

Realizace investičního projektu

Metodický list

Institut komunitního rozvoje, z.s.
Dana Diváková

Úvod

Města a obce realizují investiční záměry. I v tomto případě je nezbytné komunikovat s občany, představit jim investiční záměr, vyslechnout náměty, připomínky a potřeby občanů.

Níže v textu uvádíme proces této komunikace.

Co by mělo předcházet

Před projednávání investičního záměru by se měly uskutečnit úvodní kroky, které napomohou následnému hladkému průběhu akce.

Vždy musíme zvážit, **jaké cílové skupiny** ta která aktivita postihne. Jedná-li se o děti, mládež, seniory či širokou veřejnost.

Pokud se jedná např. o úpravu hřiště, zapojíme do plánování místní školu, školku, spolky.

Při přípravě oslovení cílových skupin byste měli postupovat podle pravidel marketingu, tak se nejspíše podaří získat účastníky.

Doporučené aktivity:

- **Vyhlášení soutěží**
Výtvarná soutěž ve škole např. Místo, ve kterém žiji, Co chci změnit, Moje hřiště, Moje škola, která může probíhat jak malováním, tak např. výrobou modelů daného prostoru. Literární soutěž na podobná témata. Fotografická soutěž. Lidé obecně velmi rádi soutěží. Děti ještě raději. Pokud bude soutěž i o zajímavé ceny, určitě bude mít velký úspěch. Co tím zajistíme? Zájem o danou aktivitu. Přemýšlení o daném prostoru ještě před „vypuknutím“ akce.
- **Soutěž o slogan, název akce.**
Můžete rovněž vyhlásit soutěž o slogan nebo název samotné akce. To se týká široké veřejnosti (např. logo Ostravy takto vzniklo). Lidé začnou přemýšlet, budou informováni o akci, zapojí se aktivně.
- **Průzkum formou ankety**
Je možné rovněž zrealizovat předběžný průzkum formou ankety, tedy přímého oslovení zároveň s propagací akce. Tazatelé položí respondentům tři jednoduché otázky a zároveň jim předají letáček s informacemi o akci. Musí být předem prezentováno v médiích, určitě až po vyhlášení soutěží.
- **Zapojení médií do samotného procesu**
Je velmi vhodné oslovit některá média jako mediálního partnera celé akce. Zjednodušenou situaci mají větší města, kde jsou i regionální zastoupení. Tam, kde to možné není, využijte veřejnoprávní média, tedy Český rozhlas, Českou televizi. Díky mediálnímu partnerství budete mít dostatek prostoru pro prezentaci aktivity i celého projektu.
- **Komunikace s dalšími médii**
Pokud není možné mediální partnerství, protože o ně není zájem, můžete i tak využít další média pro vyhlášení soutěže, vyhlášení výsledků soutěže, které se uskuteční právě v úvodu Plánovacího víkendu apod.

Kdy začít s přípravou

Vzhledem k potřebě aktivního zapojení občanů, je zapotřebí začít komunikovat velmi brzy.

Tři měsíce před akcí

- Zhodnocení počtu osob, které se budou akci věnovat
- Vytvoření organizačního štábu
- Zpracování podrobného rozpočtu akce
- Výběr hlavního koordinátora akce
- Oslovení škol, školek, spolků
- Zpracování parametrů soutěží
- Dohoda o mediálním partnerství
- Zpracování ankety – příprava dotazníků
- Příprava prvních letáků, které budou rozdávány s anketou
- Rozesílka prvních informativních pozvánek na základě databáze kontaktů z předchozích aktivit
- Technicko-organizační zajištění (zázemí pro organizační štáb, mokrá varianta, WC, občerstvení)

Dva měsíce před akcí

- Vyhlášení soutěží
- První informace v médiích
- Realizace ankety
- Roznos letáků při anketě
- Rozesílka druhé vlny pozvánek už s konkrétnějšími údaji
- Zajištění místní samosprávy
- Zajištění odborníků (architekti, stavební odbor, investiční odbor, odbor rozvoje a strategií, odborníci na veřejná projednávání)
- Zajištění facilitátorů
- Příprava letáků, vyvěšení letáků

Jeden měsíc před akcí:

- Vyhodnocení ankety, zpracování výsledků, prezentace výsledků
- Výběr komise pro hodnocení soutěží
- Výběr nejlepších výtvarných či literárních prací
- První spot v médiích o soutěžích s pozvánkou na akci
- Rozesílka finálních pozvánek s podrobnými instrukcemi a návratkami (není nezbytné)
- Druhá vlna vyvěšení letáků
- Rozhovor s organizátory v médiích
- Potvrzení odborníků
- Potvrzení facilitátorů

Den konání akce

- Přivítání
- Představení odborníků
- Představení závěrů z ankety
- Představení procesu
- Představení facilitátorů
- Vyhlášení výsledků soutěží, předání cen
- Představení limitů a omezení při úpravách (architekti, jednotlivé odbory)

- Přestávka, občerstvení
- Venkovní práce
- Prohlídka prostoru
- Upozornění na jednotlivá specifika prostoru (inženýrské sítě, bezpečnostní plochy apod.)
- Zpracování návrhů na flipcharty
- Podpora vzájemné diskuze
- Vyhledání sporných bodů, hledání řešení

Potřeby

- Označení prostor
- Tři flipcharty
- Mapa území
- Návrhy úprav ze škol či veřejnosti vystaveny na viditelném, veřejně přístupném místě
- Dostatek papírů, propisek, fixů, lepiček, pastelek apod.
- Fotoaparát
- Kamera

Rizika

- Počasí
Počasí je největším rizikem při realizaci plánování pod širým nebem. Měli bychom mít připravenou i tzv. mokrou variantu. V případě nepříznivě počasí provedeme úvodní aktivity v krytém prostoru, následně zrealizujeme prohlídku a vrátíme se zpět do krytého prostoru. Je možné připravit i party stany, ve kterých se bude možno skrýt.
Počasí nemůžeme ovlivnit, ale je předpoklad, že v brzkých jarních měsících a na podzim bude počasí nestáléjší a chladnější.
- Malá účast
Přestože jsme provedli všechny kroky publicity, rozdávali letáčky, vyvěsili letáky, komunikovali s médii, může se stát, že lidé nepřijdou. Velmi to závisí na situaci v daném místě, jaký je vztah občanů k místní samosprávě. Pokud je vztah dobrý, lidé pravděpodobně přijdou. Jestliže není dobrý, může se stát, že nepřijdou. V takovém případě je zapotřebí mnohem více posílit propagaci celé akce a soustředit se především na lidi z databáze kontaktů.
- Velká účast
Stejně nepříjemnou variantou je, pokud přijde mnohem více lidí, než kolik jste čekali. V takovém případě musíte být připraveni. Mějte dostatek náhradních židlí, papírů, případně i občerstvení, které rychle můžete zajistit.
- Neúčast zástupců místní správy
Neúčast zástupců místní správy je situací, která by se neměla stát. Je v zájmu veřejné správy, aby se akce zúčastnila, protože jediné tak zajistí relevantní výstupy. Veřejnost zároveň vnímá její neúčast jako nezájem o celou problematiku a je méně ochotná vstupovat se svými návrhy do celého procesu. Očekává totiž, že cokoli naplánuje, stejně nebude realizováno.
- Nekvalitní facilitátoři
I to se může stát. Jeden nejmenovaný „facilitátor“ zcela vypustil jednu část skupiny, soustředil se pouze na jednu a logicky ta vypouštěná začala „zlobit“. Bavili se mezi sebou, byli nesoustředění, protože o jejich názory vlastně nikdo nestál. A onen facilitátor je ještě napomenul, aby se nebavili, že jestli je to nebaví, ať klidně odejdou. A je to člověk, který facilituje procesy profesionálně.

Ověřte si facilitátory osobně, běžte se podívat na některé procesy, které řídí.

Přínos plánovacích víkendů, plánování pod širým nebem

Výhodou této formy plánování, projednávání s veřejností je především:

- Oživení vztahů rozvíjejících místní společenství.
- Podpora účinnosti urbanistického plánování u místních organizací a zlepšování stavu životního prostředí.
- Lepší informovanost veřejnosti o rozvojových otázkách pramenící z vytvoření otevřeného diskusního fóra.
- Zvýšení vnitřní motivovanosti zúčastněných vyplývající ze zkušenosti s týmovou prací.
- Získání konkrétních návrhů ke konkrétní aktivitě.
- Vyjasnění limitů přímo na akci, předcházení následných nedorozumění a nejasností.
- Dostatek času na práci.

Typické pozitivní výsledky

Bezprostřední

Seznam navržených činností ve formě:

- novinového letáku a tiskové zprávy,
- ilustrované reportáže,
- výstavy,
- promítání diapozitivů.

Krátkodobé

- Vznik místních komisí, které budou rozvíjet výsledky akce.
- Periodické podávání zpráv o postupu prací.

Dlouhodobé

- Program aktivit úpravy prostranství.
- Hodnocení dopadu akce.
- Proměna prostor a jejich efektivnější využívání.
- Posílení stability a kreditu řídicí organizace.

Proč plánovací víkendy přinášejí výsledky

Plánovací víkendy „fungují“, protože tento proces jedinečným způsobem kombinuje prvky odpovídající komplexnosti dnešního rozvoje:

Možnost všech občanů zapojit se do činnosti

Pro všechny členy dané komunity existuje způsob, jak se zapojit. To může vést k vytvoření nového pocitu sounáležitosti a k názorové shodě, k vytvoření nových partnerství a k posílení pocitu rovnocennosti.

Tvůrčí metody práce

Profesionálové ze všech oborů činnosti spolupracují s neodborníky v neutrálním prostředí. Tím se překonávají tradiční profesionální hranice a vytváří se atmosféra, která má magnetickou sílu: povzbuzuje ducha, dobrou náladu, představivost, pozitivní myšlení a kolektivní tvořivost.

Dynamika

Podrobně propracovaný časový harmonogram je v centru veřejného zájmu a stanoví termíny pro dokončení jednotlivých prací.

Čerstvé nápady

Nezávislý tým dává možnost předkládat nové nápady, které mohou pomoci překonat rozkoly a nevyřešené otázky z minula. Rodí se návrhy, o kterých by se jinak nikomu ani nezdálo.

Vizuální přístup

Použití technik zobrazování a modelování, běžných v územním plánování měst, poskytuje snadno dostupný způsob, díky kterému mohou lidé přemýšlet a komunikovat o svých představách o budoucím vzhledu místa, v němž žijí.

Realismus

Proces plánování občanských aktivit je zaměřen na konkrétní prostředí (jak vybudované, tak přírodní), a ne na abstraktní koncepce, které zpravidla vznikají jako výsledek úzce specializovaného a byrokratického pohledu. V centru pozornosti jsou potřeby a zájmy samotných obyvatel.

Negativa techniky

Velmi značná organizační náročnost

Dát dohromady všechny odborníky, zajistit účastníky, zrealizovat komunikační kampaň, připravit veškeré podklady – to vyžaduje velmi dobré organizační dovednosti a v žádném případě se toho nemůže zhostit jeden člověk.

Poměrně značná finanční náročnost

Finanční náklady na akci jsou poměrně značné. Nejen díky použitému materiálu, ale také občerstvení, případně pronájmu prostor, úhrady facilitátorům. Pro jednodenní akci počítejte s částkou cca 50 tis. Kč. Samozřejmě je možné velmi ušetřit, pokud vše realizujeme tzv. z vnitřních zdrojů, tedy pokud máme vlastní facilitátory.

Kdy není možné tuto techniku použít

Konfliktní stavba, úprava

Jestliže v předchozím období byla daná úprava prostranství či stavby konfliktní (protesty občanů proti ní), není vhodné tuto aktivitu použít. Je totiž pravděpodobné, že se jej zúčastní ne ti, kdož chtějí konstruktivně plánovat a přemýšlet pozitivně, ale především tzv. druhá strana, tedy odpůrci.

V zimním, podzimním období

Počasí hraje při této metodě zásadní roli. Tím, že se může konat pouze v jarním až brzkém podzimním období, značně omezuje použití. Na druhou stranu některé aktivity se dají realizovat i v tomto období, jen musíme zajistit pro plánovací část uzavřený prostor.

Předchozí špatná zkušenost

Jestliže se projednávání pod širým nebem již uskutečnilo a výstupy nebyly místní samosprávou akceptovány, je velký předpoklad, že občané nejen že na setkání nepřijdou, ale pokud ano, budou mít již předem „jasno“ – stejně se nic nezmění, stejně si to udělají, jak chtějí.

Příklady využití techniky v praxi

- Školní otevřená hřiště
- Náměstí
- Parky
- Městské rekreační oblasti
- Veřejná hřiště
- Skateparky
- Bezbariérové vstupy, města, obce
- Přechody pro chodce
- Odpočinkové zóny

Závěr

Přes všechna rizika a negativa je tato technika jednou z nejúčinnějších a nejinteraktivnějších forem zapojení veřejnosti.

Výsledky jsou totiž veřejností přijímány mnohem lépe, než kdyby se procesu neúčastnili. U dětských hřišť, skateparků apod. je navíc cílová skupina „zavázána“ a bude se o prostor, který sami plánovali, více zajímat.

Vedení kulatých stolů

Úvod

Kulaté stoly jsou další technikou, při které se již domlouvají konkrétní aktivity (ve většině případů následují po veřejném fóru, komunitním plánování apod.).

Jedná se o velmi interaktivní formu zapojení veřejnosti a řadíme ji do třetího až čtvrtého stupně participačního procesu, neboť očekává aktivní diskuzi a výstupy všech jeho účastníků. Kulatý stůl by měl nastavit parametry pro řešení problémů a ve většině případů není ojedinělý – velmi často se realizuje série kulatých stolů, v některých případech i s různými cílovými skupinami.

Počet osob na uzavřeném kulatém stole je max. 15. Při vyšším počtu se vytrácí interaktivita. Kulatý stůl už musí vést zkušený moderátor či facilitátor.

Termín	Co a jak	Kdo
30 dnů před konáním	<p>vybráno téma, připravena hrubá struktura jednání a vytipování účastníci kulatého stolu</p> <ul style="list-style-type: none">• Společná shoda na struktuře a počtu účastníků• Výběr a oslovení účastníků• Zajištění prostor pro konání• Zajištění pozvánek• Oslovení moderátora• Příprava tiskových výstupů	Pracovní skupina, koordinátor, komise, výbor
21 dnů před konáním	<ul style="list-style-type: none">• Příprava a rozesílka pozvánek <p>Pozvánky zcela jistě zasílejte tzv. dvoukolově – v prvním kole půjde pouze informace e-mailem, že se kulatý stůl bude konat a na jaké téma, ve druhém kole – viz níže – pak oficiální pozvánka.</p> <ul style="list-style-type: none">• Potvrzení místa konání, zajištění technicko-organizačních záležitostí /technika a ostatní vybavení/	Koordinátor
14 dnů před konáním	<ul style="list-style-type: none">• II. kolo rozesílky pozvánek, tentokrát písemně• Příprava tiskových materiálů s konkrétním tématem, hosty a dalšími účastníky kulatého stolu• Zajištění personálního zajištění ze strany realizátora – zapisovatel, fotograf, zvukař...• Ověření účastníků kulatého stolu, zda všichni mohou a počítají s účastí, případně zajištění náhradníků	Koordinátor Ostatní kolegové
Týden před konáním	<ul style="list-style-type: none">• Ověření účastníků kulatého stolu, zda všichni mohou a počítají s účastí, případně zajištění náhradníků• Příprava tiskové besedy /v případě, že ji budete konat/• Konkretizace průběhu s moderátorem a jednotlivými účastníky	Koordinátor, případně zodpovědný politik Moderátor
Den konání	<ul style="list-style-type: none">• Prostory musí být zcela připraveny minimálně hodinu před zahájením včetně techniky /vyzkoušeno, zda funguje/, občerstvení, podkladů pro účastníky /složky, dárky/• Připravené prezenční listiny	Koordinátor, spolupracující osoby z úřadu, moderátor, zodpovědný politik

	<ul style="list-style-type: none"> • Připraveny cedulky se jmény účastníků • Připraven moderátor • Prostory označeny dostatečně pro příchozí zvenčí • Organizátoři a moderátor na místě a vítají příchozí • Začínáme přesně – nepěstujeme 15 min. skluz, respektujeme čas těch, kteří přišli přesně. Oceňte ty, kdož přišli včas. 	
Průběh	<ul style="list-style-type: none"> • Zástupce města přivítá přítomné /není-li přítomen, vedoucí odboru či zástupce při oficiálnějších setkáních, jinak koordinátor, garant.../ • Moderátor sdělí: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cíl setkání – k čemu je třeba dojít ○ Složení účastníků ○ Délku trvání setkání ○ Organizačně technické záležitosti /zda přestávka a kdy, občerstvení v průběhu, mobilní telefony apod./ • Moderátor vyzve k představení jednotlivých účastníků /v případě, že se neznají. Pozor – je-li mezi přítomnými jediný, který ostatní nezná, musí představení všech proběhnout/ • Ověř si stejnou informační úroveň zúčastněných • Pak už vše na moderátorovi – ten krokuje sezení, hlídá čas, hlídá dynamiku ve skupině, hlídá udržení se v intencích setkání, eliminuje problematické typy osobností. • Na závěr kulatého stolu provede moderátor shrnutí řečeného, sdělí, co se s výsledky bude dít, předává slovo zástupci města • POZOR: jste-li moderátory vy, máte ztíženou situaci především u lidí na vyšší hierarchické úrovni a u lidí zvenčí • Je-li třeba zpracovat zápis, mějte spolumoderátora, který bude zapisovat rovnou do počítače, velmi zjednodušená situace, odpadá nutnost přepisování flipchartů, zdržování se, nesrozumitelnosti zapsaného. • Mějte k dispozici pravidla diskuze. • Mějte k dispozici papíry pro případná Parkoviště – témata, která některý z účastníků neustále opakuje a jsou mimo téma, ale hierarchicky či jinak není možné říct, že je to nesmysl. 	Zodpovědný politik, moderátor
Ošetření rizik	<ul style="list-style-type: none"> • Technika – ověřte si, zda funguje, mějte v zásobě náhradní, Murphyho zákony fungují vždy. Mějte pro jistotu prezentaci připravenou na CD i USB i nahranou v počítači, mějte v zásobě dataprojektor nebo notebook. • Prostory – hodně malá místnost může připadat útulná, ve chvíli, kdy je tam 15 lidí bývá „vzdýcháno“, velká místnost je studená a chladná i když je v ní teplo. Viz výše. • Na poslední chvíli se může omluvit klíčová osoba – nezhazujte jednání, některé věci můžete vyřešit i bez ní. Buď máte náhradníka, nebo dotyčného omluvíte. • Účastníci, kteří se nemají navzájem rádi - cedulky se jmény na stole, neposazujte je proti sobě navzájem, největšího 	

prudiče naproti moderátorovi, sedí-li nebo největší autoritě ve skupině, pokud to není zrovna tato osoba.

- **Moderátor z řad úřadu** – v případě, že jste přímo vtaženi do projednávané problematiky ze své funkce, neměli byste moderovat. Využijte tzv. rotace, dohodněte se s kolegou z jiného odboru či problematiky.
- **Počasí, fotbal, povodně** – tzv. vnější vlivy, které nemůžete ovlivnit a mohou zásadně ohrozit samotné jednání. S tímto rizikem se může jen počítat, těžko můžete najít cestu k řešení.

Metody a techniky práce s veřejností

LASO

Technika pro spojování podobných a eliminaci stejných nápadů, námětů a návrhů. Použité náměty se zakroužkují a na nový papír se napíše přeformulace. Po skončení lasa máme k dispozici několik jasně formulovaných námětů.

N/3

Varianta hlasovacích metod, jejímž cílem je snížit počet námětů na třetinu. Každý z účastníků má možnost označit určitý počet námětů a puntíky nebo lístečky stanovit jejich pořadí. Před touto metodou je lepší použít laso.

Kriteriální hodnocení

Objektivní přístup k hodnocení všech námětů, který umožňuje vyhnout se boji o pozice mezi jednotlivými autory návrhů. Všechny náměty se podrobí zkoušce, kterým kritériím vyhovují úplně, kterým méně a kterým vůbec. Nakreslíme tabulku – náměty pro posouzení. Výsledkem je pořadí jednotlivých námětů podle toho, jak vyhovují stanoveným kritériím.

Metoda 635

Náročnější metoda brainwritingu pracující s časovým limitem. Je vhodná i pro početnější pracovní skupiny. Moderátor rozdělí účastníky skupin po šesti členech, kteří si sednou kolem jednoho stolu. Každý z účastníků dostane papír, na který má napsat v průběhu pěti minut alespoň tři nápady na řešení daného problému. Pak odevzdá svůj papír sousedovi po levé straně a přijme list od souseda z druhé strany. Přečte si napsané nápady, nechá se jimi inspirovat a v průběhu dalších 5 minut tvoří další tři náměty. Postup se opakuje, dokud každý účastník nedostane zpět svůj původní papír. Úlohou moderátora je dodržování časových limitů a podněcování k dodržování minimálního počtu nápadů v každém kroku.

Informační banka

Účastníci sedí kolem stolu, jejich zadáním je získat co nejvíce nápadů. Účastníci dostanou hodně lístků. Na každý lístek se píše jen jedna myšlenka. Po napsání každého lístku se vloží písmem dolů do společného banku uprostřed stolu. Každý může psát tak dlouho, dokud má nápady. Délka trvání by neměla přesáhnout 15-20 minut.

SPAN

Bodové hodnocení.

Hodnotící metoda na výběr nejlepší varianty, využívající prvky hlasování. Na začátku hodnocení má každý člen skupiny přidělený stejný počet bodů. Těmito body může buď přímo hlasovat za přijetí některé z variant anebo, domnívá-li se, že není v dané problematice dost kvalifikovaný, může je odevzdat někomu jinému. Proces končí bodováním, přidělením všech bodů k jednotlivým variantám.

Párové porovnávání

Technika vhodná na porovnání navržených možností. Vybíráme postupně všechna kritéria, kterými chceme náměty posuzovat. Pro každé kritérium seřadíme náměty tak, že nejdříve porovnáváme každý s každým a pak je seřadíme podle počtu získaných bodů. Pořadí dosažené po porovnání podle kritérií opět bodujeme a body spočítáme. Výsledkem je objektivní pořadí jednotlivých námětů.

Kritéria mohou mít různou váhu, která se projeví v nižším nebo vyšším bodovém zisku.

Objektivní oponent

Rozhodování mezi několika už vybraných variant řešení. Pro hodnocení každé alternativy se vybere jeden člen skupiny, který hraje roli oponenta.

Jeho úlohou je objektivní, neemociální a konstruktivní upozornění na nedostatky posuzované alternativy, na těžkosti a problémy spojené s její realizací, na její potenciální a reálné krátkodobé i dlouhodobé negativní následky.

Metoda SERVQUAL

Využití metody: řešitelské a rozhodovací setkání.

Ideální počet účastníků – 6 – 12

Individuální použití – ano

Základní pomůcky – flipchart, flipové papíry, lektorský kufřík

Charakteristika skupiny:

otevřená – ano

uzavřená – ano

Metodu je možno použít ve všech fázích procesu.

Vhodná aplikace

Metoda měření kvality služeb vyvinutá v 80. letech v USA byla postupně revidována a vyvíjena. Jejím základním kamenem je tzv. paradigma rozporu mezi představami zákazníků a tím jaká služba je jim poskytnuta. Výzkum pomocí metody SERVQUAL je založen na tzv. GAP modelu, tzn. modelu mezer (diagram viz níže). Metodika tedy pracuje s mezerami mezi jednotlivými složkami procesu poskytování služeb, které zákazník vnímá. Autoři metody A. Parasuraman, V. A. Zeithaml a L. L. Berry na základě kvalitativních výzkumů našli 5 mezer.

Mezera 1 – Rozdíl mezi tím, co občan/zastupitel očekává a co si my myslíme, že očekává, aby se tato mezera zmenšila, je třeba provádět průzkum mínění občanů/zastupitelů a zaznamenávat důležitá data, naslouchat ostatním členům skupiny, kolegů z odborů, který přichází do styku s občany.

Mezera 2 – Nastává při nesouhlasu charakteristik akcí, výstupů, které vytváříme v rámci procesů a očekávání občanů.

Mezera 3 – Vzniká, když nedodržíme dané standardy zaručené občanům.

Mezera 4 – Nastává, když úřad prostřednictvím medií proklamuje jinou úroveň aktivit či procesů, než nakonec poskytuje, nenaplní sliby.

Mezera 5 – Je výsledkem všech předešlých mezer, velikost mezer 1–4 se sčítá ve výsledný rozdíl mezi tím, co občané očekávají, a tím co úřad nabízí.

Abychom mohli tyto mezery, které jsou příčinou spokojenosti či nespokojenosti občanů s aktivitami či procesy službou SERVQUAL vyhodnotit rozlišujeme 5 rozměrů.

1. **Hmotné zajištění** (Tangibles), tedy to, co občan vidí a s čím přichází do styku např. zařízení kanceláře, personál, prostory obecně aj.
2. **Spolehlivost** (Reliability) znamená, jestli jsou procesy či aktivity poskytovány správně a přesně dle zadání.
3. **Odpovědný přístup** (Responsiveness), jestli úřad dokáže rychle reagovat.
4. **Jistota** (Assurance), úřad má zázemí a schopnosti zajistit důvěru a spokojenost.
5. Empatie (Empathy), poskytovatel se snaží o individuální a citlivý přístup k zákazníkům.

Mezi těchto pět částí je rozčleněno dalších 21 vlastností, které vystihují jednotlivé aspekty popsaných úrovní ze dvou pohledů klienta, a to očekávání a vnímání.

Výsledný systém tvoří 42 otázek a tvrzení, které pak občan hodnotí v dotazníku na stupnici 1–9 bodů (od úplného souhlasu až po plný nesouhlas). Čím větší je pak rozdíl mezi očekávanou a vnímanou kvalitou představovanou průměrnou známkou bodu, tím vyšší je úroveň poskytované služby. Respondenti také hodnotí relativní důležitost všech 5 rozměrů a jejich pořadí.

Výhodou této metody je všeobecné použití, např. pro srovnání úrovně služeb s jinými aktivitami, vybranými tématy či procesy.

Metoda se snaží pojmut oblast služeb co nejkompexněji a získat co nejspolehlivější data.

Primární využití hodnocení úrovně služeb pomocí metody SERVQUAL je možné např. v servisu, bankovníctví, pojišťovnictví, maloobchodních řetězcích, poradenství, ale také při hodnocení jednotlivých procesů a aktivit a jejich naplnění a důležitosti.

V České republice byla metodikou SERVQUAL srovnávána úroveň služeb v knihovnách a poté porovnána s podobným výzkumem v rámci EU. Metodu SERVQUAL můžeme jednoduše přizpůsobit i pro hodnocení spokojenosti služeb a komunikace uvnitř úřadu. Výzkum se pak týká různých úrovní na úřadě, týmů apod.

Bálintovská skupina

Bálintovská skupina je metoda řešení problému, která se hojně užívá v psychoterapii. Dá se s úspěchem použít ve zjednodušené formě pro řešení problému v pracovní skupině

Použití: málo v rámci řešení problémů s cizími lidmi, velmi dobrá metoda pro vyhodnocování akcí a aktivit v rámci týmu, který se nepřímo podílí na realizaci.

1. krok

- 0 – 5 minut - hlavní řečník prezentuje problém

- 15 minut - celá skupina klade otázky a doplňuje si informace. Ideální je, aby skupina byla nezávislá, neměla velké předchozí znalosti o problému.
- 5 minut pro vyjádření asociací k problému
- 10 minut se řeší samotný problém na základě předchozího a hlavní řečník celou diskusi shrne

Průběh:

1. každý si vybaví problém ze svého pracovního života, který nabídne ostatním
2. zapisuje se na flip
3. pak každý účastník dá hlas tomu, co ho pálí
4. vybere se jedno téma pro řešení sdělení
 - mluví autor, ostatní mlčí – nijak se ho to nesmí dotknout
 - dotazy
 - lidé se ptají, autor odpovídá
 - dotazy by neměly směřovat k osobnosti, aby se autor nezablokoval
 - používejte pouze fakta
 - fantazie – rozvíjet všechny varianty vztahu
 - sochy – vymodelovat sochu (o čem to je)
 - autor vymodeluje základní tvar
 - potom účastníci představují, jak daný problém vidí ze svého pohledu – libovolně se střídají
 - *mám takovou fantazii, že ...technika, kdy všichni začínají tím, že řeknou: „Mám takovou fantazii, že (napadá mě, že)“ a k tomu dodají svou představu o situaci*
 - nápady
 - básně
 - *co bych udělal/a já*
- hovoří účastníci, kteří dávají návrhy (autor mlčí – není to diskusní klub)
 - *musí to být o tom, co bych udělal já*
 - moderátoři se toho celého účastní
 - *co udělám sám*
 - hovoří autor problému
 - ostatní mlčí
 - peI – mel, každý už říká, co chce

Vedoucí musí hlídat diskusi, aby autor nebyl ohrožen (vztahové věci). Pokora k tomu, kdo problém přinesl. Musí odejít v pohodě. Mělo by mu to přinést trochu rad, trochu rozkrytí problému, uvědomění si problému. Na konci poděkovat autorovi za odvahu.

Použití:

- Mlčenlivá skupina
- Členové nevyužívají či nedostanou příležitost dostat se ke slovu

Snižuje se i zájem členů, zejména těch mlčenlivých, o řešení.

Pět kroků

Krok 1

Vedoucí skupiny nebo instruktor **zopakuje problém, jeho analýzu a shromážděná data**. Tam, kde je to možné, vyvěsí se příslušné listy papíru, které budou členům vše neustále připomínat.

Krok 2

Členům se rozdají **kartičky** 20 x 13 cm s žádostí, aby na ně napsali své nápady či možná řešení, každý nápad vždy na jednu kartičku. Členové by se měli povzbudit, aby mysleli tvořivě a přišli s více než jednou možností. V této fázi se pracuje samostatně. Lze ji organizovat jako součást setkání, popřípadě lze členy požádat, aby úkol splnili v době mezi setkáními.

Krok 3

Vedoucí **vybere všechny kartičky** a z nápadů sestaví seznam. Opakující se nápady se zkombinují, ale nedá se najevo, že s nějakým nápadem přišlo více lidí. Tato činnost se bude provádět během setkání. Kartičky se po vybrání seřadí, přestože to zabere nějakou dobu, po kterou členové možná nebudou mít co na práci. V nutných případech lze i toto provádět v době mezi setkáními. Když se seznam dokončí, napíše se na velký list papíru, a vedoucí jej nahlas přečte.

Krok 4

Každý člen je požádán, aby seřadil nápady podle významu a pořadí napsal na kartičku 20 x 13 cm. Nápad s největším významem se označí číslem 1. Po ukončení tohoto úkolu se kartičky vyberou a výsledky se zapíše na velký list papíru.

Krok 5

Když máme zaznamenány názory všech členů skupiny, vyvoláme diskusi, abychom se shodli, na který nápad je třeba se zaměřit. V tomto stadiu je velice důležité, aby se vyslechly a respektovaly i názory menšiny. **Vedoucí a instruktor zde musí postupovat velmi citlivě, protože hlasy těch, kteří nesouhlasí, velmi snadno zaniknou. Právě tato technika zajišťuje, že se všechny přístupy podchytí. Je velmi důležité, aby byly vždy vyslyšeny a náležitě vzaty v úvahu.** Každý, kdo zhlédl film *Dvanáct rozhněvaných mužů*, ví proč. Pro ty, kdo film neviděli, připomínáme, že pojednává o procesu s obviněným z vraždy, kde zpočátku porota hlasovala 11:1 pro odsouzení. Avšak nakonec, velmi bolestným způsobem, se dobrala k názoru, že obviněný je nevinen. To vše díky přesvědčivosti a houževnatosti jednoho z porotců, tváří v tvář nátlaku a nepřátelství ostatních.

Pět kroků aplikace metody modifikovaného Delta je:

1. Zopakovat problém, analýzu a data.
2. Individuálně přicházet s nápady.
3. Zkombinovat nápady do jednoho seznamu.
4. Individuálně určit pořadí nápadů v seznamu a zaznamenat je.
5. Prodiskutovat pořadí a shodnout se na řešení.

Occamova břitva

Konvergentní metoda

Použití:

- řešitelské setkání – ano
- rozhodovací setkání – ano

kdo řídí: Facilitátor

počet účastníků: 5 – 12

Základní pomůcky: flipchart, flipové papíry, lektorský kufřík

Charakteristika skupiny:

- otevřená – ano
- uzavřená – ano

Vhodná aplikace

Wiliam z Occamu se narodil v Anglii roku 1280. Stal se františkánským mnichem a studoval oxfordskou univerzitu. Byl to revoluční filozof a jeho práce pomohly položit základy moderních teorií státu. Nejvíce však proslul svým výrokiem *Entia non sunt multiplicando praetum necessitatem*, což znamená, že počet entit, nebo lépe obecných filozofických kategorií nelze rozšiřovat nad nezbytnost. Tento výrok, známý jako Occamova břitva, se dnes často používá, když je nutno prosadit, aby věci zůstaly co nejjednodušší a nejspřádanější, a neodchylovat se od daného tématu.

Technika Occamova břitva pomáhá jednotlivcům i skupinám srozumitelně definovat problémy.

Skládá se ze tří kroků:

1. Ustanovení širší problémové oblasti:

a) Týká se to nás.

Tím vyloučíme veškeré problémy, které nejsme schopni ovlivnit.

b) Můžeme s tím něco udělat v rozumné době?

Většinou se budeme chtít zabývat problémy, které můžeme ovlivňovat v horizontu týdnů nebo měsíců, nikoli let.

c) Umíme o tom shromáždit údaje?

Podstatné je, že problémy se řeší na základě faktů, takže musíme vybrat takový, o němž jdou shromáždit údaje.

d) Opravdu chceme toto řešit?

Zejména u problémů řešených skupinami je důležité, aby měli všichni zájem na vyřešení.

2. Návrat k jádru problému a shoda nad jeho přesnou formulací:

Shoda nad definicí.

3. Dotaz, zda problém stojí za pozornost.

Skupina se shoduje, že zaměřením na tento úkol dobře využije čas

Mřížka dopadu a uskutečnitelnosti

Použití:

- Eliminace širokého množství nápadů především po brainstormingu.
- Zúžení témat.

Po vlastní brainstormingové diskusi k analýze SWOT máme řadu faktorů. Tato matice pomůže k zúžení těchto faktorů.

Vysoký dopad na město, komunitu a malá (jednoduchá) uskutečnitelnost = cíle, které můžeme uskutečnit okamžitě, v krátkodobém horizontu.

Vysoký dopad na město, komunitu a vysoká (složitá) uskutečnitelnost = dlouhodobé cíle, které můžeme uskutečnit v dlouhodobém horizontu.

DOPAD	VYSOKÝ			
	STŘEDNÍ			
	MALÝ			
		MALÁ	STŘEDNÍ	VYSOKÁ
USKUTEČNITELNOST				

Dopad na město, aktivitu:

Pravděpodobný vliv daného faktoru na úspěch aktivity města jako celku.

Uskutečnitelnost

Připravenost organizace realizovat určitý faktor – finanční zázemí, lidské a materiální zdroje, komunitní plán apod.

Ishikawa diagram

Ishikawa diagram je diagram příčin a následků, jehož cílem je nalezení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému. Kvalita produktů a služeb nemůže být zlepšená, pokud nenalezneme příčiny vznikajících chyb.

Ishikawa diagram je diagram příčin a následků, jehož cílem je nalezení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému. Diagram popsal a zavedl Kaoru Ishikawa. Někdy je nazýván jako diagram rybí kosti (Fishbone) pro jeho vzhled. V oboru „kvalita“ je hodně využíván právě tento diagram. Dnes by se žádné poradenství nemělo obejít bez hledání příčin problémů a nekvalit.

Princip vychází ze základního zákona – **každý následek (problém) má svou příčinu nebo kombinaci příčin.** Jestliže Vám například nejde nastartovat auto, může to mít celou řadu příčin – slabou baterii, nedostatek paliva, vadné svíčky, zkrat elektroinstalace, poškozená centrální řídicí jednotka apod. Aby se snáze našlo řešení problému, znázorňují se příčiny do diagramu.

Při tvorbě Ishikawa diagramu se využívá brainstorming, který nám pomůže vydefinovat všechny možné, i málo pravděpodobné, příčiny problému, jež řešíme. Jedná se tedy o týmovou metodu.

Popis tvorby Ishikawa diagramu

Na začátku známe jen následek, který již vznikl nebo máme potenciální a chceme mu předejít. Připravte si velký formát papíru na který budete Ishikawa diagram kreslit. Vhodné je využít více barev pro jednotlivé oblasti nebo pro označení příčin, které budete považovat za nejpravděpodobnější. Dále postupujte následovně:

1. sestavte tým pracovníků, kteří mají s problémem co do činění
2. nakreslete na papír obdélník do kterého vepíšete problém, jež řešíte. Od něj nakreslete vodorovnou čáru, tedy páteř ryby
3. k páteři připojte větve (kosti) a k nim obecné oblasti, kde se hledané příčiny mohou nacházet:
 - materiál
 - procesy
 - metody
 - technologie
 - stroje
 - lidé
 - prostředí
4. definujte např. brainstormingem potenciální příčiny a připojte je k jednotlivým kostem, tedy obecným oblastem
5. až vyčerpáte všechny možnosti a nápady, nechte ohodnotit každého člena týmu příčiny váhovým koeficientem
6. analyzujte příčiny, které získaly největší váhové koeficienty
7. doplňte k analyzovaným příčinám data z reportingu nebo dash boardu (jsou-li k dispozici)
8. využijte Paretovy analýzy k určení, které příčiny budete řešit jako první
9. definujte jasné úkoly k odstranění příčin
10. sledujte, zda se již problém nevyskytuje. Pokud ne, objevili jste skutečnou příčinu. Pokud ano, hledejte nové příčiny, hledejte vazby mezi jednotlivými příčinami apod.

Také je možné definovat sub-příčiny tzn. rozebrat jednotlivé definované příčiny a hledat příčiny, jejich vzniku. Nedostatečná tvrdost může být způsobena nedostatkem uhlíku, nízkou teplotou při kalení apod. Prosím, zde mějte na paměti, že není vhodné vytvářet mnoho úrovní sub-příčin.

5. Vazba projednání na MA21 a udržitelný rozvoj

Každé veřejné projednání, každá aktivita v obci či ve městě by měla mít přímou návaznost na MA21 a udržitelný rozvoj. Zohledňovat tedy nejen kvalitu ve veřejné správě, ale takou vzájemnou provázanost s oblastí sociální, ekonomickou a životního prostředí.

Příklad:

1. Stavba skatparku pro mládež

Cíl:

Zajištění smysluplného trávení volného času mladých lidí.

Proces:

Mladí si navrhli realizaci na kulatém stole.

Přislíbili aktivní účast nejen na realizaci, ale i na provozu.

Realizace:

Pomocným správcem je vždy někdo z mladých.

Služby na úklid.

Výstupy:

Sociální faktor: Rozvoj zodpovědnosti mladých lidí. Zajištění trávení volného času mladých.

Ekonomický faktor: Snížení finanční náročnosti na údržbu. Skatepark odpovídá potřebám mladých.

Životní prostředí: uklizené prostory.

Kromě souvislosti veřejného projednání s udržitelným rozvojem se tento pojem začíná rozšiřovat i do dalších oblastí. Společenská odpovědnost firem (firmy zpracovávají své plány udržitelného rozvoje), udržitelná výstavba ad. Proto by i města či obce měly při přípravě svých investičních záměrů postupovat podle toho, jak firmy, které jsou investory, přistupují k udržitelnému rozvoji. Je to v tuto chvíli nereálné, ale je možné, že dojde k situaci, kdy zakázky i v ČR budou upřednostňovat ty firmy, které realizují společenskou udržitelnost firem či realizují udržitelnou výstavbu.

Udržitelná výstavba.

Tradiční (a stále ještě převládající) přístup při navrhování staveb vychází ze tří základních požadavků:

- kvalita konstrukčního řešení,
- náklady na realizaci a
- čas potřebný na realizaci stavby

Jejich sladčováním se hledá kompromis, splňující požadavky stavebníka. Takový postup však v sobě nezahrnuje širší aspekty z pohledu vlivů na životní prostředí a na sociální a kulturní kvalitu funkce realizovaných staveb. Nové pojetí musí být komplexnější a musí zahrnovat soubory kritérií, které lze rozdělit do tří oblastí:

- kvalita životního prostředí
- ekonomická efektivita a omezení
- sociální a kulturní souvislosti

Tyto oblasti představují tři základní pilíře trvale udržitelného rozvoje, ze kterých pro oblast stavebnictví vyplývají základní kritéria udržitelné výstavby – tj. výstavby respektující kritéria udržitelného rozvoje. Zatímco tradiční přístup vychází z principu maximálního ekonomického efektu bez výraznějšího ohledu na dopady na životní prostředí, nové pojetí - udržitelná výstavba preferuje význam omezování negativních environmentálních vlivů staveb, při současné vyváženosti všech ostatních kritérií (ekonomických, sociálních a kulturních).

Základní principy a cíle udržitelné výstavby byly zformulovány v Agendě 21 pro udržitelnou výstavbu, vydané CIB v roce 1999 (český překlad je na www.substance.cz). Zabývá se oblastí procesu řízení, kvalitou výrobků a stavebních objektů, spotřebou zdrojů (energie, materiálů, vody a půdy), vlivy výstavby na trvale udržitelný rozvoj měst, ekologickou zátěží a sociálními, kulturními a ekonomickými otázkami. Definuje základní koncepci udržitelné výstavby, specifikuje její hlavní problémy a určuje výsledné úkoly pro všechny účastníky stavebního procesu, včetně investorů a uživatelů.

Více informací na http://www.casopisstavebnictvi.cz/udrzitelna-vystavba-budov-a-jejii-uplatnovani-ve-stredni-evrope_N465

Co	Kdo	Kdy
Pozvánky	Koordinátor, organizátor	3 týdny před akcí
Média	Koordinátor, organizátor	14 dní před akcí
Internet (pozdánky, letáky)	Koordinátor, organizátor	14 dní před akcí
Plakáty	Koordinátor, organizátor	Výlep 14 před akcí, příprava 30 dní před akcí
Výběr prostor Budova pro zázemí a úvod (není nezbytné) a mokrou variantu	Koordinátor, organizátor	30 dní před akcí
Zajištění techniky – mikrofony, mikroporty, dataprojektor, notebook, dálkové ovládání apod.	Koordinátor, organizátor	30 dní před akcí, potvrdit týden před akcí, vyzkoušet před akcí cca 2 hodiny
Domluva s facilitátorem		30 dní před akcí, 7 dní před akcí poslat veškeré podklady
Prezentace, panely, mapy území apod.	Jednotlivé odbory	14 dní před akcí příprava, 7 dní před akcí hotovo, 3 dny před akcí kontrola
Akce		
Příprava prostor Připravit židle – pozor na rozmístění Technika Prezentace	Organizátoři	Cca 3 hodiny před akcí
Úvodní slovo	Starosta, vedení obce, města	Při zahájení akce, krátké cca 5 min.
Představení záměru	Odbor investic	Představení současného stavu Představení záměru Představení limitů Cca 20 min.
Další nezbytné prezentace (odborníci, architekt....apod.)	Dle tématu	Cca 20 min.
Prohlídka prostor s komentářem		Cca 15 min.
Náměty a připomínky občanů	Zapisovatel, organizátor	Cca 30 min.
Shrnutí, závěr	facilitátor	Cca 5 min.
Závěrečné slovo	Starosta, vedení města, obce	Cca 5 min.