaní
- Komunikace s MHMP a jeho příspěvkovými organizacemi
- Komunikace ohledně participace dovnitř úřadu
- Produkce eventů a akcí pro veřejnosti

- Vedení jednání s institucemi a organizacemi HMP, MČ a soukromým sektorem

Vzhledem k tomu, že byl každý z koordinátorů začleněn na jiné místo v rámci struktury MČ, bylo možné jejich roli mapovat z různých aspektů možnosti spolupráce s dalšími stakeholdery a vlivu na realizované projekty. Stejně tak bylo možné posoudit jejich kompetenci v rámci úřadu MČ.

Tabulka 17: Plánované aktivity integrace KPP do MČ

MČ	Umístění KPP v organizační struktuře	Pozice
Praha 1	Kancelář starosty - Oddělení strategického plánování a participace	Koordinátor
Praha 3	Odbor Kancelář úřadu – Oddělení komunikace a propagace	Referent oddělení komunikace a propagace
Praha 5	Kancelář starosty	Referentka
Praha 6	Kancelář starosty	Referentka participace
Praha 7	Odbor rozvoje – Odbor rozvoje a péče o veřejný prostor	Referentky -Koordinátorky participace
Praha 12	Odbor Komunikace s veřejností a médii	Koordinátorka participace
Praha 14	Kancelář starosty – Oddělení strategického plánování a komunikace	Koordinátor participativního plánování
Praha 21	Odbor Kancelář tajemníka	Referent kanceláře tajemníka a koordinátor MA21
Praha 22	Odbor Kancelář úřadu	Koordinátor participace
Praha Lipence/Zbraslav	Odbor rozvoje – Odbor majetku, investic a rozvoje	Koordinátor participativního plánování

Zpracování: INESAN

Z realizovaného výzkumu vyplynulo, že největší kompetence v rámci úřadu mají koordinátoři, kteří v organizační struktuře spadají přímo pod kancelář starosty, až na výjimku koordinátorky participace Prahy 6, která je v rámci pozice referentky oddělení omezena konzervativním nastavením MČ. Zároveň se ukázalo, že v rámci působení ve své roli má výhodnou pozici KPP, který spolupracuje s menšími MČ (Praha Zbraslav). Na míru integrace do úřadu mají vliv i zkušenosti z oblasti strategického plánování (Praha 12), stejně tak je výhodou postup na pozici KPP z jiného odboru v rámci úřadu (Praha 7). Negativní vliv v rámci úřadu má i umístění pozice pod vyčleněný odbor, který eliminuje možnost komunikace a spolupráce s klíčovými vedoucími jiných odborů (Praha 22). Na začlenění koordinátora/koordinátorky do fungování úřadu mělo vliv i počáteční seznámení s rolí v rámci úřadu MČ, což se ukázalo pro uchopení spolupráce a komunikace jako klíčové, neboť uvnitř některých MČ je tato role stále nedostatečně definována (Praha 21).

R4: „Odhad forem komunikace s těmi určitými skupinami na MČ. Je to odhad komunikace, protože je to nejen odhad o odhadu témat, ale i mentálního nastavení těch skupin. Některé skupiny potřebují komunikovat, některé vůbec nepotřebují komunikovat a je to v podstatě nejen o tom sdělování, napojení na tu městskou část fyzicky, ale také o tom, jestli tam jsou prvky lidí, kteří chtějí/nechtějí komunikovat a proč. Zjištění a potom zvážení těch forem, zda ano zda ne a jakou formou já do toho chci/mám jít.“

Zdroj: IHI

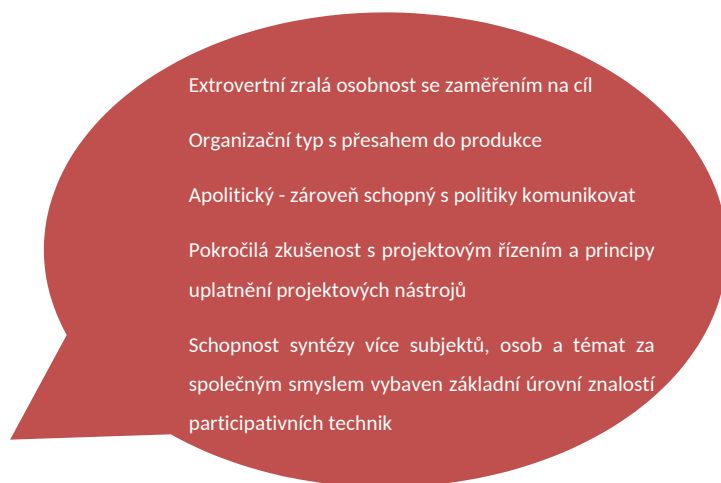
Na základě stanovení postupu integrace v rámci MČ byl ze strany realizátora připraven plán postupných kroků, které měly za cíl provést systémem KPP na pozici tak, aby mu usnadnil vstup do MČ a jeho adaptaci na procesy projektového plánování a realizace. Zároveň bylo hlavním cílem plynulé a kontinuální posilování kompetencí KPP. Počítalo se s průběžnou podporou ze strany realizátora.

Tabulka 18: Plánované aktivity integrace KPP do MČ

Aktivity KA 1	Milník	Stav	Termín dokončení
1.1 Příprava zázemí a sestavení programového týmu	1.1 Podepsaná smlouva s podpůrnou skupinou, dodavatelem evaluace, programového managementu, administrativní podpory koordinátorů		11/2020
1.2 Zapojení MČ do pilotního programu	1.2 12 usnesení zapojení MČ do programu		7/2020
1.3 Nábor nových koordinátorů	1.3 podepsané smlouvy s 10 koordinátory participativního plánování		8/2020 ³
1.4.1 Seznámení koordinátorů s úřadem a politiky, s plánovanými nebo rozběhnutými projekty v rámci dané MČ	1.4.1 Uskutečněné schůzky mezi koordinátory a úřadem		09/2020
1.4.2 Seznámení koordinátorů MČ s IPR, programem koordinátorů participativního plánování a jeho dočasnými nástroji	1.4.2 Uskutečněné schůzky mezi koordinátory a IPR		09/2020
1.10 Příprava dočasných projektových nástrojů a zahájení implementace pilotních projektů	1.10 Manuál pro koordinátory, 15 projektových listů, 15 projektových šablon, 12 harmonogramů projektů (za každou MČ)		10/2020
1.5 Analýza zázemí MČ (pro koordinátory MČ a participativní plánování)	1.5.1 12 Analýza každé zapojené MČ		1/2021
1.7 Nastavení základních projektových a monitorovacích nástrojů (PM2)	1.7 Připravený systém komunikace a projektového managementu mezi koordinátory a podpůrnou skupinou (a IPR) pro sledování jeho funkčnosti		12/2020
1.8 Nastavení projektových nástrojů (PM1)	1.8 Připravené nástroje PM1 (Projektově.CZ, projektový rámec – procesní plán a harmonogram, upravený manuál pro koordinátory) pro sledování jejich funkčnosti		12/2020
1.9 Průběžné konzultace pro MČ a organizace HMP	1.9 proběhlé konzultace (3); vzor projektové karty – výrobní linky pro investiční projekty		03/2021
3.5 Komunikační balíček	3.5 Komunikační balíček a soubor doporučení pro koordinátory	probíhá	

Zpracování: INESAN

Schéma 1: Kompetenční model KPP



³ Na Praze 7

Zdroj: Inesan, 2022.

Na základě výzkumu v rámci MČ se podařilo identifikovat a formulovat charakter koordinátora/koordinátorky a definovat jeho kompetenční předpoklady. Pro doplnění je důležité uvést, že na jeho začlenění do MČ, resp. zaměstnanecký poměr nepanuje jednoznačný názor. Vzhledem ke skutečnosti, že tento program byl vázaný dotačně, bylo podmínkou pro MČ zaměstnat na pozici KPP pracovníka do úřadu. Evaluátor však nevylučuje možnost externí formy spolupráce, neboť ta by umožnila například v rámci organizační struktury konformistického úřadu snadnější komunikaci s jednotlivými vedoucími a politiky.

MODEL SPOLUPRÁCE KPP A MČ

Na základě teorie interakce jednotlivých stakeholderů byla identifikována typologie koordinátorů a MČ a skrze společná témata a předměty činností vytvořen model jejich kompatibility. Model funguje úspěšně za předpokladu, že se v základním nastavení kompetencí setkají subjekty v podobnosti, či v přímé jednotě.

Kritéria pro úspěšnou spolupráci jsou definována oblastí tří základních stupňů kompetencí v rámci činností – nositel znalosti/ aktivně se podílí/něco o tom ví. V případě programu KPP byla úroveň kompetencí posuzována v šesti hlavních činnostech, které vyplývají ze zjištěných oblastí.

- ✓ STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ – koncept MČ
- ✓ PILOTNÍ PROJEKTY – plánování
- ✓ PILOTNÍ PROJEKTY – realizace
- ✓ SPOLUPRÁCE S CÍLOVÝMI SKUPINAMI (STAKEHOLDERI)
- ✓ REALIZACE PARTICIPATIVNÍCH AKCÍ
- ✓ PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ SKRZE NÁSTROJE

V rámci výzkumu na jednotlivých MČ byl každému zaktérů udělen bod za úroveň kompetence a na základě bodového skóre byl zařazen do typologie. Tato typologie byla stanovena na základě kompetencí zvlášť pro KPP a zvlášť pro MČ za účelem definice dvou subjektů spolupráce.

Zmíněná typologie může být v budoucnu účinným mechanismem pro plánované obsazení pozice koordinátora na konkrétní MČ.

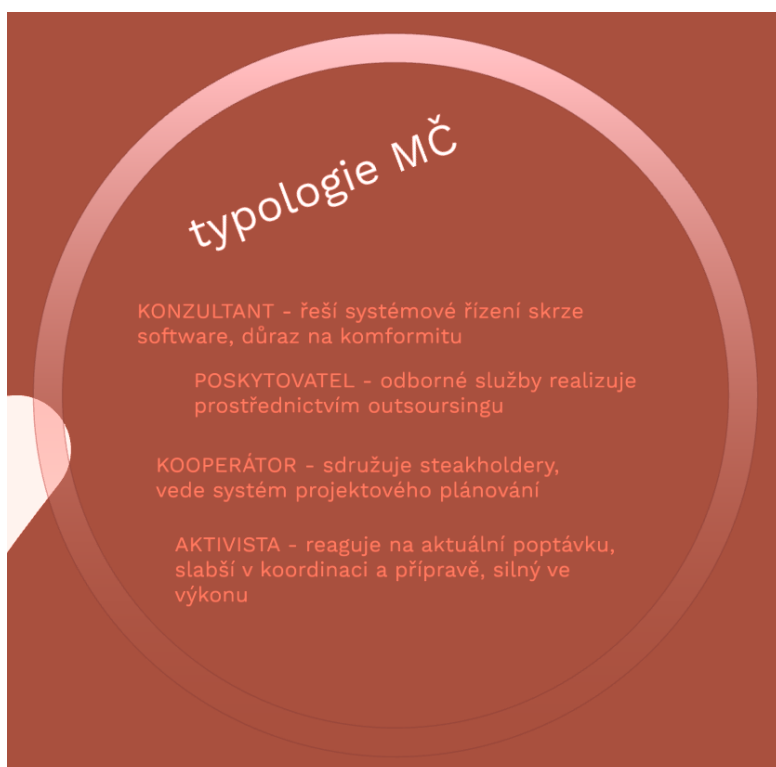
Setká-li se například zmocněnec s konformistou, je zde velké riziko, že spolupráce nebude naplněna/fungovat v základních očekáváních, neboť daná typologie MČ bude systémově prosazovat ověřený způsob řešení, který eliminuje rizika, zatímco zmocněnec bude prosazovat vlastní metodiku (projektového) řešení. Dále je nízká pravděpodobnost souladu administrátora (KPP) a aktivisty (MČ), neboť existuje vysoká pravděpodobnost, že se tato kombinace nebude potkávat v samostatnosti při řešení úkolu a očekávání v oblasti kompetence delegování a samostatného rozhodování.

Obrázek 1: Typologie KPP



Zdroj: Inesan, 2021.

Obrázek 2: Typologie MČ



Zdroj: Inesan, 2021.

Na základě skóre byla vytvořena tabulka typů v aktuálním nastavení spolupráce v rámci programu KPP. Za zmínku stojí nesoulad, který měl negativní dopad na spolupráci v rámci Prahy 22 a vnímaný rozdíl v očekávání na Praze 21 – Běchovice, kde je výkonná pozice KPP oddělena od úřadu. V rámci Prahy 7 byl

nesoulad ve spolupráci původní KPP (referent) vyřešen personální obměnou a pozice rozvrstvena do dvou půl úvazků odlišného charakteru.

Tabulka 18: Typologie MČ a KPP

MČ	TYPOLÓGIE MČ	MATCH	TYPOLÓGIE KPP
Praha 1	poskytovatel		referent
Praha 3	kooperátor		kooperátor
Praha 6	konzultant		referent
Praha 7	aktivista		produkční + kooperátor
Praha 12	kooperátor		kooperátor
Praha 14	konzultant		kooperátor
Praha 21	konzultant	X	produkční
Praha 22	konzultant	X	zmocněnec
Praha Lipence	poskytovatel		konzultant
Praha Zbraslav	konzultant		konzultant

Doporučení

Z výše uvedeného vyplývá doporučení, které je zaměřeno na důkladnou analýzu zázemí a očekávání MČ – vhodné typologie a adekvátního výběru koordinátora/koordinátorky participace v souladu s kompetenčním a osobnostním nastavením. Jako kritéria je nutné vzít v úvahu definici jednotlivých činností a posoudit kompatibilitu spolupráce ve všech fázích.

3.6 PROCES PŘÍPRAVY A REALIZACE PILOTNÍCH PROJEKTŮ PARTICIPATIVNÍHO PLÁNOVÁNÍ V MČ (S OHLEDEM NA SPOLUPRÁCI UVNITŘ I VNĚ MČ)?

O procesu přípravy pilotních projektů referují případové studie, které byly vypracovány na základě dohody a specifík čtyř městských částí - Praha 6, Praha 7, Praha Lipence a Praha 22 - Uhřetěves. Ačkoliv jsou v těchto městských částech pilotní projekty různorodého charakteru, společné principy bylo možné definovat. Případové studie se zaměřily na projekty v jednotlivých fázích, tedy na proces plánování, kdo se ho účastnil, kde vznikl podnět, nápad a potřeba, jakým způsobem byl zapojen investor, na návrh komunikace s partnery, dodavateli, s koncovými uživateli. Další fází byla analýza potřebnosti, návaznost na plánovaný rozvoj městské části a udržitelnost pro další rozvoj. Role koordinátora v těchto studiích doznala klíčové podoby, úroveň kompetence hrála významnou úlohu při realizaci projektů.

Tabulka 19: Seznam všech pilotních projektů

ID	Koordinátor	Městská část	Název projektu	Typ projektů	Projektová karta	Projektový plán/rámec	Začátek projektu	Fáze projektu	Stav projektu
1	Petr Rachunek	MČ Praha 1	Adaptace na klimatickou změnu / Zdravé srdce Prahy	ostatní	1	1	únor 2021	3.3d/e	čeká se na oficiální schválení Radou zatím neprobíhá
2	Petr Rachunek	MČ Praha 1	Overtourismus / Poznejte Česko	ostatní	1	1	červenec 2021	3.d/e	zatím nezačalo
3	Petr Rachunek	MČ Praha 1	Sociodemografický průzkum	ostatní	1	1	únor 2021	3.3d/e	Vypracovaná projektová strategie Schvalování scénáře kvalitativního výzkumu radou MČ Do února 2022 by měl proběhnout kvantitativní výzkum
4	Petr Rachunek	MČ Praha 1	Creative Pit / Optimální využití budovy V Jámě 12	ostatní	1	1	únor 2021	3.3d/e	zatím nezačalo
5	Karel Světlík	MČ Praha 3	Revitalizace parku Přemysla Pittera (park pod Vrchem sv. Kříže)	malé investiční	1	1	září 2020	3.3f	Dokončena participace a) název parku, b) s aktéry z okolí V lednu 2022 se chystá veřejné představení návrhu Participace s veřejností se odsouvá
6	Karel Světlík	MČ Praha 3	Stromy v ulicích	malé investiční	1	1	leden 2021	3.3fe	Odloženo na rok 2022 Čeká se na sondy ohledně umístění sítí
7	Karel Světlík	MČ Praha 3	Školní participativní rozpočet	participativní rozpočet	1	1	únor 2021	3.3e	Proběhly na 10 školách

8	Karel Světlík	MČ Praha 3	Vnitroblok na Floře	malé investiční	1	1	září 2020	3.3g	Participativní část dokončena V lednu 2022 se chystá vyhlášení poptávkového řízení na zhotovitele studie
9	Karel Světlík	MČ Praha 3	Vnitroblok Biskupovova	malé investiční		1	listopad 2020	3.3i	Proběhly 2 schůzky se zástupci obyvatel vnitrobloku Čeká se na provedení úprav ze strany akciové společnosti MČ
10	Karel Světlík	MČ Praha 3	Revitalizace Slezské	malé investiční	1	1	září 2020	3.3g	Dokončeno Dokončeno Září 2021 schválilo zastupitelstvo Aktuálně pokračuje implementace Připravuje se komunikační verze a veřejná prezentace
11	Karel Světlík	MČ Praha 3	Strategický plán	strategie	1	1	prosinec 2019	3.3g	Dokončeno Dokončeno Září 2021 schválilo zastupitelstvo Aktuálně pokračuje implementace Připravuje se komunikační verze a veřejná prezentace
12	Karel Světlík	MČ Praha 3	Praha 3 očima žáků a studentů	ostatní		1	duben 2021	3.3e	Odloženo na rok 2022 z kapacitních důvodů
13	Halina Himmelová	MČ Praha 6	Korzo Dejvická (revitalizace celé ulice Dejvické)	investiční - výrobní linka	1	1	červen 2020	3.3d	příprava 1. fáze participace
14	Halina Himmelová	MČ Praha 6	Systémová participace v rámci úřadu MČP6	systémová participace		1	červen 2020	3.3a	příprava podkladových analýz
15	Eva Němečková	MČ Praha 7	Park u Vody	investiční - výrobní linka	1	1	červen 2020	3.3h	analýza 1. fáze participace Plánovaná konference, diskuze o možném propojení s P6
16	Eva Němečková	MČ Praha 7	Korunovační - nad Štolou - Muzea (Letenský muzejní distrikt)	investiční - výrobní linka	1	1	srpen 2020	3.3h	2. fáze participace Čeká se na zpracování výsledků sociologických průzkumů Proběhly rozhovory s klíčovými aktéry
17	Eva Němečková	MČ Praha 7	ZŠ Jana Vodňanského	investiční - výrobní linka	1	1	říjen 2020	3.3f	Proběhla participace s učiteli a s expertní skupinou Zadání architektonické soutěže
18	Eva Němečková	MČ Praha 7	Systémová participace v rámci ÚMČ P7 / Interní spolupráce na participaci na MČ Praha 7	systémová participace		1	leden 2021	3.3e	1. fáze participace
19	Jana Uchytílová	MČ Praha 12	Implementace strategického plánu	strategie	1		červen 2020	3.3f	1. fáze participace
20	Jana Uchytílová	MČ Praha 12	Participativní rozpočet	participativní rozpočet	1		březen 2020	3.3f	projekt dokončen 12/2020 - vyhlášení výsledků participativního rozpočtu, aktuálně probíhá druhé kolo sběru návrhů
21	Jana Uchytílová	MČ Praha 12	Komunitní platforma	ostatní	1		září 2020	3.3e	vytvořen akční plán na rok 2021
22	Jana Uchytílová	MČ Praha 12	Systémová participace/konsolidace	systémová participace			leden 2021	3.3e	vytvořen seznam klíčových aktérů
23	Pavel Kappel	MČ Praha 22	Autobusový a vlakový terminál (Revitalizace prostoru před nádražím)	investiční - výrobní linka	1	1	leden 2021	3.3f	V lednu 2022 proběhne participační setkání s občany
24	Pavel Kappel	MČ Praha 22	Náměstí bratří Jandusů: soutěž	investiční - výrobní linka	1		září 2020	3.3g	v listopadu 2020 byla vyhlášená architektonická soutěž (uzávěrka podání návrhů 03/2021). Přihlášené návrhy aktuálně vyhodnocuje odborná porota.

25	Pavel Kappel	MČ Praha 22	Participativní rozpočet - přenastavení	participativní rozpočet	1		září 2020	3.3a	Příprava plánu (druhý ročník participativního rozpočtu)
26	Pavel Kappel	MČ Praha 22	Systém školní participace	systémová participace			dosud neprobíhá	3.3a	Realizace projektu
27	Nikola Šindler	MČ Praha 14	Strategie rozvoje a revitalizace Lehovce	investiční - výrobní linka	1		září 2020	3.3f	1. fáze participace
30	Leo Steiner	MČ Praha Lipence	Strategický plán s koncepční rozvahou	strategie			srpen 2020	3.3f	1. fáze participace
31	Leo Steiner	MČ Praha Lipence	Příprava Lávky Černošice Lipence	investiční - výrobní linka			srpen 2020	3.3g	příprava architektonické soutěže
32	Leo Steiner	Praha Zbraslav	Koridor tří ulic	investiční - výrobní linka	1	1	říjen 2020	3.3e	Příprava projektového záměru
33	Leo Steiner	Praha Zbraslav	náměstí v MČ Zbraslav	investiční - výrobní linka	1	1	leden 2020	3.3e	Příprava projektového záměru
34	Leo Steiner	Praha Zbraslav	územní studie lokality "Strakonická"	investiční - výrobní linka	1	1	leden 2020	3.3f	Projekt pozastaven (od projektu odstoupilo MHMP; nedostatečné kapacity dodavatele)
35	Leo Steiner	Praha Zbraslav	Participativní rozpočet - přenastavení	participativní rozpočet		1	leden 2021	3.3a	příprava projektu
36	Helena Gryčová	MČ Praha 21	Participativní rozpočet	participativní rozpočet	1	1	říjen 2020	3.3f	Projekt zrealizován
37	Helena Gryčová	MČ Praha 21	Revitalizace Sídliště Rohožník	investiční - výrobní linka	1	1	listopad 2020	3.3a	Zahájeny práce na 1. fázi projektu - analytické části, sběru dat. Celá koncepční rozvaha by měla být hotova do konce června 2022.
38	Helena Gryčová	MČ Praha Běchovice	Participativní rozpočet	participativní rozpočet	1	1	říjen 2020	3.3g	Projekt zrealizován.

Zdroj: Projektově.CZ, projektové karty jednotlivých projektů, projektové rámce, webové stránky MČ, Zpracoval: INESAN, 202

FÁZE AKTUÁLNĚ PROBÍHAJÍCÍCH PROJEKTŮ

Aktuálně se realizuje 30 pilotních projektů, které se nacházejí v různých fázích implementace. Tabulka níže člení projekty dle fází realizace. V počáteční fázi realizace, ve které se identifikují klíčoví aktéři a upravuje či finalizuje projektový záměr se nachází 12 pilotních projektů. Uprostřed realizace je aktuálně 7 projektů. Další 11 pilotních projektů se nachází na konci realizace. U většiny z nich již proběhlo uzavření soutěží, vyhlášení vítězných návrhů, atd. Úspěšně byly v současné fázi evaluace zrealizovány tři projekty.

Tabulka 20: Fáze jednotlivých projektů

Fáze projektu	Projekty
ZAČÁTEK REALIZACE	<p>MČ PRAHA 3</p> <ul style="list-style-type: none"> · Revitalizace parku Přemysla Pittera · Stromy v ulicích · Vnitroblok Biskupcova · Školní participativní rozpočet · Praha 3 očima žáků a studentů <p>MČ PRAHA 6</p> <ul style="list-style-type: none"> · Korzo Dejvická · Systémová participace <p>MČ PRAHA LIPENCE</p> <ul style="list-style-type: none"> · Příprava Lávky Černošice <p>MČ PRAHA ZBRASLAV</p> <ul style="list-style-type: none"> · Koridor tří ulic · Přenastavení participativního rozpočtu · Strakonická <p>MČ PRAHA 21</p> <ul style="list-style-type: none"> · Revitalizace sídliště Rohožník
UPROSTŘED REALIZACE	<p>MČ PRAHA 1</p> <ul style="list-style-type: none"> · Sociodemografický průzkum <p>MČ PRAHA 3</p> <ul style="list-style-type: none"> · Revitalizace Slezské · Vnitroblok Flóra <p>MČ PRAHA 7</p> <ul style="list-style-type: none"> · Letenský muzejní distrikt/Korunovační · ZŠ Jana Vodňanského

	<p>MČ PRAHA 12</p> <ul style="list-style-type: none"> · Komunitní platforma <p>MČ PRAHA 22</p> <ul style="list-style-type: none"> · Revitalizace prostoru před nádražím
FINÁLNÍ FÁZE REALIZACE	<p>MČ PRAHA 3</p> <ul style="list-style-type: none"> · Strategický plán <p>MČ PRAHA 7</p> <ul style="list-style-type: none"> · Park U Vody · Interní spolupráce <p>MČ PRAHA 12</p> <ul style="list-style-type: none"> · Implementace strategického plánu · Participativní rozpočet <p>MČ PRAHA 22</p> <ul style="list-style-type: none"> · Náměstí bratří Jandusů <p>MČ PRAHA ZBRASLAV</p> <ul style="list-style-type: none"> · Náměstí Zbraslav <p>MČ PRAHA LIPENCE</p> <ul style="list-style-type: none"> · Strategický plán s koncepční rozbahou <p>MČ PRAHA BĚCHOVICE</p> <ul style="list-style-type: none"> · Participativní rozpočet <p>MČ PRAHA 21</p> <ul style="list-style-type: none"> · Participativní rozpočet <p>MČ PRAHA 14</p> <ul style="list-style-type: none"> · Lehovec
ZREALIZOVÁNO	<p>MČ PRAHA 21</p> <ul style="list-style-type: none"> · Participativní rozpočet <p>MČ PRAHA 22</p> <ul style="list-style-type: none"> · Náměstí Bratří Jandusů · Cukřík – komunitní festival

Zdroj: Report PF (06-12.2021). Zpracoval INESAN.

Níže uvedené shrnutí popisuje jednotlivé projekty a fáze jejich realizace dle městských částí. Některé obsahují stručný popis toho, co se ne/podařilo naplnit a jakým způsobem do realizace projektů zasahují

vztahy mezi městskou částí a koordinátorem participativního plánování (uvedený popis vyjadřuje pohled konkrétního KPP).

MČ PRAHA 1

Tabulka 21: Probíhající projekty Praha 1

Název projektu	Typ projektů	Projektová karta	Projektový plán/rámec	Začátek projektu	Stav projektu
Sociodemografický průzkum	ostatní		1	únor 2021	Probíhá

Zdroj: PF; Projektově.cz

Sociodemografický průzkum

Cílem projektu je zprostředkovat Městskému úřadu hlubší pochopení potřeb a životních situací svých občanů. Data a závěry jsou také relevantní pro realizaci empiricky ukotvených politik a projektů.

- Aktuální fáze**
 Je vypracována Projektová strategie, scénář kvalitativního výzkumu se nyní schvaluje radou MČ, hned potom projekt začne. Březen 2020 stanoven jako závazný termín pro odevzdání zpracovateli.
- Co se podařilo naplnit**
 KPP vnímá jako pozitivum to, že na projektu Socio-demografického průzkumu spolupracují sociologové (Kristián Šrám, Daniel Prokop).
- Co se nepodařilo naplnit:**
 Nedodržení harmonogramu.
- Jakým způsobem do projektu zasahují vztahy mezi MČ a KPP**
 KPP se se starostou setkává pravidelně. Každý týden konzultuje jednotlivé kroky, které starosta formálně potvrzuje.

MČ PRAHA 3

Tabulka 22: Probíhající projekty Praha 3

Název projektu	Typ projektů	Projektová karta	Projektový plán/rámec	Začátek projektu	Fáze projektu	Stav projektu
Revitalizace parku Přemysla Pittera (park pod Vrchem sv. Kříže)	malé investiční	1	1	září 2020	3.3f	Dokončena participace a) název parku, b) s aktéry z okolí V lednu 2022 se chystá veřejné představení návrhu Participace s veřejností se odsouvá
Stromy v ulicích	malé investiční		1	leden 2021	3.3b	Odloženo na rok 2022 Čeká se na sondy ohledně umístění sítí
Školní participativní rozpočet	participativní rozpočet	1	1	únor 2021	3.3d	Proběhly na 10 školách
Vnitroblok na Floře	malé investiční	1	1	září 2020	3.3f	Participativní část dokončena V lednu 2022 se chystá vyhlášení poptávkového řízení na zhotovitele

						studie
Vnitroblok Biskupovova	malé investiční		1	listopad 2020	3.3f	Proběhly 2 schůzky se zástupci obyvatel vnitrobloku Čeká se na provedení úprav ze strany akciové společnosti MČ
Revitalizace Slezské Strategický plán	malé investiční strategie	1	1	září 2020 prosinec 2019	3.3d 3.3g	Dokončení participativní části Dokončeno Září 2021 schválilo zastupitelstvo Aktuálně pokračuje implementace Připravuje se komunikační verze a veřejná prezentace
Praha 3 očima žáků a studentů	ostatní		1	duben 2021	3.3b	Odloženo na rok 2022 z kapacitních důvodů

Zdroj: PF; Projektově.cz

Revitalizace parku Přemysla Pittera (park pod Vrchem sv. Kříže)

Cílem projektu je zapojit do plánování podoby parku veřejnost a stakeholdery (především z okolí), aby byla architektonická studie připravena s jejich účastí.

- **Aktuální fáze**
Participativní část hotova, momentálně prochází komisemi a výbory
- **Jakým způsobem do projektu zasahují vztahy mezi MČ a KPP**
Na výběru pilotních projektů byla shoda od začátku programu KPP, participativní plánování na MČ má podporu a pevný základ.

Stromy v ulicích

Cílem projektu je participativně dospět k optimální podobě výsadby stromů v ulicích

- **Aktuální fáze**
Odloženo na rok 2022. KPP čeká na sondy ohledně umístění sítí.

Školní participativní rozpočet

Předmětem projektu je zapojení žáků do projektů, které jim pomohou osvojit si designové myšlení: hledání příležitostí, návrh nejlepšího řešení a prezentace před publikem. Žáci nominují své projekty, vytvářejí kampaň na jejich podporu. Vítězné projekty vzejdou z hlasování a budou realizovány díky přiděleným finančním prostředkům.

- **Aktuální fáze**
Proběhly na 10 školách.

Vnitroblok na Floře

Předmětem projektu je kompletní revitalizace vnitrobloku. Řešeným územím je vnitroblok mezi ulicemi Slezská, Jičínská, Čáslavská, Vinohradská. MČ P3 má vnitroblok ve správě.

- **Aktuální fáze**

Participativní část dokončena. V lednu 2022 by mělo být vyhlášeno poptávkové řízení na zhotovitele studie.

Vnitroblok Biskupcova

Cílem projektu je narovnat nestandardní situaci vnitrobloku Biskupcova v úzké spolupráci s obyvateli okolních domů. Buď si obyvatelé okolních domů vnitroblok pronajmou za symbolické nájemné a zajistí údržbu (dle požadavků OOŽP) nebo P3 vnitroblok otevře v omezeném režimu veřejnosti a zajistí jeho náležitou údržbu.

■ Aktuální fáze

Proběhly 2 schůzky se zástupci obyvatel vnitrobloku (1 online, 1 offline). Momentálně se čeká na provedení úprav ze strany akciové společnosti MČ, která má vnitroblok na starosti (výměna bran a arboristika), aby byl vnitroblok základně připraven k předání.

Revitalizace Slezské

Cílem je za účasti obyvatel, podnikatelů a širších uživatelů ulice Slezská připravit studii postupné revitalizace. První fáze (příprava 2021) bude rekonstrukce u školních budov (financování z programu Besip). Studie tak zajistí, aby tyto úpravy byly v souladu s dlouhodobou koncepcí úprav v ulici.

■ Aktuální fáze

Participativní část hotova, momentálně prochází komisemi a výbory.

Strategický plán

Cílem je vytvořit maximálně participativní strategický plán Prahy 3 pro období 2021-2030. Pro účely tvorby strategického plánu bude Praha 3 rozdělena do 10 oblastí, jejichž potřeby budou mapovány zvlášť, aby bylo možno se dostat na skutečně lokální úroveň, kterou občané vnímají jako víceméně každodenně prožívané okolí.

■ Aktuální fáze

Projekt byl v září 2021 dokončen a schválen zastupitelstvem. Aktuálně probíhá jeho implementace a v lednu 2022 by mělo zastupitelstvo schválit akční plán. Dále se chystá příprava komunikační verze a veřejná prezentace.

MČ PRAHA 6

Tabulka 23: Probíhající projekty Praha 6

Název projektu	Typ projektů	Projektová karta	Projektový plán/rámec	Začátek projektu	Fáze projektu	Stav projektu
Korzo Dejvická (revitalizace celé ulice Dejvické)	investiční - výrobní linka	1	1	červen 2020	3.3d	příprava 1. fáze participace
Systémová participace v rámci úřadu MČP6	systémová participace		1	červen 2020	3.3b	příprava podkladových analýz

Korzo Dejvická (revitalizace celé ulice Dejvické)

Cílem projektu v rámci pilotního programu koordinátorů participativního plánování je zrealizovat participativní přípravu a architektonickou soutěž, ze které vzejde koncepční návrh a zpracovatel projektové dokumentace.

■ Aktuální fáze

Došlo k dalšímu zdržení z důvodu špatné spolupráce mezi odbory v rámci úřadu MČ. Je připraveno výběrové řízení na participátora procesu a zpracovatele koncepční studie, které čeká na vyhlášení. KPP aktuálně čeká na odbor územního rozvoje na vypracování usnesení pro radu. Výběrové řízení by mohlo být vyhlášeno v průběhu ledna.

Systémová participace v rámci úřadu MČ P6

Projekt se zaměřuje na základní část participace – systémové informování, a na zjednodušení základních kroků systémové participace. Míří ke zvýšení otevřenosti MČ Praha 6 vůči obyvatelům a široké veřejnosti. Má posílit proces participace ve funkčnosti, efektivitě a dlouhodobé udržitelnosti.

■ Aktuální fáze

Existuje návrh a byla zpracována externí analýza pro potřeby na nástroj pro evidenci záměrů a projektů (Ezam). Práce s odbory však ještě nezačala. Špatná spolupráce mezi odbory je viditelná u přípravy projektu Korzo Dejvická i u dalších projektů mimo program (př. participativní rozpočet). Po diskuzi s KPP je hlavním dalším krokem pro zlepšení spolupráce mezi odbory naplánování roadshow - schůzky s vedením MČ, tajemníkem a klíčovými odbory za účasti IPR a PF na téma participace a role KPP.

MČ PRAHA 7

Tabulka 24: Probíhající projekty Praha 7

Název projektu	Typ projektů	Projektová karta	Projektový plán/rámec	Začátek projektu	Fáze projektu	Stav projektu
Park u Vody	investiční - výrobní linka	1	1	červen 2020	3.3g	analýza 1. fáze participace
Korunovační - nad Štolou - Muzea (Letenský muzejní distrikt)	investiční - výrobní linka	1	1	srpen 2020	3.3h	2. fáze participace
ZŠ Jana Vodňanského	investiční - výrobní linka	1	1	říjen 2020	3.3f	1. fáze participace
Systémová participace v rámci ÚMČ P7 / Interní spolupráce na participaci na MČ Praha 7	systémová participace		1	leden 2021	3.3f	1. fáze participace

Zdroj: PF; Projektově.cz

Park u Vody

Cílem revitalizace prostoru je znovunavázání vztahu s řekou na levém vltavském břehu, posílení jedinečného charakteru parku se zachovalou stopou průmyslového provozu a využití potenciálu jednoho z mála veřejných míst v městské struktuře s rozlehlou zelenou plochou, která umožňuje volný pohyb kolem vody.

■ **Aktuální fáze**

Participativní proces v rámci projektu Park U Vody již proběhl. MČ Praha 7 získala na projekt Norské Fondy, a tak aktuálně realizuje intenzivnější komunikační strategii k projektu, která je podmínkou Norských Fondů. V květnu 2022 má být realizována mezinárodní konference k tomuto projektu, kterou KPP aktuálně připravuje.

Korunovační - nad Štolou - Muzea

Projekt Letenský muzejní distrikt má za cíl zpříjemnit cestu chodcům ulicemi Korunovační, Nad Štolou a najít kvality veřejného prostoru okolí Národního technického (NTM) a zemědělského muzea (NZM).

■ **Aktuální fáze**

Proběhla 1.fáze participace a v současné chvíli se čeká na zpracování sociologických průzkumů. Byly realizovány rozhovory s klíčovými aktéry a čeká se na výslednou zprávu. Současně probíhá komunikace s architektem.

ZŠ Jana Vodňanského

Cílem projektu je výstavba nové budovy základní školy. Městská část se dlouhodobě potýká s potřebou rozšíření kapacit školských zařízení, které jsou v současné době nedostačující. Dle demografické studie, kterou si nechala MČ Praha 7 v roce 2016 zpracovat, bude v roce 2025 chybět přes 50 kmenových tříd.

■ **Aktuální fáze**

Proběhla hlavní část participace s učiteli a expertní skupinou. Připravují se komunikační aktivity. Čeká se na vypsaní architektonicko urbanistické soutěže.

MČ PRAHA 12

Tabulka 25: Probíhající projekty Praha 12

Název projektu	Typ projektů	Projektová karta	Projektový plán/rámec	Začátek projektu	Fáze projektu	Stav projektu
Implementace strategického plánu	strategie	1		červen 2020	3.3f	1. fáze participace
Participativní rozpočet	participativní rozpočet	1		březen 2020	3.3f	projekt dokončen 12/2020 - vyhlášení výsledků participativního rozpočtu, aktuálně probíhá druhé kolo sběru návrhů
Komunitní platforma	ostatní	1		září 2020	3.3e	vytvořen akční plán na rok 2021

Systémová participace/konsolidace	systémová participace			leden 2021	3.3b	vytvořen seznam klíčových aktérů
--	-----------------------	--	--	------------	------	----------------------------------

Zdroj: PF; Projektově.cz

Implementace strategického plánu

Jedná se o koordinaci plnění Strategického plánu rozvoje MČ Praha 12 2020-2026, sestávající z projektového řízení, participativního projednávání v rámci tvorby Akčních plánů na jednotlivé roky a koordinace Řídící skupiny a Komunitní platformy (viz projekt Komunitní platforma).

- **Aktuální fáze**
Projekt probíhá na roční cyklické bázi, v roce 2021 již proběhl.

Participativní rozpočet

Cílem projektu je realizace participativního rozpočtu, správné nastavení procesů tak, aby byl projekt funkční. Podkladem pro nastavení struktury a scénáře jsou poznatky a zkušenosti z prvního kola.

- **Aktuální fáze**
Jedná se o cyklický projekt, v roce 2021 proběhl.

Komunitní platforma

Cílem projektu je nastavení fungování virtuální komunitní platformy, její struktury, vytvoření komunikačních kanálů, cyklus veřejných setkávání (ke tvorbě akčních plánů, participativnímu rozpočtu, veřejných projednání zdravotního plánu) a veřejných projednání jiných ad hoc projektů. Produktem by měl být Komunikační plán zahrnující veškerá pravidla a nastavení fungování komunikace s veřejností v rámci participativního plánování, který je zahrnut ve strategickém plánu.

- **Aktuální fáze**
Projekt je ve fázi realizace.

Systémová participace/konsolidace

Praha 12 nejdříve bude testovat řešení pro konsolidaci participativních procesů na svých pilotních projektech přihlášených do programu koordinátorů participativního plánování. Do budoucna bude příležitost na toto systematické řešení napojit i další projekty MČ.

- **Aktuální fáze**
V listopadu 2021 proběhla schůzka s 2 novými KPP (obě na poloviční úvazek), vedoucí odboru rozvoje a péče o veřejný prostor a tajemníkem, jemuž byl představen návrh na spolupráci mezi odbory v oblasti participace. Aktuálně KPP připravují workshop pro odbory na začátek roku 2022, který odborům představí výhody participace a prakticky jim ukáže, jak spolupracovat s KPP pro zvýšení efektivity.

MČ PRAHA 14

Tabulka 26: Probíhající projekty Praha 14

Název projektu	Typ projektů	Projektová karta	Projektový plán/rámec	Začátek projektu	Fáze projektu	Stav projektu
Strategie rozvoje a revitalizace Lehovce	investiční - výrobní linka		1	září 2020	3.3f	čeká se na oficiální schválení Radou

Zdroj: PF; Projektově.cz

Strategie rozvoje a revitalizace Lehovce

Předmětem projektu je zpracování Strategie rozvoje a revitalizace sídliště Lehovce, jehož stav odpovídá době jeho vzniku v 80. letech minulého století. Strategie vytyčí jednotnou vizi pro rozvoj sídliště a bude sloužit jako podklad pro jeho další rozvoj a koordinaci probíhajících a budoucích investičních akcí.

- **Aktuální fáze**
Projekt ve fázi realizace. 1. fáze participace již proběhla.

MČ PRAHA LIPENCE

Tabulka 27: Probíhající projekty Praha Lipence

Název projektu	Typ projektů	Projektová karta	Projektový plán/rámec	Začátek projektu	Fáze projektu	Stav projektu
Strategický plán s koncepční rozvahou	strategie			srpen 2020	3.3f	zatím nezačalo
Příprava Lávký Černošice Lipence	investiční - výrobní linka			srpen 2020	3.3g	příprava plánu participace

Zdroj: PF; Projektově.cz

Strategický plán s koncepční rozvahou

Cílem projektu je za využití participace veřejnosti vypracovat strategický plán rozvoje městské části, který bude mít širokou podporu. Projekt bude mít analytickou, návrhovou a implementační fázi. Hlavním výstupem bude strategický plán, který schválí zastupitelstvo MČ.

- **Aktuální fáze**
Finalizují se práce v souladu s harmonogramem a plánem.
- **Co se podařilo naplnit**
Kvalitní participace
- **Co se nepodařilo naplnit:**
Drobné dílčí aktivity – PIN city
- **Jakým způsobem do projektu zasahují vztahy mezi MČ a KPP**
Úřad je malý (7 lidí), vynikající spolupráce s politiky, s úředníky není žádná.

Příprava Lávky Černošice Lipence

Lávka přes řeku Berounku je v majetku HMP, spojuje MČ Lipence (D. Černošice) s městem Černošice a je součástí vstupního bodu do Příměstského parku Soutok ("PPS"). V současnosti je v této lokalitě vedle požadavku na rekonstrukci lávky řešena i potřeba vybudovat parkoviště a zajistit pro D. Černošice evakuační bod v případě povodní. Byť se všechny záměry protínají v jednom místě a mají společného investora, jsou řešeny izolovaně dle gescí jednotlivých odborů MHMP a bez účasti místních stakeholderů.

- **Aktuální fáze**
Příprava architektonicko-urbanistické soutěže IPR v rámci projektu Norských fondů.
- **Co se podařilo naplnit**
Nezastavit aktivity, institucionální participace funguje, nalezení nových zdrojů - dotačních
- **Co se nepodařilo naplnit:**
Časová prodleva, legislativní rizika (aktivní záplavová území)
- **Jakým způsobem do projektu zasahují vztahy mezi MČ a KPP**
Úřad je malý (7 lidí), vynikající spolupráce s politiky, s úředníky není žádná

Využití domečku u školy

Cílem projektu je získat do správy dva objekty ve vlastnictví hlavního města na parcelách č. 3 a 4 v katastrálním území Lipence. Městská část má záměr objekty využít pro potřeby základní školy.

- **Aktuální fáze**
Před rokem participace s MHMP, které zcela přestalo komunikovat přes mnohé urgency (p. radní Záborský)
- **Jakým způsobem do projektu zasahují vztahy mezi MČ a KPP**
Úřad je malý (7 lidí), vynikající spolupráce s politiky, s úředníky není žádná

MČ PRAHA ZBRASLAV

Tabulka 28: Probíhající projekty Praha Zbraslav

Název projektu	Typ projektů	Projektová karta	Projektový plán/rámec	Začátek projektu	Fáze projektu	Stav projektu
Koridor tří ulic	investiční - výrobní linka	1	1	říjen 2020	3.3e	zatím nezačalo
Náměstí v MČ Zbraslav	investiční - výrobní linka	1	1	leden 2020	3.3e	1. fáze participace
Územní studie lokality "Strakonická"	investiční - výrobní linka	1	1	leden 2020	3.3f	příprava podkladových analýz

Zdroj: PF; Projektově.cz

Koridor tří ulic

Strategickým cílem projektu je efektivní participací všech zainteresovaných stran dosáhnout optimální realizace komplexního investičního projektu, kterým je rekonstrukce významného uličního koridoru v MČ Zbraslav.

- **Aktuální fáze**
Projektová příprava záměru (vyhlášení architektonicko-urbanistické soutěže) přes aktivitu IPR (p. Ent – Norské fondy)
- **Co se podařilo naplnit**
Projekt se nezastavil úplně, ale není jistý další postup
- **Co se nepodařilo naplnit:**
 - Původní záměr byl o rekonstrukci komunikací, ten se nerealizoval.
- **Jakým způsobem do projektu zasahují vztahy mezi MČ a KPP**
Velmi dobrá spolupráce.

Náměstí v MČ Zbraslav

Předmětem tohoto projektu je zpracovat dokumentaci na komplexní úpravu stávajícího prostoru Zbraslavského náměstí, kde se vytvoří kvalitní prostor napomáhající veřejnému životu, včetně vhodného dopravního řešení pro veřejnou a individuální dopravu. Realizace projektu navazuje na výsledek architektonické soutěže pořádané MČ Praha Zbraslav. Do konce roku by měl být v rámci JŘBU vybrán dodavatel projektové dokumentace a do roku 2022 zpracována kompletní projektová dokumentace.

- **Aktuální fáze**
Projektová příprava záměru (dodavatel zahájil práce na studii), projekt řádně realizován.
- **Co se podařilo naplnit**
Vše dle plánu s malým časovým posunem, včetně participativních aktivit
- **Co se nepodařilo naplnit:**
Vše se podařilo, vyjma operativy související s koronavirem
- **Jakým způsobem do projektu zasahují vztahy mezi MČ a KPP**
Velmi dobrá spolupráce.

Územní studie lokality Strakonická

Připravit návrhy řešení nevyužitého území v ul. Strakonická, Zbraslav, v okolí obchodního domu Lidl. Výsledkem výše uvedené spolupráce je zhotovení Územní studie.

- **Aktuální fáze**
Práce nezahájeny – nejdříve od projektu odstoupil MHMP, poté dodavatel neměl kapacity
- **Co se podařilo naplnit**
Najít náhradní řešení – projekt plně v realizaci MČ
- **Co se nepodařilo naplnit:**
Vlastní realizaci a spolupráci s MHMP

- **Jakým způsobem do projektu zasahují vztahy mezi MČ a KPP**
Velmi dobrá spolupráce.

MČ PRAHA 21 – ÚJEZD NAD LESY

Tabulka 29: Probíhající projekty Praha 21 – Újezd nad lesy

Název projektu	Typ projektů	Projektová		Začátek projektu	Fáze projektu	Stav projektu
		karta	plán/rámec			
Participativní rozpočet	participativní rozpočet	1	1	říjen 2020	3.3f	Zrealizován
Revitalizace Sídliště Rohožník	investiční - výrobní linka	1	1	listopad 2020	3.3a	Ve fázi realizace.

Zdroj: PF; Projektově.cz

Participativní rozpočet

Cílem participativního rozpočtu je umožnit občanům navrhnout projekty, jejichž realizace by pro ně i místní komunitu byla přínosná a které by zpříjemnily či vylepšily jejich životy v obci

- **Aktuální fáze**
Zrealizován.

Revitalizace sídliště Rohožník

Cílem projektu je revitalizace sídliště Rohožník. Projektu brání nesoulad vlastnických práv pozemků v rámci tohoto sídliště.

- **Aktuální fáze**
Od ledna 2022 začnou participativní setkání.

MČ PRAHA 21 BĚCHOVICE

Tabulka 30: Probíhající projekty Praha 21 - Běchovice

Název projektu	Typ projektů	Projektová		Začátek projektu	Fáze projektu	Stav projektu
		karta	plán/rámec			
Participativní rozpočet	participativní rozpočet	1	1	říjen 2020	3.3g	Zrealizován.

Zdroj: PF; Projektově.cz

Participativní rozpočet

Cílem participativního rozpočtu je umožnit občanům navrhnout projekty, jejichž realizace by pro ně i místní komunitu byla přínosná a které by zpříjemnily či vylepšily jejich životy v obci.

- **Aktuální fáze**
Projekt zrealizován.

MČ PRAHA 22

Tabulka 31: Probíhající projekty Praha 22

Název projektu	Typ projektů	Projektová karta	Projektový plán/rámec	Začátek projektu	Fáze projektu	Stav projektu
Autobusový a vlakový terminál (Revitalizace prostoru před nádražím)	investiční - výrobní linka	1	1	leden 2021	3.3g	příprava zadání urbanistické soutěže
Náměstí bratří Jandusů: soutěž	investiční - výrobní linka	1		září 2020	3.3h	Projekt realizován a ukončen.
Participativní rozpočet - přenastavení	participativní rozpočet	1		září 2020	3.3e	Nebyl realizován.
Systém školní participace	systémová participace			dosud neprobíhá	3.3a	Nebyl realizován.

Zdroj: PF; Projektově.cz

Autobusový a vlakový terminál

Záměr počítá s kompletní revitalizací nejdůležitějšího dopravního uzlu Pražské integrované dopravy v městské části Praha 22 a jeho bezprostředního okolí. Ve vymezeném území se nachází železniční stanice Praha-Uhřetěves (součást PID), dvě stanice autobusových linek a místo pro čekání autobusů.

- **Aktuální fáze**
V lednu 2022 proběhne setkání s občany. První fáze participace proběhla, projekt stále ve fázi realizace, odbavuje externí dodavatel CityUpgrade.

Náměstí Bratří Jandusů

Záměr počítá s kompletní revitalizací nejstaršího uhřetěveského náměstí. MČ chce revitalizaci náměstí řešit formou architektonické soutěže, která pomůže promítnout zájmy všech dotčených občanů i institucí do výsledné podoby náměstí.

- **Aktuální fáze**
Projekt realizován a ukončen. V dubnu 2021 proběhlo představení vítězných návrhů veřejnosti.

Participativní rozpočet - přenastavení

Praha 22 spouští v roce 2020 druhý ročník participativního rozpočtu. I v tomto ročníku bude na realizované projekty vyčleněna částka milion korun českých a akce proběhne pod stejným názvem: Milion pro Prahu 22.

- **Aktuální fáze**
Projekt nebyl realizován.

3.7 NASTAVENÍ PROJEKTOVÉ PŘÍPRAVY V PŘÍPADĚ PILOTNÍCH PROJEKTŮ

Zhodnocení projektové přípravy proběhlo na základě srovnání s tematicky podobnými projekty, které se v rámci MČ v minulosti uskutečnily. Vliv participativního plánování se promítá do struktury městského úřadu a zapojení jednotlivých odborů, realizací veřejných zakázek a zapojení koordinátora participativního plánování. Jeho příchod na úřad měl významný vliv na realizaci projektů. Komunitní zapojení občanů bylo na některých úřadech již zaběhlou rutinou před samotnými pilotními projekty, nicméně se v rámci projektů posílila komunikace prostřednictvím organizovaných diskusí nad územním plánováním, které více reflektují potřeby občanů.

V rámci Manuálu pro KPP byly stanoveny jednotlivé kroky, které měly umožnit sledování průběhu projektů, hodnocení kvality výstupů a zároveň efektivní komunikaci s týmem IPR Praha, organizacemi města a jejich dodavateli. Každý pilotní projekt měl být rozdělen do 11 aktivit, které se skládají z jednotlivých kroků (např. příprava podkladů, organizace schůzek, příprava výstupů).

Tabulka 32: Jednotlivé fáze projektů

KA	Fáze projektu
KA3	3.3a. Vytváření záměru projektu
KA3	3.3b Získání odborných podkladových analýz
KA3	3.1 Finalizace výběru pilotních projektů do programu (3.3c)
KA3	3.3d Identifikace a komunikace se zástupci dotčených CS 4,5
KA3	3.2 (3.3e) Naplánování postupu pro všechny stakeholdery (dotčené CS) - vytvoření podrobného procesního plánu se všemi zapojenými stakeholdery
KA3	3.3f. 1. Fáze participace: průzkum potřeb ke zjištění problémů, hodnot, užívání prostoru, potřeb cílových skupin
KA3	3.3g Vytvoření draftu - návrhu realizace projektu
KA3	3.3h1 2. Fáze participace: konzultace návrhu s CS 1
KA3	3.3h2 2. Fáze participace: konzultace návrhu s uživatelskými skupinami (CS 4,5)
KA3	3.3i Zapracování připomínek z konzultace
KA3	3.3j Schválení a prezentace finálního návrhu
KA3	3.4 Zajištění dohody nad pokračováním dalších fází (3.3k Naplánování následné realizace)

Zdroj: PF, IPR. Zpracoval Inesan.

Aktivity jsou součástí jednotlivých fází (shluk několika aktivit), které indikují, ve kterém stadiu projektu se KPP nachází. Pro úspěšné zvládnutí projektu měla být ve většině případů splněna alespoň částečně každá z následujících aktivit (viz tabulka níže).

Tabulka 33: Průběh projektu

Kroky	Aktivity	Fáze
1.	<p>Aktivita 1. Identifikace klíčových aktérů</p> <p>Aktivita 2. Kulaté stoly klíčových aktérů. Rozsah, limity (mantinely) zadání a cíle participativního procesu</p> <p>Aktivita 3. Odborné podkladové analýzy</p> <p>Aktivita 4. Mapování uživatelů komunit</p> <p>Aktivita 5. Nastavení podrobného procesního plánu</p>	1. Příprava a nastavení procesu

2.	Aktivita 6. Průzkum potřeb - 1. fáze participativního plánování	2a. Plánování projektu - analýza současného stavu
3.	Aktivita 7. Tvorba návrhu Aktivita 8. Konzultace návrhu (2. fáze participativního plánování) Aktivita 9. Zapracování/vypořádání připomínek Aktivita 10. Presentace finálního návrhu	2b. Plánování projektu - příprava návrhu
4.	Aktivita 11. Akční plán (následná realizace)	3. Uzavření projektu 4. Vyhodnocení projektu (IPR)

Zdroj: IPR Manuál koordinátora, Zpracoval INESAN

Doporučení

Evaluátor doporučuje nadále implementovat tento ucelený systém kroků v jednoduché formě v rámci projektového řízení na MČ a podporovat projektové a monitorovací nástroje, které každá MČ aktuálně uplatňuje.

3.8 VYUŽITÍ PARTICIPATIVNÍCH NÁSTROJŮ

Evaluací výzkum se v této oblasti zaměřil na poskytnutou podporu projektových a participačních nástrojů a zkoumal, nakolik měla podpora vliv v rámci pilotních projektů MČ.

Součástí této aktivity byla příprava základních projektových nástrojů a dokumentů, nástroje pro komunikaci s koordinátory a poskytnutí základních informací o participativním plánování. V rámci této aktivity byl připraven Manuál pro koordinátory participativního plánování společně s nástroji, které umožnily prvotní naplánování pilotních projektů. Dále byly vytvořeny tyto nástroje:

- Projektové listy (projektové fiche);
- Projektové šablony (jednostránkové profily projektů pro HMP);
- Harmonogram projektů (časové osy)

Tabulka 34: Využití participativních nástrojů

Městská část	Doložené projektové rámce	Doložené projektové listy	Doložené projektové karty	Doložené Check-listy	Využívání Projektově CZ
Praha 1	3	4	0	0	KPP nevyužívá
Praha 3	7	3	5	0	KPP užívá, ale nefunguje propojení s MČ
Praha 6	2	1	2	1	KPP užívá, ale nefunguje propojení s MČ
Praha 7	3	2	3	2	Nové KPP stále nemají přístup
Praha 12	0	1	3	0	KPP užívá, ale nefunguje propojení s MČ
Praha 14	3	1	1	0	KPP užívá, ale nefunguje propojení s MČ
Praha 21	2	0	2	3	KPP využívá, ale nefunguje propojení s MČ
Praha 22	2	4	3	0	KPP nevyužívá
Lipence	0	3	2	0	KPP užívá, ale nefunguje propojení s MČ
Zbraslav	3	2	2	0	KPP užívá, ale nefunguje propojení s MČ

Zdroj: IHI; Sdílené složky s PF, Projektově.cz

Původní ambicí řídicí skupiny (před zapojením podpůrné skupiny) bylo za pomoci výše uvedených nástrojů začít již s plánováním a implementací pilotních projektů kolem června 2020. Na samotném začátku designu programu, byl původním předpokladem IPR, že na jednotlivých MČ začne od samého počátku programu implementace pilotních projektů a to průzkumem potřeb. Tato průběžná implementace projektů by v průběhu odhalila nedostatky ve spolupráci napříč úřadem, v zapojování veřejnosti, ve spolupráci a komunikaci s HMP, na které by pilotní program reagoval.

Tím, že od plánovacích schůzek, které začaly koncem června, nedošlo u části městských částí k znatelnému pokroku a jednotlivé projekty se dále nerozpracovaly či neposouvaly dál, došlo ke zvolení jiného přístupu formou Aktivit 1.7 a 1.8.

NASTAVENÍ A PRŮBĚŽNÁ ÚPRAVA ZÁKLADNÍCH PROJEKTOVÝCH A MONITOROVACÍCH NÁSTROJŮ

Podpůrná skupina ve spolupráci s řídicí skupinou v případě aktivity 1.7 vytvořila a uzpůsobila vhodné nástroje pro monitoring činnosti koordinátorů. Soubor původních komunikačních kanálů (*Denní stand-up*,

hotline; Retrospektiva; Pravidelné konzultace 1:1; Slack, plánovací sprinty, kontrolní projektová schůzka, úřední hodiny, týdenní newsletter pro koordinátory, atd.) se neosvědčil a byl modifikován – viz tabulka níže.

Tabulka 35: Aktuální monitorovací nástroje aktivity 1.7

Projektový nástroj	Účel	Obsah
Projektově.CZ	Správné nastavení plánu projektů a projektové řízení	Procesní plány
Individuální plánovací schůzky	pravidelné shrnutí průběhu projektu, rozplánování dalších potřebných kroků (pokud zapotřebí), eskalace problematických kroků, úprava úkolů, apod.	Proces projektu
Týmová porada s IPR a Participation Factory	Zaměří se na urgentní body, předání rychlé zpětné vazby, pravidelný kontakt s koordinátory, kolegy z PF a IPR, možnost sdílet jejich zkušenosti a pocity.	Projektový list, projektová karta
Retrospektivy	Zpětná vazba koordinátorů na průběh projektu	Proces projektu

Zdroj: Měsíční reporty PF

V lednu 2021 došlo ke značnému snížení účasti KPP při pravidelných aktivitách pořádaných za účelem poskytnutí zpětné vazby a monitoringu (především retrospektivy).

Pro detailní a transparentní pohled do plánovacího procesu jednotlivých projektů začal být od února 2021 používán nástroj Projektově.cz, který měl za cíl sjednotit zdrojové místo monitoringu výstupů, poskytnout přehled o fázi projektu a zároveň pomoci koordinátorům plánovat a průběžně řídit jejich pilotní projekty. Projektově.CZ byl následně stanoven jako hlavní nástroj projektového managementu pro pilotní program. V průběhu února 2021 byl projektovému týmu nástroj představen a od března 2021 došlo k postupnému přechodu k tomuto online rozhraní.

Většina KPP automaticky nesdílí dokumenty ke svým pilotním projektům na sdílené složky. Převážná většina projektových rámců byla do sdílených složek Google disk nahrána podpůrnou skupinou. Sdílené složky (Google disk) KPP automaticky používají zřídka, zpravidla museli být KPP k nahrání dokumentů urgováni.

Správné vyplnění projektových rámců bylo v počátcích pro KPP rovněž překážkou (potřeba aktivní pomoci od PF).

PŘÍPRAVA, POSKYTNUTÍ A PRŮBĚŽNÁ ÚPRAVA PRACOVNÍCH NÁSTROJŮ PRO KOORDINÁTORY

Tabulka níže ukazuje přehled vývoje projektových nástrojů pro plánování pilotních projektů. Aktuálně jsou využívány dva poslední nástroje – projektový rámec, který splňuje potřebné detailní požadavky pro naplánování dílčích aktivit jednotlivých pilotních projektů. V některých případech jde o zdrojový dokument, který má za cíl monitorovat projekt v minimálně dané míře.

Tabulka 36: Vývoj a popis projektových nástrojů pro plánování projektů

Projektový nástroj	Účel	Obsah	Měsíc vzniku
Projektový list-záměr	koncept pilotních projektů	popis projektu, cíl, harmonogram	04/2020
Nástroje k manuálu koordinátorů participativního plánování	nástroje k jednotlivým krokům sledující strukturu manuálu koordinátorů participativního plánování	seznam klíčových aktérů, seznam komunit, seznam podkladových analýz	06/2020
Projektová karta (šablona)	usnadnění komunikace s mhmp	proces projektu a zapojení/zodpovědnosti klíčových	07/2020

		aktérů	
Projektový rámec	zpracování projektového listu a projektové karty pro konceptualizaci a naplánování projektu	projektový list, projektová karta	11/2020
Projektová karta (výrobní linka)	modifikace projektové karty pro investiční projekty	proces projektu	12/2020
Projektově CZ	Správné nastavení plánu projektů a projektové řízení		01/2021
Procesní plán	harmonogram projektu	časová osa s aktivitami	02/2021
Projektový rámec	sjednocený nástroj pro naplánování projektu	procesní plán, rozpočet projektu, projektová karta/výrobní linka a bývalé nástroje z manuálu	04/2021
Zdrojový dokument	pro případ absence projektového rámce	zadávací dokumentace, strategie, popř. projektové listy	04/2021

Zdroj: Konzultace s externistou na programový management, PF. Zpracoval INESAN.

Všichni KPP mají v současné době přístup do nástroje Projektově.cz a většina jejich projektů byla naplánována do úrovně procesního plánu (podrobnosti v aktivitě 3.2.). KPP mají také přístup k šablonám procesních plánů v Projektově.cz, které jim umožní naplánovat další projekty do úrovně procesního plánu v souladu s identifikovanými kroky. Připravené šablony mohou být jednoduše použity pro investiční projekty a participativní rozpočet. Zároveň byla připravena "univerzální šablona", kterou lze upravit/přizpůsobit a následně použít pro konkrétní potřeby určitých systémových projektů. Může tedy sloužit jako výchozí bod.

KPP používají dodané nástroje v odlišné míře. Někteří KPP upřednostňují šablony (zápisy, prezentace, prezenční listiny), které se běžně používají v rámci jejich ÚMČ. Někteří KPP, především ti, kteří měli s projektovým řízením předchozí zkušenost, využívají vlastní nástroje.

R7: „KPP nemůžeme nikoho přesvědčit na MČ, aby pracovali s Projektově.cz. U nás to nikdo ani nezkusil, takže to je takový spíš domácí úkol, který museli KPP ukázat PF. Já jsem si to jinak celkem oblíbil. Mě funguje, že si to v tom rozplánuji sám.“

Zdroj: IHI

Nástroj Projektově.cz je v současné době používán především pro úvodní naplánování projektů. KPP ho používají spíše pro kontrolu plnění naplánovaných úkolů a pro sledování hlavních milníků projektu. Aktivně využívá nástroj Projektově.cz minimum KPP. Individuální plánovací schůzky probíhají v současné době jednou za dva týdny a zaměřují se na shrnutí projektu, rozplánování dalších kroků atd. Tyto plánovací schůzky jsou jedním z hlavních nástrojů pro monitorování KPP a jednotlivých fází, ve kterých se projekt nachází. Týmové porady se zpočátku konaly jednou týdně (každé pondělí 9:00-10:00) a sloužily KPP jako rychlá zpětná vazba a zároveň jako výměna zkušeností. Z důvodu pracovního vytížení KPP byly týmové porady zkráceny na 15 minut (9:00-9:15) a zaměřují se pouze na urgentní potřeby KPP než na výměnu zkušeností. V posledních měsících se nekonaly žádné Retrospektivy, jelikož Individuální plánovací schůzky s KPP a Týmové porady byly z hlediska IPR a PF dostačující. Z žádné z těchto aktivit nebyly pořizovány zápisy.

Doporučení

Evaluátor doporučuje, aby byly průběžně prováděny zápisy z Individuálních plánovacích schůzek a z týmových porad. Zápisy budou sloužit jako monitorovací nástroj, který umožní zhodnotit průběh projektu a bude v univerzální podobě dostupný všem členům projektového týmu.

3.9 SPOLUPRÁCE NA PROGRAMU MEZI AKTÉRY PROGRAMU

Hodnocení spolupráce realizačního týmu IPR s dalšími organizacemi se opírá o kontinuální komunikaci v rámci participativního plánování. Nalik byl do této spolupráce zahrnut koordinátor, a jakou roli v celém procesu zastával, je specifikováno jeho zařazením v rámci MČ. V některých městských částech se podařilo vytvořit komunikační platformu prostřednictvím pravidelných schůzek nad participativními projekty, kterých se zástupci jednotlivých organizací zúčastnili. Důležitým prvkem v této spolupráci je ovšem samotná organizační struktura a způsob rozdělení kompetencí na jednotlivá oddělení úřadu, která participativní projekty realizují. V této souvislosti je nutné zmínit nastavení úrovně politické podpory, a rovněž strategii, kterou při prosazování projektů jednotlivé městské části volí a nalik jsou v této oblasti aktivní. Dále v průběhu projektu měla na úroveň této spolupráce vliv změna politického vedení na městské části, která v důsledku znamenala často odlišnou strategii komunikace a preferencí samotných projektů.

PRŮBĚŽNÁ PODPORA PRO KOORDINÁTORY OD IPR A PF

Průběžná podpora je realizována týmem Participation Factory a tvoří ji pravidelné konzultace s KPP, kdy koordinátoři dostávají průběžnou zpětnou vazbu a informace potřebné k plánování projektů.

Průběžná podpora se zaměřuje na design participativních procesů a jejich plánování a zároveň na konkrétní potřeby jejich projektů – např. konzultace příprav strategických plánů, facilitace, příprava podkladů o pilotních projektech na radu MČ apod.

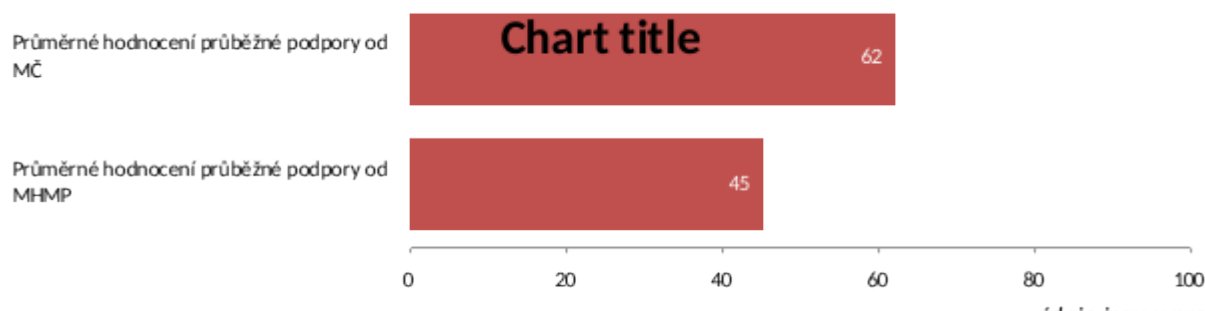
Závěr z průběžného hodnocení této aktivity ze strany jejího realizátora je ten, že jednotliví KPP vyžadují různou míru podpory v závislosti na komplexnosti realizovaných pilotních projektů a na jejich kompetencích. Celkově ale KPP hodnotí spolupráci s IPR a Podpůrnou skupinou velmi kladně.

PRŮBĚŽNÁ PODPORA PRO KOORDINÁTORY OD MČ A MHMP

Míra podpory, kterou koordinátoři dostávají od městských částí, se liší. Podpora je závislá na mnoha proměnných od zázemí městské části, politické reprezentace či osobnosti KPP. Podpora od MHMP byla celkově hodnocena hůře. Někteří KPP uvedli, že podporu od MHMP nedostávají takřka žádnou. Důvodem je nedostatečná či zcela chybějící komunikace.

V dotazníku, který KPP obdrželi, uvedli, že vedle podpory IPRu, Podpůrné skupiny a městské části, využívají také vlastní zdroje podpory, například zkušenosti z předchozího zaměstnání, literaturu, další konzultace.

Graf 18: Hodnocení průběžné podpory KPP ze strany MČ a MHMP



Zdroj: INESAN (2021, N=5)

Následující tabulka shrnuje podporu od městských částí tak, jak ji vnímají samotní koordinátoři.

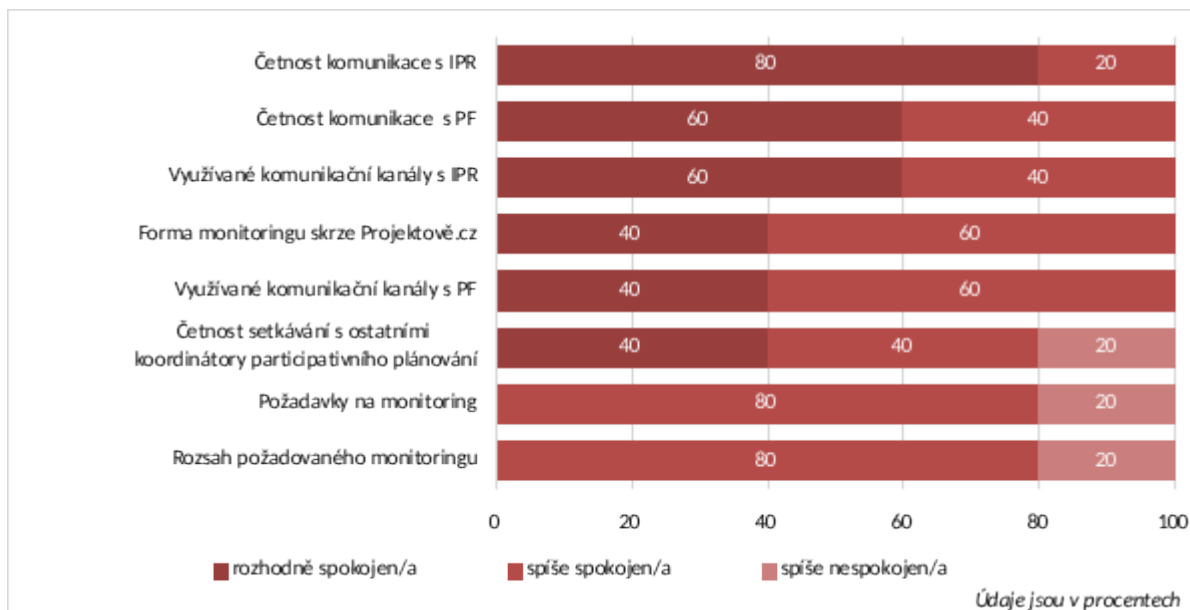
Tabulka 37: Hodnocení průběžné podpory od MČ

Městská část	Podpora od MČ
Praha 1	KPP podporu hodnotí jako slabší. Spolupracuje s pár lidmi, většina ale považuje participaci za zbytečnou. Domnívá se, že je tomu tak z důvodu neúspěšnosti podobných projektů, které v minulosti skončily nezdarem a nebyly dokončeny. Městská část nemá navíc jasnou vizi s ohledem na participativní plánování.
Praha 3	KPP vnímá, že MČ participativní procesy podporuje. Vedení je participativnímu plánování nakloněno a úředníci mají s procesy zkušenost.
Praha 6	MČ má o participativní projekty zájem a aktivně se do nich zapojuje. Dle názoru KPP je participace některými úředníky vnímána jako politický argument a zátěž pro odbory. KPP zároveň pozitivně hodnotí rozdělení agendy napříč MČ a existenci Výboru pro otevřenost, participaci a média (VOMP).
Praha 7	MČ je participaci otevřena, má s ní zkušenosti a je v rámci kulatých stolů i setkání s občany mimořádně akční. Podpora pro KPP je nastavena v rámci procesů úřadu, po neúspěšné zkušenosti zvolili systém dělených úvazků, což v důsledku znamená zvýšení podpory a kooperace obou koordinátorek.
Praha 12	MČ integroval zkušenost z předchozích let, kdy se participace v rámci úřadu nastavovala a současná koordinátorka uvádí plnou podporu v rámci přípravy strategického plánu, financování z rozpočtu úřadu pro participativní akce i podporu v rámci realizace veřejných jednání s občany.
Praha 14	MČ má s participativním plánováním málo zkušeností. Dle KPP není na MČ ani zásadní odpor k participačním procesům, ale ani jejich přímá podpora.
Praha 21	MČ má s participativním plánováním málo zkušeností. Dle KPP není na MČ ani zásadní odpor k participačním procesům, ale ani jejich přímá podpora.
Praha 22	KPP hodnotí podporu od MČ jako velmi špatnou, v podstatě neexistující. Absence vzájemné komunikace a porozumění.
Lipence	KPP postrádá spolupráci s úředníky. Naopak podporu od politiků hodnotí jako vynikající.
Zbraslav	KPP hodnotí podporu od MČ jako funkční a vzájemnou – podporou pro MČ je i on sám. Spolupráci hodnotí jako velmi dobrou.

Zdroj: PF: měsíční reporty, INESAN: online setkání s KPP, Zpracoval Inesan 2021

Tabulka níže znázorňuje, do jaké míry jsou KPP spokojeni s oblastmi průběžně komunikace a podpory a jak subjektivně hodnotí monitorovací nástroje.

Graf 19: Hodnocení průběžné komunikace



Zdroj: Inesan (2021, N= 5)

4. DOPADY PROGRAMU

4.1 DOPADY V JEDNOTLIVÝCH CÍLOVÝCH SKUPINÁCH

Ověřit okamžité dopady v cílových skupinách zapojených do projektu se podařilo jen v rámci MČ, kde se daří realizovat pilotní projekty. V rámci činnosti a interakce spojené se záměry, plánováním a realizací jednotlivých fází projektů, dochází k prohlubování forem participace a k jejímu primárnímu naplnění. V konečném důsledku lze tento proces označit za pokračující v rámci dalších aktivit projektu a je podmíněný interakcí jednotlivých skupin aktérů. Očekávaný dopad na celoměstské plánování nelze v současné chvíli zcela vyhodnotit, neboť program je stále v realizační fázi.

Z evaluačního výzkumu v jednotlivých městských částech vyplynulo, že pro okamžitý dopad na cílové skupiny má vliv především aktivní činnost koordinátora PP a míra intervence realizátora programu IPR. To souvisí přímo se zvýšením kvality projektového řízení, schopností implementovat poznatky z programu do aktuálního řízení pilotních projektů a rovněž se schopností aktivně komunikovat napříč politickým spektrem na MČ. Ze strany realizátora jde především o aktivní síťování, kdy na jednotlivé MČ jako součást doporučení k rozvoji participativních služeb nominuje odborníky z oblasti architektonických a sociologických služeb.

K obecným okamžitým dopadům v cílových skupinách lze vysledovat i zkušenost se zcela odlišným postojem k řízení projektů na MČ, která eskalovala v konflikt a přerušení spolupráce. Z tohoto dopadu lze vyvozovat jednoznačnou nevýhodu v oblasti politické vyhraněnosti koordinátora.

Tabulka 36: Nejvýznamnější cílové skupiny s okamžitým dopadem programu v jednotlivých MČ

MČ	nejvýznamnější skupina	II. nejvýznamnější skupina	III. nejvýznamnější skupina
Praha 1	Politická reprezentace	Odborná veřejnost (dodavatelé služeb)	Uživatelé veřejných prostranství a služeb
Praha 3	Obyvatelé MČ	Odborná veřejnost (dodavatelé služeb)	Partneři rozvoje (developeři)
Praha 6	Úředníci a úřednice jednotlivých odborů	Politická reprezentace	Obyvatelé MČ
Praha 7	Obyvatelé MČ	Politická reprezentace	Odborná veřejnost (dodavatelé služeb)
Praha 12	Úředníci a úřednice jednotlivých odborů	Odborná veřejnost (dodavatelé služeb)	Obyvatelé MČ
Praha 14	Obyvatelé MČ	Odborná veřejnost (dodavatelé služeb)	Úředníci a úřednice jednotlivých odborů
Praha 21	Partneři rozvoje	Obyvatelé MČ	Odborná veřejnost (dodavatelé služeb)
Praha 22	Politická reprezentace	Obyvatelé MČ	Úředníci a úřednice jednotlivých odborů
Praha Lipence	Úředníci a úřednice jednotlivých odborů	Politická reprezentace	Obyvatelé MČ
Praha Zbraslav	Úředníci a úřednice jednotlivých odborů	Politická reprezentace	Obyvatelé MČ

Zdroj: INESAN

Z aktuálního výzkumu vyplynulo, že MČ, které do svých pilotních projektů zahrnuly podporu systémové participace, neprokázaly zlepšení spolupráce v rámci úřadu MČ. Jde především o MČ Praha 6, která se potýká s negativním postojem zaměstnanců úřadu a obecně negativním vnímáním participace.

K nejsilnějšímu okamžitému dopadu a změně v komunikaci došlo v aktuální evaluačním období v těchto skupinách:

Politická reprezentace

Za zmínku stojí nepochybně Praha 22 - Uhřetěves, kde se program KPP stal předmětem politického konfliktu. Z původně úspěšného konceptu participativních projektů, který se podařilo na MČ rozjet s podporou politického vedení MČ, se v rámci několika měsíců stalo z pohledu programu nečinné území. Projekty se nepodařilo dotáhnout v rámci realizace do fáze, kdy by odbory MČ byly ochotny na nich dále participovat a KPP ze své pozice s koncem roku 2021 odešel. Důvodem tohoto zvratu je změna politického vedení radnice, se kterou bezprostředně souvisí rozhodnutí o další strategii řízení MČ a způsobu realizace projektů, která se neshodla s osobním a politickým nastavením koordinátora.

R10: „Já bych potřeboval vědět, co mám dělat. Možná je snaha, abych to vzdal sám, ale neodejdu, budou muset zformulovat důvod, proč mám odejít.“

Zdroj: IHI

V podobném rozpoložení se nachází Praha 1, která se sice aktivně do programu přihlásila, zadala i několik projektových záměrů, žádný z nich však nebyl na MČ podpořen. Koordinátor participace na MČ Praha 1 je vnímám jako samostatná jednotka bez podpory odborů a obecný postoj úřadu k participaci je negativní.

Obyvatelé MČ

Okamžitý dopad na tuto cílovou skupinu byl zaznamenán především v MČ Praha 3, která se ve svých pilotních projektech zaměřuje na rozvoj komunitního prostoru a s ním související obyvatele jednotlivých oblastí MČ. S těmi rozvinul koordinátor aktivní komunikaci a často s nimi připravuje participační setkání. Stejně tak lze zmínit MČ Praha 7, která jako primární formu volí participaci prostřednictvím veřejných diskusí a setkání s občany – obyvateli MČ. Příchod nových koordinátorek PP na sdílenou pozici tyto aktivity přímo podpořil.

Úředníci a úřednice jednotlivých odborů

Dopady v těchto cílových skupinách je možné zjistit především v MČ, které se do programu zapojily s intencí rozvoje systémového nastavení MČ. Jedná se především o MČ Praha 6 a Praha 12, kde se ze zcela odlišného postoje k participaci vyvinula konkrétní cesta prohloubení řízení projektů. Na MČ Praha 6 usilují o získání softwaru EZAM, který elektronickou cestou zjednoduší systém řízení projektů a nepopulární téma participace podpoří mezi úředníky systémem evidence a konkrétních kroků. Na MČ Praha 12 se podařilo získat kompetentní koordinátorku se zkušeností s realizací investičních projektů, která svou schopností vést

participativní koordinaci uvnitř úřadu přirozeně získala podporu napříč spektrem jednotlivých odborů. Zmínit lze i v této souvislosti činnost koordinátora participace v Praze Lipencích/Zbraslavi, který svou schopností organizovat společná setkání na MČ u kulatých stolů podpořil spolupráci úředníků jednotlivých odborů.

Partneři rozvoje

Jako zásadní cílovou skupinu s okažitými dopady lze označit partnery rozvoje na Praze 21 – Běchovice, kde se koordinátorce podařilo rozjet projekty s místními investory a promovat je v rámci společensko-kulturních aktivit v MČ.

Služby a spolupracující organizace

Z výzkumu vyplynulo, že do ostatních městských služeb se zatím nepodařilo participaci prosadit, ale zlepšení vztahů uvádí MČ Praha 7 a MČ Praha 3, která se opírá o spolupráci s IPR. V MČ Praha Lipence se podařilo nastavit lepší komunikaci s městskými službami prostřednictvím jednání u kulatého stolu, které inicioval KPP.

R3: „Je to těžký, napřed to nejde, ale nějak to funguje, když se člověk odvolá na IPR – „to jste v podstatě náš, to se domluvíme“.

Zdroj: IHI

Externí spolupracovníci

Většina MČ si externí odborníky vybírá na základě doporučení a realizátor programu se v této oblasti projevil jako autorita, která doporučila několik odborníků z oblastí architektonických a sociologických služeb. Placení odborníci, se kterými člověk musí spolupracovat – mám celkem dobré zkušenosti (PF, konzultanti), mám celkem dobré zkušenosti.

R7: „Všichni máme často dobré zkušenosti s odborníky od IPR – je třeba na ně mít i reference. Podle mě je třeba si u doporučených odborníků ověřovat reference a vybrat ty, co se na MČ budou hodit způsobem práce. „

Zdroj: IHI

4.2 NAPLNĚNÍ OČEKÁVANÝCH DOPADŮ

V rámci průběžné zprávy byla vytvořena a schválena teorie změny, na jejímž podkladu se definovaly monitorovací indikátory. Ty se podařilo naplnit jen částečně. Jde především o realizaci aktivit spojených s koordinátory participativního plánování a jejich kompetencemi v rámci pracovního poměru a působení na městských částech. Šlo především o naplnění indikátorů spojených se vzděláváním v oblasti projektového řízení, prohloubení technik participace, s podporou v praktické činnosti koordinátora, v komunikaci s cílovými skupinami a dovedností využívat projektové a monitorovací nástroje.

Vzhledem k výše zmíněným aktivitám a prioritě daným tématům se zatím nepodařilo naplnit indikátory týkající se vzdělávání a rozvoje na MČ a MHPM, stejně tak nastavení kooperace s cílovými skupinami, nebo vytvoření podkladů pro draft celoměstského programu.

V této fázi projektu je tedy možné hodnotit hlouběji přínosy programu pro KPP a pro MČ, které se projevily především do struktury a činnosti MČ v souvislosti s působením koordinátorů participace.

Tabulka 37: Přínosy programu pro KPP/MČ

MČ	Posílení personální kapacity na MČ	Zvýšení kompetencí KPP	Zvýšení kompetencí MČ	Rozšíření zázemí MČ o nástroje participativního plánování	Sjenocení přístup plánování projektů na MČ v rámci odborů	Zlepšení alokace finančních zdrojů pro plánování projektů
Praha 1						
Praha 3						
Praha 6						
Praha 7						
Praha 12						
Praha 14						
Praha 21						
Praha 22						
Praha Lipence						
Praha Zbraslav						

Zdroj: INESAN

Z dosavadních přínosů pro jednotlivé MČ lze označit za úspěšné MČ Praha 3, Praha 7, Praha 12 a Praha Lipence. V těchto MČ se také za podpory programu KPP podařilo dovést pilotní projekty do realizační fáze.

V ostatních MČ se podařilo zvýšit personální kapacity pro oblast participace, a i přes některé změny udržet kapacity v programu. Za zmínku stojí zvýšení kompetencí samotné MČ, kde je vždy podmínkou aktivní působení koordinátora participace na MČ a jeho schopnost integrovat jednotlivé odbory v rámci spolupráce.

Rozšíření zázemí o projektové a monitorovací nástroje se nepodařilo na žádné MČ, navrhované check-listy a Projektově.cz zůstalo v pilotním režimu jen pro účely evidence a reportingu KPP.

Zlepšení alokace finančních zdrojů souvisí se zvýšením kompetencí koordinátorů participace v oblasti projektového řízení, které vneslo na MČ aktivní zpracování finančního rozpočtu již v přípravné fázi projektů.

Specifikem v oblasti strategického plánování je Praha Lipence, která si služby nechává komplexně zpracovat externím dodavatelem, tedy projektové řízení i finanční rozpočet je předmětem outsourcingu.

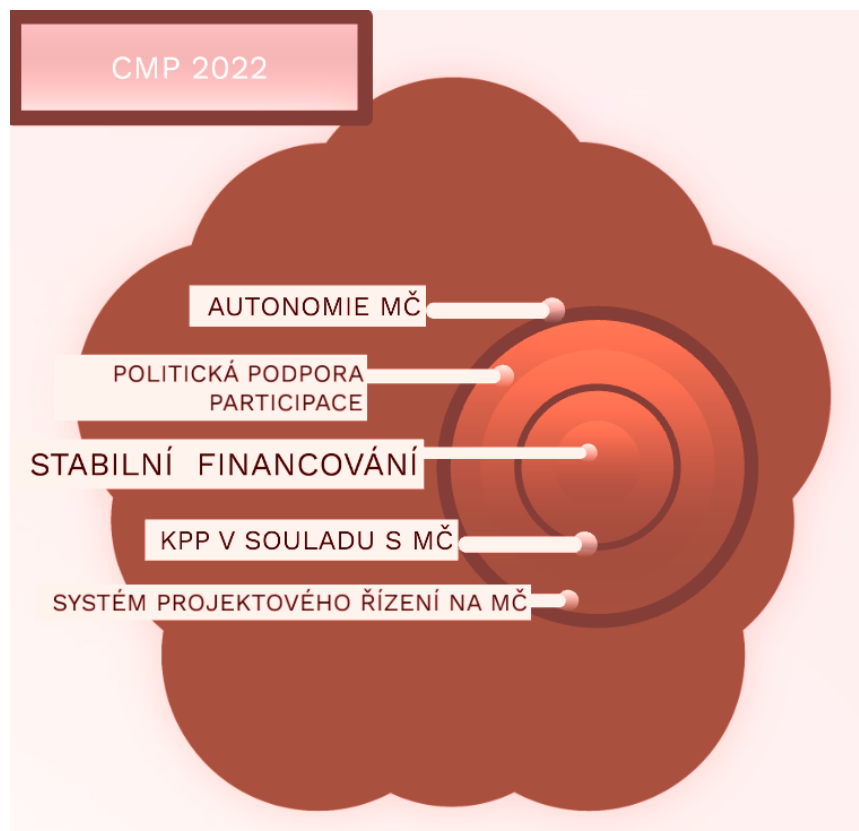
V aktuální situaci lze konstatovat, že jediným klíčovým dopadem je na všech městských částech, které se programu KPP účastní, nový náhled na participační procesy.

V rámci výsledků lze vysledovat posílení kapacity na všech MČ prostřednictvím pozice KPP, posílení kompetencí koordinátorů a koordinátorek prostřednictvím vzdělávání a podpory realizátora programu a zřejmá zkušenost s implementací projektových nástrojů do úřadů a odborů MČ.

Za dosavadní úspěchy programu lze označit vytvoření uceleného systému vzdělávání pro KPP, metodiku participace pro rozvoj městských částí v rámci projektů, rozšíření možností prostoru pro participaci, zvýšení povědomí o participaci napříč širokým spektrem stakeholderů a rovněž se za úspěch programu dá označit trvalá snaha o sjednocení náhledu na participaci.

Jako podněty pro celoměstské plánování byly označeny stabilní financování, politická podpora, posílení spolupráce KPP a MČ v rámci definice kompetencí a kontinuální podpora projektového řízení na MČ.

Obrázek 3: Celoměstský program – podněty z MČ



Zdroj: Inesan

5. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Program Koordinátoři participativního plánování (KPP) byl od počátku koncipován jako inovativní se záměrem podpořit systémové nastavení městských částí, a ověřit jejich schopnost a možnosti integrovat participaci do projektového plánování.

Hlavním cílem bylo umístit na klíčové pozice ve vybraných městských částech kompetentní koordinátory, poskytnout jim kontinuální podporu a dále je vzdělávat v dovednostech projektového řízení. Skrze aktivitu koordinátorů pak dále podpořit městské části v participativních technikách, v komunikaci se stakeholdery as partnery v projektech, i v komunikaci s občany.

Cílem bylo rovněž efektivně a kvalitně vést plánované (pilotní) projekty, podpořit jejich financování, a zajistit jejich úspěšnou realizaci.

Na těchto základech následně vytvořit koncept **celoměstského programu**, který představí základní pravidla procesu řízení projektů se zapojením participativního plánování, na kterých se shodnou městské části, MPHMP i IPR a koncept tak bude funkční pro celou Prahu.

Pro pilotní program KPP bylo nastaveno konkrétní období, kdy byl program finančně podpořen MHMP, a metodicky veden skrze IPR.. IPR nastavil podmínky a metodiku programu a byl vedoucí silou jeho realizace.

V rámci evaluovaného období bylo doposud realizováno sedmáct odborných vzdělávacích aktivit a čtyři vzdělávací workshopy pro koordinátory. Tyto aktivity byly podpořeny pravidelným setkáváním za účelem výměny zkušeností. Ohlas na realizovaná školení a vzdělávací aktivity byl ze strany účastníků pozitivní. Populární bylo především podpůrné setkávání koordinátorů v online i prezenční podobě, které jim umožnilo sdílet konkrétní zkušenosti z pilotních projektů a ze situace na MČ a v rámci setkání hledat společně jejich řešení, a získávat tak další informace a prohlubovat svou profesionalitu/odbornost.

Do programu KPP bylo přihlášeno původně 36 pilotních projektů, které byly realizátorem kvalifikovány jako vhodné pro participativní způsob řízení. V současné době se podařilo dokončit dva krátkodobé projekty, které jsou předmětem evaluace. Z původního plánu realizace vypadly ve fázi záměru tři projekty (Praha 1) a pozastaveny jsou projekty na Praze 22 – Uhřetěves, kde není v současnosti koordinátor participace. Aktuálně se realizuje 30 pilotních projektů, které se nachází v různých fázích implementace. V počáteční fázi realizace, ve které se identifikují klíčoví aktéři a upravuje či finalizuje projektový záměr se nachází 12 pilotních projektů. Uprostřed realizace je aktuálně 7 projektů. Další 11 pilotních projektů se nachází na konci realizace. U většiny z nich již proběhlo uzavření soutěží, vyhlášení vítězných návrhů atd. Úspěšně byly realizovány tři projekty (Praha 21 - Běchovice, Praha 22).

Do aktuálního evaluačního období se v programu podařilo vytvořit systém uceleného vzdělávání koordinátorů participace a sestavit funční metodiku, která poskytuje podporu koordinátorům v rámci činnosti MČ. Dále se podařilo v rámci síťování navázat v některých MČ spolupráci s dodavateli externích specifických služeb, kteří jsou zapojeni do projektů, kde je třeba dodat odborné služby, které si MČ z kapacitních či jiných důvodů nezajistí sama.

Do přínosů programu lze zařadit i nabídku projektových nástrojů, které sice v navrhované podobě nebyly městskými částmi akceptovány, ale motivovaly aktéry pilotních projektů k hledání vlastních nástrojů projektového řízení.

Na úspěšnost programu lze rovněž pohlížet optikou MČ. Každý ze zapojených úřadů si stanovil své cíle, kterých chtěl v rámci pilotních projektů dosáhnout. Téměř všem se podařilo navýšit personální kapacity úřadu. Role koordinátora a jeho pozice v rámci úřadu nebyla předem definována. Kompetenční model KPP byl tedy utvářen až v průběhu programu a spektrum osobností, které se na této pozici mohou úspěšně realizovat, je široké. V průběhu pilotního období se skrze zkušenosti na MČ ukázalo, že do kompetencí, kterými by měl koordinátor disponovat, patří projektové řízení, flexibilita, schopnost aktivní komunikace, zkušenosti se stylem vedení projektů na MČ a jeho systémovostí. Projekt ukázal, že by se v případě KPP mělo jednat o apolitickou osobnost, která však dokáže komunikovat s politiky bez ohledu na strannickou příslušnost. Každý koordinátor v pilotním programu potřeboval projevit jistou míru přizpůsobivosti aktuálním podmínkám a úrovni participace na MČ. V některých šlo o rozjetý mechanismus, kde bylo třeba se dobře zorientovat a adaptovat na dané tempo (Praha 7), v jiné MČ se koordinátor ocitl v roli referenta s omezenou schopností ovlivnit stav a směr projektového záměru. V dalších případech bylo třeba podpořit organizační roli (Praha Lipence) nebo participaci komplexně zaštitit (Praha 21). Pro pozici koordinátora participace tedy neexistuje jedna ideální osobnost, přestože základní kompetence z principu pozice vyplývají, je však nutné brát v potaz charakter, politické a personální složení MČ a místní úroveň a zkušenosti v oblasti participace. Jinými slovy poptávka úřadu by měla být podrobena analýze místního fungování ještě před tím, než proběhne výběrové řízení na koordinátora.

Z evaluace vyplývá, že se na většině MČ podařilo koordinátory udržet a integrovat. Jejich další fungování je však na některých MČ podmíněno stabilním financováním ze strany MHMP.

Z realizované evaluace vyplývá, že aktivity v rámci programu umožňovaly koordinátorům zvyšovat své znalosti a odbornost, což vedlo k vyšší kvalitě a efektivitě jejich činnosti na MČ, a také k posílení jejich profesní identity a sebeuvědomění v rámci výkonu pozice. Jako dobrou praxi označili všichni společně setkávání, které pomáhalo ve sdílení profesní praxe, odbornosti i v udržení dobrých vztahů na MČ.

Lze tedy prohlásit, že program KPP realizoval své aktivity v souladu s časovými i organizačními možnostmi s ohledem na vliv Covid-19 na situaci. Program i nadále v současnosti naplňuje své cíle a realizační tým pokračuje v realizaci svého pilotního záměru směrem k celoměstské vizi.

Vzhledem k dosavadnímu úspěšnému fungování rozběhlých aktivit se nejeví jako přínosné provádět v programu ve zbylém průběhu jeho realizace jakékoliv intervence významnějšího charakteru.

Evaluátor nicméně z realizovaných šetření vyvodil devět doporučení, jejichž zohlednění považuje za přínosné pro úspěšné dokončení pilotní fáze programu KPP, přípravy dalších návazných aktivit a udržitelnost praxe a aktivit, ať už v rámci stávající realizace, tak i dalších obdobně zaměřených projektů či aktivit. A to i na celoměstské úrovni.

Doporučení č. 1: Pokračovat v rámci aktivit v síťování koordinátorů participativního plánování

Setkávání koordinátorů participace se ukázalo jako jeden z největších přínosů programu. Sami koordinátoři oceňovali možnost konzultovat různé případy z praxe na městských částech a z pilotních projektů s kolegy z jiných MČ. Na těchto společných akcích zároveň docházelo k přirozenému síťování aktérů, což obecně přinášelo a podporovalo multidisciplinární spolupráci. Evaluátor proto doporučuje vytvořit plán pravidelných setkávání koordinátorů, kde by byla možnost diskutovat o současných participativních projektech na MČ i o aktuálních tématech v rámci participace.

Doporučení č. 2: Podpořit jednotnost vnímání pojmu PARTICIPACE na městských částech

Před začátkem jakékoliv participace společně definovat mezi aktéry co pojem PARTICIPACE pro každého z aktérů znamená. Znalosti a zkušenosti s participací jsou různé a někdy vedou i k předsudkům. Ukázalo se, že při běžném dotazování v rámci jedné budovy úřadu je možné dostat několik zcela odlišných výkladů participace, často podbarvených negativními emocemi. Vyjasnění pojmu v začátku zajistí jednotná očekávání všech zúčastněných a hladší průběh procesu.

Doporučení č. 3: Rozvíjet metodiku participace a povědomí o vhodnosti participace v jednotlivých projektech a v jaké fázi ji uskutečnit

Doporučení se soustředí na oblast, která se ukázala jako velmi nespecifikovaná. Jde o znalost primárních kritérií k určení pro jaké projekty je participace přínosná, a že ne každý projekt je vhodné participovat, a dále ve které fázi projektu participaci uskutečnit. Doporučujeme informovat především o základních pilířích, o které se participace opírá - tedy finanční rozpočet, lidé - stakeholderi, zadání - cíl, a politická podpora. Naplnění těchto podmínek je klíčové pro úspěch participativního projektu. Doplňujícím doporučením je i šířit základní povědomí v rámci MČ, že principem participace je vyslechnutí názoru (občana), nikoliv naplnění jeho požadavků, a že participace je cesta k otevřenému dialogu.

Doporučení č. 4: Popsat kazuistiku a poskytnout ji koordinátorům i MČ a pracovat s riziky

Toto doporučení cílí na práci s riziky. Rizika mohou nastat především kvůli špatně definovanému tématu participace, které je buď příliš široké a nelze tak vytvořit ucelený formát participace, nebo je podmíněné legislativně a tedy ztrácí svou předmětnou úlohu. Proto je důležité uvést a popsat kritéria pro výběr participativních projektů skrze konkrétní příklady kazuistiky a provést tak aktéry procesem participace. Dále pak explicitně popsat postup při neúspěchu v jednotlivých krocích a analyzovat potencionální rizika. Ze

zjištění vyplynulo, že si některé MČ potřebují úspěšnou a kvalitní participativní akci zažít. Doporučujeme tedy uvést ukázkové postupy na konkrétně realizovaných participačních akcích.

Doporučení č. 5: Podpořit na MČ systém projektového řízení skrze nabídku individuálních projektových nástrojů a vzdělávání

Podpora ve formě sdílené dokumentace a doporučených kroků usnadní orientaci jednotlivým aktérům a přispěje k efektivnímu řízení celého procesu včetně evidence o zapojení a následné evaluace. Může to být jednoduchý check-list na drive/ve sdílené složce.

Doporučení č. 6: Podpořit na MČ systém „kulatých stolů“, aneb podpora multidisciplinární spolupráce

Doporučujeme zavést na městských částech zjednodušený systém projektového řízení uvnitř úřadu a to formou kulatých stolů, u kterých se budou scházet odborníci z řad zaměstnanců úřadu. Touto formou dostanou aktéři z jednotlivých oddělení příležitost scházet se za účelem řešení určitých (projektových) témat. Z těchto setkání bude pak možné přenést dobrou praxi - jako např. dělení úkolů, sběr podnětu k zapracování a vyvážení rolí účastníků - do participace s veřejností a stakeholdery. ANEBO Zkušenosti a dobrá praxe získaná z kulatých stolů pak bude sloužit jako opora pro participativní proces s veřejností a dalšími stakeholdery.

Doporučení č. 7: Zapojení cílové skupiny – obyvatelé MČ do integrace participativních procesů na MČ

Doporučení směřuje do propagačních aktivit vůči široké veřejnosti, a to podpořit cílenou kampaní občanskou odpovědnost za komunitní prostor a zvýšit povědomí o možnostech participativního řízení MČ. Úroveň využívání participace na MČ má vliv na povědomí občanů o tom, jak mohou ovlivnit tvorbu veřejného prostoru/jak se mohou zapojit do tvorby veřejného prostoru. Tím, že se občané stanou vzdělanější a budou se více angažovat, dojde i k navýšení kompetencí MČ v oblasti participativního plánování.

Doporučení č. 8: Využívat projektové a monitorovací nástroje uvnitř realizačního týmu

Doporučení směřuje k realizačnímu týmu (IPR, PF) a radí zavést pravidelný monitoring všech uskutečněných porad, setkání či výměn zkušeností napříč všemi zapojenými cílovými skupinami na sdílené platformě. Zápisy mohou být vytvářeny v jednoduché verzi/jednoduchém formuláři a v rámci realizačního týmu sdíleny ve formě měsíčních reportů. Průběžný monitoring jednotlivých fází projektu je nejefektivnějším nástrojem, který umožní definovat aktuální potřeby, zpětně sledovat pokroky a neúspěšné kroky reflektovat/ čerpat poučení z neúspěšných kroků a tím vytvářet prevenci rizik a pracovat s nimi. Zápisy tak mohou sloužit jako monitorovací aktivita celé projektové dokumentace.

Doporučení č. 9: V rámci dalšího programového vývoje naplnit naplánované indikátory

Doporučení směřuje k další realizaci programu v budoucnosti. V rámci průběžné zprávy si realizátor nastavil monitorovací indikátory, které ve svém důsledku nabízejí naplnění programu do plánované cílové fáze až k ověření celoměstského programu. Tyto indikátory jsou podrobně rozpracovány do podoby Fiche s definovanými výstupy a výsledky. Evaluátor doporučuje v rámci dalšího harmonogramu naplnit tyto výstupy a výsledky skrze detailně popsané plánované aktivity.



KOORDINÁTOŘI PARTICIPATIVNÍHO PLÁNOVÁNÍ: PILOTNÍ PROGRAM

ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

INESAN (Institut evaluací a sociálních analýz)

Sokolovská 351/25, 186 00 Praha 8

Tel: +420 220 190 597

E-mail: info@inesan.eu

Web: www.inesan.eu

