

Aplikace behaviorálního know-how v neziskových organizacích

Plán spolupráce s organizacemi

Datum publikace: 30.12.2025

Shrnutí

Tento dokument shrnuje spolupráci s organizacemi zapojenými do *inkubační fáze* (výzva č. 70) a popisuje návrh navazující spolupráce pro *Realizační fázi šíření* (výzva č. 50).

V inkubační fázi jsme s partnerskými organizacemi zjistili, že největší přínos behaviorálního know-how pro spolupracující organizace spočívá v práci s mindsetem veřejnosti (např. zvyšování veřejné podpory pro výstavbu otevřené věznice či větrných elektráren v obci). Právě v tomto kontextu organizace nejčastěji narážejí na limity svých kapacit a na nedostatek praktických dovedností pro práci s postoji, obavami a zapojením veřejnosti. Tuto zkušenost popisujeme v dokumentu *Zkušenosti s přístupem*.

Plán spolupráce pro *realizační fázi* proto posouváme od obecného předávání behaviorálního know-how ke konkrétní aplikaci v oblasti **participace a práce s veřejností**. Navazující fáze je postavena na třech úrovních zapojení organizací, do nichž se jednotliví partneři zapojují podle svých časových možností a kapacit:

- První úroveň tvoří **komunita organizací** (obcí a neziskových organizací; alespoň 15 členů) zaměřená na sdílení zkušeností a know-how v oblasti participace a práce s veřejným mindsetem.
- Druhou úroveň tvoří organizace (alespoň 3 členové komunity), které vytvoří konkrétní **plán participace a komunikace s veřejností** pro jejich daný kontext.
- Na třetí úrovni (alespoň 1 organizace) bude **participační plán implementován**.

Následující kapitola nejprve shrnuje spolupráci s organizacemi zapojenými do inkubační fáze a popisuje, jak se tato spolupráce v průběhu projektu vyvíjela. V druhé části dokument představuje model spolupráce pro realizační fázi šíření, včetně cílů, balíků práce a očekávaných výstupů.

1. Organizace, se kterými jsme spolupracovali v inkubační fázi

1.1 Centrum RUBIKON

Popis organizace

Centrum RUBIKON je nezisková organizace zaměřená na podporu lidí s trestní minulostí a na systémové změny v oblasti trestní justice. Organizace dlouhodobě spolupracuje s obcemi, státní správou a dalšími aktéry na projektech, které vyžadují citlivou komunikaci s veřejností a práci s obavami místních komunit. Pro tento projekt je klíčová zkušenost organizace s tématy, která mají přímý dopad na místní veřejnost a často vyvolávají odpor nebo obavy, jako je výstavba otevřených/komunitních věznic.

Jak se vyvíjela spolupráce v rámci projektu

V rámci projektu jsme s Centrem RUBIKON řešili výzvu, jak zvýšit veřejnou podporu pro výstavbu otevřených komunitních věznic v obcích. Otevřené věznice jsou klíčové pro efektivnější fungování trestní justice, resocializaci lidí s trestní minulostí a jejich lepší začlenění do společnosti. Zároveň jde o téma, které u místní veřejnosti často vyvolává silné obavy a odpor. Bez cílené práce s veřejností proto naráží na zásadní limity realizace.

Centrum RUBIKON vstupovalo do spolupráce s očekáváním, že behaviorální přístup pomůže lépe porozumět konkrétním obavám, zkušenostem a způsobu uvažování místní veřejnosti. Organizace vnímala, že samotné poskytování informací a odborných argumentů nestačí k tomu, aby veřejnost téma přijala nebo se do diskuse aktivně zapojila.

Cílem spolupráce tak bylo otestovat přínos behaviorálního přístupu pro zvýšení akceptace otevřených věznic, zmapovat hlavní bariéry a příležitosti a vytvořit prvotní nápady pro zvýšení veřejné podpory. Organizace si zároveň uvědomovala, že v inkubační fázi bude možné především identifikovat hlavní bariéry a příležitosti, nikoli plně navrhnout a otestovat celý proces zapojování místní komunity a práce s jednotlivými klíčovými aktéry.

Spolupráce probíhala formou workshopů a mentoringových setkání. V rámci nich jsme:

- Definovali cílové chování, kterým bylo přijetí existence otevřené komunitní věznice místní komunitou, a identifikovali hlavní cílové skupiny, zejména obyvatele obce v bezprostředním okolí plánované stavby.
- Diagnostikovali klíčové bariéry veřejné podpory, mezi které patřily zejména obavy o bezpečnost a zvýšení kriminality, strach z pohybu odsouzených osob v obci, obavy z negativních dopadů na kvalitu života, nízká důvěra vůči státním institucím a zkušenosti s nejasnou nebo opožděnou komunikací ze strany veřejných aktérů. Zároveň byly identifikovány motivátory, jako je včasná a transparentní komunikace, zapojení občanů do rozhodování, důraz na bezpečnostní opatření a sdílení příkladů úspěšné realizace otevřených věznic v jiných obcích.
- Připravili návrh komunikačního rámce a podklad pro tvorbu komunikační příručky, která shrnuje základní principy práce s veřejností v tématu otevřených věznic. Tento výstup poskytuje obcím a dalším aktérům základní orientaci v tom, jak o tématu komunikovat. Nejedná se však o detailní plán práce s veřejností ani návrh konkrétních participačních aktivit přizpůsobených lokálnímu prostředí.

Na behaviorálním přístupu RUBIKON nejvíce ocenil systematický rámec pro zkoumání faktorů, které ovlivňují akceptaci otevřených věznic u místních obyvatel. Kvůli komplexitě řešené výzvy (a delšího trvání výzkumné fáze) však nebyl dostatek prostoru na implementaci a evaluaci vytvořených behaviorálních intervencí, které cílí na zvýšení akceptace otevřené věznice v dané obci. Primární cíl inkubační fáze byl však vyzkoušet si a adaptovat behaviorální metodiku, než vyřešit zadanou výzvu. Tento cíl jsme se všemi třemi organizacemi naplnili.

1.2 Hnutí DUHA

Popis organizace

Hnutí DUHA je nezisková organizace zaměřená na ochranu přírody a krajiny a na prosazování udržitelných řešení v oblasti energetiky a životního prostředí. Organizace dlouhodobě spolupracuje s obcemi, místními samosprávami a dalšími aktéry na projektech, které mají přímý dopad na místní komunity a často vyžadují citlivou komunikaci s veřejností. V kontextu tohoto projektu je klíčová zkušenost organizace s podporou obcí při plánování výstavby větrných elektráren.

Jak se vyvíjela spolupráce v rámci projektu

V rámci projektu jsme s Hnutím DUHA řešili výzvu, jak pracovat s postoji veřejnosti k výstavbě větrných elektráren v obcích tak, aby místní obyvatelé výstavbu podporovali, nebo jí alespoň aktivně nebránili. Výstavba větrných elektráren je klíčová pro rozvoj obnovitelných zdrojů energie a plnění klimatických cílů, zároveň však v řadě obcí naráží na silný odpor části veřejnosti a politickou nejistotu na straně místních samospráv.

Hnutí DUHA vstupovalo do spolupráce s očekáváním, že behaviorální přístup pomůže lépe porozumět tomu, proč obyvatelé některých obcí výstavbu větrných elektráren odmítají, i když obecně podporují ochranu klimatu. Organizace vnímala, že odpor veřejnosti často nevychází pouze z nedostatku informací, ale z kombinace obav, hodnotových konfliktů a předchozích negativních zkušeností s rozhodovacími procesy.

Cílem spolupráce bylo otestovat přínos behaviorálního přístupu pro práci s veřejným mindsetem v kontextu energetických projektů, identifikovat hlavní bariéry a motivátory veřejné podpory a navrhnout první směry, jak s těmito faktory pracovat v komunikaci s obcemi a místní veřejností. Podobně jako u dalších partnerských organizací bylo od počátku zřejmé, že inkubační fáze umožní především vyzkoušení si behaviorálního přístupu, diagnostiku problému a návrh základního rámce intervencí.

Spolupráce probíhala formou workshopů, mentoringových setkání a konzultací. V rámci spolupráce jsme:

- vymezili cílové chování, kterým bylo, aby obyvatelé obcí výstavbu větrných elektráren podporovali, nebo jí alespoň aktivně nebránili, a identifikovali klíčové cílové skupiny, včetně místních obyvatel, chatařů a lokálních politických představitelů,
- realizovali behaviorální diagnostiku zaměřenou na mapování bariér veřejné podpory, mezi které patřily zejména obavy z dopadů na krajinu, hluk a kvalitu života, pocit nespravedlivého rozdělení přínosů a nákladů, nízká důvěra v investory a obavy z eskalace konfliktů v obci,

- identifikovali motivátory, které mohou veřejnou podporu posilovat, například důraz na konkrétní přínosy pro obec, férové nastavení participace, zapojení místních autorit a sdílení příkladů z obcí, kde se výstavbu podařilo realizovat bez výrazných konfliktů.
- Na základě těchto zjištění jsme s Hnutím DUHA identifikovali slibné směry další práce s veřejností, zejména v oblasti včasné komunikace s obyvateli obcí a zapojování veřejnosti do rozhodování o podobě projektu. Výstupy inkubační fáze poskytly organizaci konkrétnější podklady pro práci s obcemi.

Spolupráce s Hnutím DUHA ukázala, že behaviorální přístup je velmi dobře využitelný pro porozumění odporu určitých segmentů veřejnosti vůči větrným elektrárnám a pro zpřesnění práce s obcemi v raných fázích plánování projektů. Avšak výzvou byla proměnlivost strategických priorit organizace a kontextu, ve kterém projekty vznikaly. V reakci na tyto změny (které blíže popisujeme v dokumentu *Zkušenosti s přístupem*) jsme spolupráci flexibilně přizpůsobovali a soustředili se spíše na přenositelné principy práce s veřejným mindsetem než na detailní návrh jedné konkrétní intervence. To se ukázalo jako klíčové pro dlouhodobou využitelnost výstupů.

1.3 NESEHNUTÍ

Popis organizace

NESEHNUTÍ je sociálně-ekologická nezisková organizace, která se soustředí na podporu komunit, skupin a jednotlivců při vytváření spravedlivého světa. Hnutí realizuje občanské kampaně, osvětu a vzdělávání. V rámci projektu *Zdravé jídelny* se organizace se dlouhodobě věnuje tématům udržitelného stravování, zapojování veřejnosti do problematiky stravování na základních a středních školách a práci s veřejnými institucemi, které se věnují agendě školního stravování.

Jak se vyvíjela spolupráce v rámci projektu

V rámci projektu jsme s organizací NESEHNUTÍ řešili výzvu, jak podpořit zavádění rostlinných jídel ve školních jídelnách, a to v kontextu (tou dobou připravované) novely vyhlášky o školním stravování. Konkrétně se spolupráce zaměřila na přípravu jídelníčku vedoucí školních jídelen a na podmínky, které ovlivňují jejich ochotu zařazovat alespoň jedno rostlinné jídlo měsíčně. Téma má přímý dopad na udržitelnost školního stravování i na každodenní zkušenost dětí a rodičů.

NESEHNUTÍ vstupovalo do spolupráce s očekáváním, že behaviorální přístup pomůže lépe porozumět bariérám, se kterými se vedoucí jídelen při zavádění změn potýkají. Organizace vnímala, že odpor ke změnám často nepramení z nesouhlasu s cíli projektu, ale z obav z reakcí rodičů, zvýšené pracovní zátěže a z nedostatku zpětné vazby od strávníků.

Cílem spolupráce bylo otestovat využitelnost behaviorálního přístupu v prostředí školního stravování, identifikovat hlavní bariéry a motivátory cílových skupin a navrhnout praktická opatření, která by bylo možné snadno integrovat do běžného fungování školních jídelen.

Spolupráce probíhala formou workshopů, mentoringových setkání a behaviorální diagnostiky založené na rozhovorech s vedoucími školních jídelen. V rámci spolupráce jsme:

- vymezili cílové chování (zařazování rostlinných variant do jídelníčku) a klíčové aktéry (vedoucí školních jídelen, kuchaři a kuchařky, rodiče a děti - strážníci),
- identifikovali bariéry, jako je obava kuchařů a kuchařek z negativních reakcí rodičů, nízká míra zpětné vazby na nová jídla, nejistota ohledně poptávky po rostlinných jídlech a omezené kapacity personálu,
- identifikovali motivátory, mezi které patřila pozitivní zpětná vazba od dětí, sdílení zkušeností mezi jídelnami a dostupnost jednoduchých nástrojů pro sběr zpětné vazby.
- Na základě těchto zjištění organizace NESEHNUTÍ navrhla konkrétní intervence, například jednoduchý monitoring spokojenosti strážníků a nástroje pro sdílení dobré praxe mezi školními jídelnami. Tyto výstupy poskytly organizaci praktické podklady pro další práci a zároveň ukázaly, že behaviorální přístup je dobře využitelný i v kontextech zaměřených na konkrétní profesní chování.

Spolupráce s NESEHNUTÍ přispěla k ověření využitelnosti behaviorálního přístupu v kontextu školního stravování, konkrétně v oblasti rozšiřování nabídky rostlinných jídel na základních a středních školách. To je zvláště relevantní v souvislosti se schválením novely o školním stravování, která vstoupila v účinnost od 1. září 2025. Po skončení inkubační fáze NESEHNUTÍ projevilo velký zájem využívat behaviorální přístup i ve svých dalších projektech. Oproti dvěma zbylým organizacím však nemá aktuálně otevřené či plánované projekty zaměřené na práci s veřejným mindsetem a participací. Ve spolupráci s NESEHNUTÍ tak plánujeme pokračovat paralelně mimo realizační fázi šíření OPZ+.

2 Spolupráce s organizacemi do budoucna

Poznámka k aktuální podobě návrhu

Návrh navazující spolupráce vychází ze zkušeností inkubační fáze a z probíhajících jednání s partnerskými organizacemi. Konkrétní složení partnerských organizací a rozsah jejich zapojení je v době zpracování tohoto dokumentu předmětem dalších diskuzí. Seznam potvrzených partnerů doplníme v rámci přípravy žádosti o podporu do realizační fáze. Základní model spolupráce, role jednotlivých aktérů a struktura aktivit však zůstávají platné nezávisle na konkrétních organizacích.

2.1 Kontext problému a cíl navazujícího projektu

Cílem navazující realizační fáze je **rozšířit využití behaviorálního přístupu při práci s veřejností u společensky citlivých projektů na lokální úrovni**. Příklady takových projektů jsou:

- zřizování otevřených věznic,

- *stavba azylových domů či ubytoven v obci,*
- *plánované změny ve využití veřejných budov,*
- *plánované změny ve využití veřejných prostranství,*
- *integrace nových skupin obyvatel.*

Projekt se zaměřuje na podporu obcí a neziskových organizací při budování veřejné podpory pro projekty s dopadem na místní komunitu – a to prostřednictvím budování kapacit obcí a neziskových organizací pro práci s postoji, obavami a zapojením obyvatel.

Zkušenosti z praxe organizací (neziskových i veřejných institucí) ukazují, že pokud nejsou obyvatelé do plánování projektů zapojeni včas, řada záměrů naráží na odpor veřejnosti. Tyto projekty se následně zdržují, zásadně upravují, nebo se vůbec nerealizují, což brzdí zavádění sociálních inovací a projektů na lokální úrovni. Přitom značnou část obav a potřeb obyvatel lze řešit cíleným informováním, otevřenými konzultacemi a zapojením veřejnosti do spoluutváření řešení.

Projekt navazuje na existující participativní metody a přístupy, které jsou v českém prostředí již některými organizacemi využívány. Naším cílem však není pokrýt celé spektrum participativních nástrojů ani vytvářet univerzální manuál pro zapojování veřejnosti. Zaměřujeme se na situace, kde participativní přístupy narážejí na opakující se behaviorální bariéry – zejména nízkou důvěru v další klíčové aktéry, silné obavy veřejnosti, únavu z participace nebo odpor ke změně. Behaviorální přístup zde přináší přidanou hodnotu v podobě systematické diagnostiky těchto bariér a cíleného návrhu forem participace odpovídajících konkrétnímu kontextu a cílovým skupinám.

V inkubační fázi jsme zjistili, že neziskové organizace mají velký zájem o rozvoj svých kapacit pro práci s veřejností právě v rámci společensky citlivých iniciativ. S Centrem RUBIKON a Hnutím DUHA jsme ověřili, že behaviorální faktory jako je obava z bezpečnosti, strach ze změny rázu krajiny a tzv. status quo bias mají zásadní vliv na realizaci projektů jako jsou výstavba otevřených věznic a větrných elektráren v obci. Na základě našich konverzací s neziskovými organizacemi existuje silný zájem o posílení participačních dovedností i mezi obcemi. Podpora v navazující fázi by nám tak umožnila vybudovat kapacity pro efektivní práci s veřejností v dalších organizacích a obcích.

2.2 Očekávané dopady projektu, model spolupráce a aktivity s organizacemi

2.2.1 Očekávané dopady projektu

Očekávaný dopad 1: Posílení schopnosti obcí a neziskových organizací využívat behaviorální know-how pro práci s veřejným mindsetem a pro efektivní práci s veřejností

Projekt posílí schopnosti obcí a neziskových organizací využívat behaviorální know-how pro efektivní zapojování veřejnosti při plánování a realizaci participace u společensky citlivých projektů na lokální úrovni. Zapojené organizace získají praktické nástroje pro práci s postoji, obavami a zapojením obyvatel, které jim umožní lépe připravovat projekty, reagovat na možný odpor veřejnosti a vést strukturovaný dialog s různými skupinami obyvatel. Naplnění tohoto dopadu

bude sledováno prostřednictvím účasti organizací na aktivitách projektu a reflexe změn v jejich přístupu k plánování zapojování veřejnosti.

Očekávaný dopad 2: Zvýšení veřejné podpory u konkrétního lokálního projektu

U zvoleného implementačního partnera (alespoň jedna obec nebo jedna nezisková organizace) povede projekt ke zvýšení veřejné podpory pro konkrétní projekt. Tento posun se projeví ve zvýšení počtu obyvatel, kteří budou o projektu včas a srozumitelně informováni, ve zvýšení míry jejich zapojení do konzultací a participativních aktivit a v kvalitnější zpětné vazbě od veřejnosti. Naplnění tohoto dopadu bude sledováno prostřednictvím počtu oslovených a zapojených obyvatel, účasti na participačních aktivitách a změn v deklarovaných postojích k danému projektu.

Očekávaný dopad 3: Vytvoření přenositelného modelu práce s veřejností na lokální úrovni

Model naváže na obecnou behaviorální metodiku publikovanou v příručce *Jak na změnu*, která vznikla v inkubační fázi. V navazující realizační fázi tuto metodiku rozvineme a konkretizujeme pro oblast práce s veřejností a participace u lokálně citlivých projektů. Rozšířená metodika bude vycházet ze zkušeností získaných při plánování a realizaci participačních aktivit v rámci *fáze šíření*. Výsledkem bude soubor přenositelných principů, postupů a nástrojů, který umožní obcím a neziskovým organizacím (i nad rámec této spolupráce) využívat behaviorální přístup při zapojování veřejnosti. Naplnění tohoto dopadu bude sledováno prostřednictvím využití modelu v dalších organizacích zapojených do komunity.

2.2.2 Model spolupráce s organizacemi

Dopadů projektu je dosahováno prostřednictvím kombinace rozvoje kapacit, aplikace behaviorálního přístupu a sdílení zkušeností mezi organizacemi. Teorie změny v Boxu 1 popisuje, jak projekt propojuje vstupy z inkubační fáze s konkrétními aktivitami, výstupy a očekávanými dopady u obcí, neziskových organizací a veřejnosti.

Projekt je navržen tak, aby umožňoval **zapojení organizací v různém rozsahu podle jejich kapacit**. Celkově plánujeme do projektu zahrnout alespoň 15 organizací.

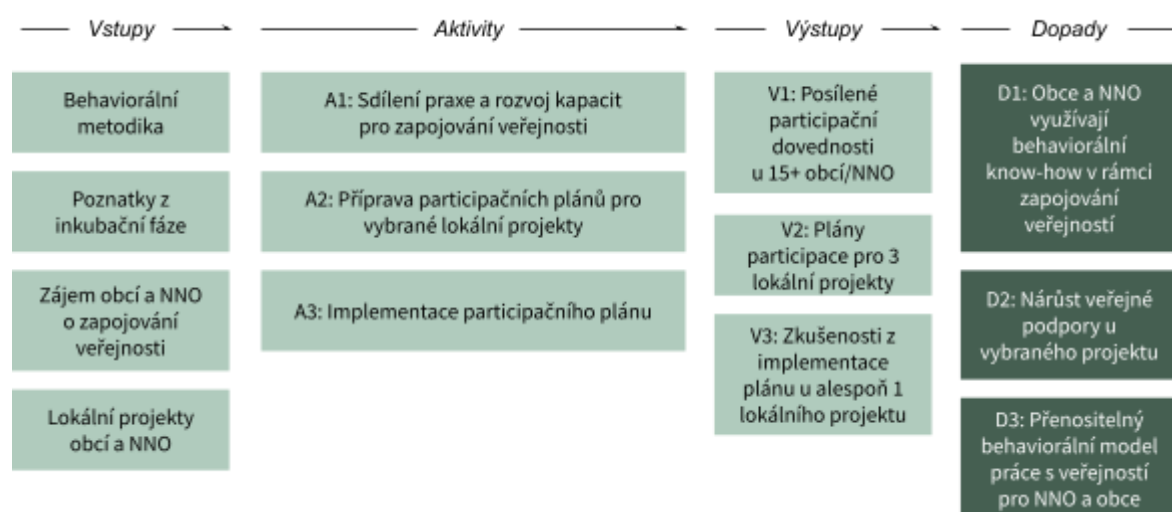
- První úroveň spolupráce (alespoň 15 organizací) je zaměřena na šíření přístupu a budování základních kapacit. Do této úrovně se zapojují obce a neziskové organizace, které mají zájem rozvíjet své dovednosti v oblasti participace a práce s veřejností, ale aktuálně neřeší konkrétní lokální projekt, nebo nemají kapacitu na jeho realizaci.
- Druhá úroveň spolupráce (alespoň 3 organizace) je určena organizacím, které řeší konkrétní společensky citlivý projekt na lokální úrovni a chtějí připravit plán práce s veřejností. Spolupráce se v této fázi soustředí na porozumění lokálnímu kontextu a přípravu plánu participace a komunikace s veřejností. Tato úroveň nevyžaduje, aby partnerská organizace svůj plán implementovala. Mohou se tak zapojit obce a organizace, které plánují lokálně citlivý projekt, ale jeho časová osa realizace se nepotkává s časovým horizontem *fáze šíření*.

- Na třetí úrovni spolupráce (alespoň 1 organizace) dojde k realizaci participačních a komunikačních aktivit v rámci *fáze šíření*.

Box 1. Teorie změny

Projekt vychází z předpokladu, že obce a neziskové organizace mají omezené kapacity a dovednosti pro práci s veřejností u společensky citlivých projektů. Pokud získají praktické behaviorální know-how a podporu při plánování participace, jsou schopny lépe reagovat na obavy veřejnosti a zapojit občany do dialogu v raných fázích projektů.

Behaviorální diagnostika umožňuje identifikovat bariéry veřejné podpory, na které na které běžné komunikační přístupy často nereagují. Navazující participační aktivity pak vedou ke zvýšení informovanosti, zapojení a důvěry obyvatel. To zvyšuje pravděpodobnost veřejné podpory a úspěšné realizace lokálních projektů. Zkušenosti z implementace jsou následně přenášeny do dalších obcí prostřednictvím komunity a vedou ke změně běžné praxe.



2.2.3 Hlavní aktivity a výstupy projektu

Aktivity projektu jsou strukturovány do tří hlavních balíčků práce (aktivity A1–A3), které odpovídají jednotlivým úrovním zapojení organizací. Společným principem všech aktivit je facilitace a metodické vedení ze strany Green Dock (a garance veškerých výstupů). Spolupráce je však koncipována tak, že zapojené obce a neziskové organizace mají roli aktivních spolutvůrců obsahu i výstupů.

Aktivita A1: Sdílení praxe a rozvoj kapacit pro zapojování veřejnosti. Cílem aktivity A1 je vytvořit stabilní komunitu obcí a neziskových organizací zaměřenou na sdílení zkušeností s participací a prací s veřejností u společensky citlivých lokálních projektů. Aktivita je určena

především organizacím, které chtějí rozvíjet své dovednosti v této oblasti, ale nemají kapacitu nebo vhodný projekt pro hlubší spolupráci.

Komunita praxe funguje formou 4-5 setkání ročně v rozsahu přibližně 1–2 hodin (kombinace online a offline formátu). Setkání jsou tematicky strukturována a zaměřena na konkrétní otázky související s participací (např. práci se specifickými segmenty veřejnosti, segmentaci cílových skupin, rámování kobenefitů společensky citlivých projektů a práci s obavami veřejnosti). Typická struktura setkání kombinuje krátký vstup jedné ze zapojených organizací, moderovanou diskusi ostatních účastníků a metodické komentáře ze strany Green Dock. Vybraná setkání mohou být doplněna vstupy externích expertů.

Plánovaný výstup aktivity A1: Zapojené obce a neziskové organizace získají přehled přístupů k participaci a posílí své dovednosti v práci s veřejností. Výstupem je posílení participačních kompetencí u minimálně 15 organizací a vytvoření funkční komunity praxe.

Aktivita A2: Příprava participačních plánů pro vybrané lokální projekty. Aktivita A2 je určena organizacím, které řeší konkrétní společensky citlivý projekt na lokální úrovni a chtějí připravit plán práce s veřejností. Spolupráce v této fázi je zaměřena na porozumění lokálnímu kontextu a na vytvoření realistického plánu participace a komunikace.

Spolupráce s jednou organizací obvykle probíhá formou 2–3 strukturovaných pracovních setkání, doplněných o mentoring a samostatnou práci organizace. Green Dock poskytuje metodickou podporu a facilitaci procesu. Společná práce se soustředí na zmapování ekosystému klíčových aktérů, identifikaci potřeb, obav a dalších behaviorálních faktorů veřejnosti a volbu vhodných forem participace na tzv. žebříku participace pro různé segmenty obyvatel.

Plánovaný výstup aktivity A2: Výstupem aktivity je interní plán participace a komunikace přizpůsobený konkrétnímu lokálnímu projektu. V rámci projektu vytvoříme plány participace pro alespoň 3 lokální projekty.

Aktivita A3: Implementace participačního plánu

Aktivita A3 představuje nejintenzivnější úroveň spolupráce a je realizována u jednoho vybraného partnera. Cílem této aktivity je podpořit realizaci participačních aktivit v praxi a získat zkušenosti, které budou využitelné pro další šíření přístupu.

V rámci projektu je garantována realizace alespoň základního participačního cyklu u jednoho konkrétního lokálního projektu, zahrnujícího informování veřejnosti, konzultační fázi a vyhodnocení zapojení obyvatel. Green Dock v této fázi poskytuje metodickou podporu a facilitaci procesu implementace: konzultace k přípravě participačních aktivit, podporu při volbě vhodných nástrojů zapojení veřejnosti a podpora v průběžném monitoringu průběhu participace.

Plánovaný výstup aktivity A3: Výstupem aktivity jsou zdokumentované zkušenosti z realizace participačních aktivit u minimálně jednoho lokálního projektu, včetně poznatků využitelných pro další obce a neziskové organizace.

2.2.4 Inovativnost navrhovaného projektu

Projekt je inovativní v několika oblastech - od svého zaměření na společensky citlivé lokální projekty po využitou metodologii. Navrhovaná spolupráce rozvíjí přístup ověřený v inkubační fázi a propojuje několik disciplín, aktérů a postupů, které se v českém kontextu běžně nevyužívají. Přehled inovativních prvků uvádíme v Tab 1.

Tabulka. 1: Oblasti inovace v projektu

Oblast inovace	Popis
Sdílení participačního know-how mezi obcemi a NNO	Projekt vytváří prostor pro sdílení zkušeností s participací a prací s veřejností mezi obcemi a neziskovými organizacemi. Namísto izolovaných pilotních spoluprací vzniká komunita praxe, která umožňuje přenos zkušeností napříč různými lokálními kontexty a tématy. Tento přístup reaguje na fragmentaci know-how v oblasti participace a podporuje jeho systematické šíření.
Propojení behaviorálního know-how s participační metodologií	Projekt propojuje behaviorální přístup (diagnostiku bariér a motivátorů chování) s participační metodologií založenou na tzv. <i>ladder of participation</i> (žebřík participace). Participace není chápána jako jednotná aktivita, ale jako škála forem zapojení veřejnosti – od informování, přes konzultace a zapojení do rozhodování, až po spolupráci a řešení. Behaviorální diagnostika umožňuje zvolit odpovídající úroveň participace pro daný kontext a cílové skupiny místo (povětšinou neúspěšných) pokusů o plošné zapojování veřejnosti.
Systematický postup místo ad-hoc participace	Projekt kotví spolupráci na několika krocích (<i>diagnostika - plán participace - implementace - monitoring</i>), které podporují systematickост a kontinuitu celého procesu. Tento přístup se liší od běžné praxe, kde je participace často realizována jako jednorázové veřejné setkání bez návaznosti na reálné bariéry a motivace obyvatel.
Zaměření na společensky citlivé lokální projekty	Projekt se cíleně zaměřuje na společensky citlivé lokální projekty, u nichž má práce s veřejností přímý vliv na jejich úspěch. Jedná se o typy projektů, jejichž počet bude s vysokou pravděpodobností narůstat v souvislosti s demografickými změnami, migrací, energetickou tranzicí, decentralizací rozhodování a dopady klimatické změny.
Návaznost na inkubační fázi	Inovativnost projektu spočívá také v návaznosti na inkubační fázi, v jejímž rámci byla vytvořena obecná behaviorální metodika. Navazující fáze tuto metodiku dále rozvíjí a přizpůsobuje konkrétnímu aplikačnímu kontextu participace a práce s veřejností u lokálních projektů. Projekt tak nabízí příležitost pro další prohloubení a šíření existujícího řešení.

2.4 Evaluace projektu

Evaluační aktivity projektu vychází z prezentované teorie změny. Budou kombinovat kvantitativní a kvalitativní metody sběru dat. Kvantitativní část se zaměří zejména na sledování rozsahu zapojení organizací a obyvatel, účasti na participačních aktivitách a dosahu komunikace v rámci vybraného lokálního projektu. Kvalitativní část se zaměří na porozumění změnám v přístupu organizací k práci s veřejností, na vnímané přínosy participačních aktivit a na identifikaci faktorů, které podporují nebo brání dosažení námi stanovených dopadů (D1-D3).

Evaluace bude strukturována podle jednotlivých očekávaných dopadů projektu:

- **K očekávanému dopadu 1** (posílení schopnosti obcí a neziskových organizací využívat behaviorální know-how pro efektivní zapojování veřejnosti) bude sledována účast organizací v aktivitách projektu a změny v jejich přístupu k plánování participace.
- **K očekávanému dopadu 2** (zvýšení veřejné podpory u konkrétního lokálního projektu) bude sledována informovanost obyvatel o projektu, míra jejich zapojení do konzultací a participačních aktivit a změny v postojích k realizovanému záměru v průběhu projektu.
- **K očekávanému dopadu 3** (vytvoření přenositelného modelu práce s veřejností) bude hodnocena kvalita a využitelnost vzniklého modelu, jeho návaznost na behaviorální metodiku z inkubační fáze a míra jeho využitelnosti v dalších lokálních kontextech.

Evaluace bude probíhat průběžně po celou dobu realizace projektu a bude sloužit jak pro interní řízení projektu, tak pro vyhodnocení jeho přínosů vůči cílům výzvy. Detailní popis evaluačních otázek, indikátorů, zdrojů dat a harmonogramu evaluace bude zpracován v samostatném evaluačním plánu, který bude součástí projektové dokumentace.

2.5 Zapojení aktérů a jejich kapacity

Projekt je navržen tak, aby reagoval na omezené časové a personální kapacity neziskových organizací a obcí. Způsob zapojení jednotlivých aktérů je odstupňovaný a umožňuje organizacím účastnit se projektu v rozsahu odpovídajícím jejich možnostem a aktuálním potřebám. Tento přístup minimalizuje riziko zahlcení partnerů a zároveň umožňuje šíření přístupu mezi širší skupinu aktérů.

2.5.1 Zapojení partnerů z inkubační fáze

Centrum RUBIKON zamýšlíme jako implementačního partnera na třetí (nejvíce intenzivní) úrovni spolupráce. To v případě, že bude v době realizace projektu realizován projekt otevřené věznice vhodný pro participativní proces. V opačném případě se Centrum RUBIKON zapojí do první nebo druhé úrovně spolupráce. O spolupráci s Centrem RUBIKON aktuálně jednáme.

Hnutí DUHA zamýšlíme jako implementačního partnera na první (sdílení zkušeností s participací mezi organizacemi) nebo druhé úrovni spolupráce (příprava participativního plánu pro konkrétní projekt). O spolupráci taktéž aktuálně jednáme.

Organizaci **NESEHNUTÍ** jsme v současné fázi s nabídkou spolupráce nekontaktovali. Důvodem je nižší relevance zaměření NESEHNUTÍ na zdravé stravování a tématu participace, na které se plánujeme s navazujícím projektem zaměřovat. Plánujeme však oslovit další týmy z NESEHNUTÍ a zjistit možné průniky s jinými projektovými skupinami.

Konkrétní role jednotlivých partnerů budou upřesněny před podáním žádosti o navazující projekt v závislosti na dostupnosti konkrétních lokálních projektů a kapacit zapojených organizací.

2.5.2 Zapojení dalších neziskových organizací a obcí

Projekt je navržen tak, aby do něj bylo celkem zapojeno alespoň 15 obcí a neziskových organizací. Tito partneři budou zapojeni především do první a druhé úrovně spolupráce, tedy do komunity praxe a případně do fáze diagnostiky a plánování participace (alespoň 3 obce/organizace). Alespoň jeden vybraný partner bude zapojen do třetí úrovně spolupráce zahrnující implementaci participačních aktivit.

Výběr a zapojení dalších partnerů bude probíhat transparentním způsobem s využitím existujících národních a tematických sítí obcí a neziskových organizací.

Obce budou do projektu rekrutovány prostřednictvím platform, které sdružují obce aktivní v oblasti rozvoje, participace a komunitního plánování. Konkrétně se jedná o:

- **Síť zdravých měst ČR**, která sdružuje obce se zájmem o participaci a zapojování veřejnosti,
- **Národní síť místních akčních skupin (NS MAS)**, která propojuje obce a místní aktéry zejména v menších a středně velkých obcích,
- **Svaz měst a obcí České republiky**, jako zastřešující platformu pro komunikaci s municipalitami,
- **Sdružení místních samospráv ČR (SMS ČR)**, které sdružuje menší obce a podporuje sdílení zkušeností v oblasti místního rozvoje.

Rekrutace obcí bude probíhat formou cíleného oslovení prostřednictvím těchto sítí, sdílením výzvy k zapojení a představením možností spolupráce v jednotlivých úrovních projektu. Důraz budeme klást na komunikaci časové náročnosti zapojení a ověření časových kapacit obce před potvrzením spolupráce.

Neziskové organizace budou do projektu zapojovány především prostřednictvím existujících oborových a zastřešujících sítí. Jedná se o:

- **Asociaci nestátních neziskových organizací ČR**,
- **Zelený kruh**, jako platformu environmentálních neziskových organizací,

- další tematické sítě a platformy sdružující organizace pracující v oblasti sociálních služeb, komunitního rozvoje a participace.

Neziskové organizace budou osločovány s ohledem na jejich tematické zaměření a zkušenost s lokálně citlivými projekty.

Kapacitní přiměřenost zapojení

Projekt je navržen tak, aby umožňoval i zapojení obcí a neziskových organizací s nižšími časovými kapacitami - v rámci komunity dobré praxe. Zapojení do vyšších úrovní spolupráce bude dobrovolné a podmíněné reálnými kapacitami organizací. Tento přístup umožňuje zapojit širší spektrum aktérů, aniž by docházelo k jejich přetěžování, a zároveň podporuje šíření přístupu do různých typů lokálních kontextů.

2.5.3 Řízení kapacit a minimalizace rizik

Naše řízení kapacit a rizik projektu vychází ze zkušeností získaných v inkubační fázi. V ní se ukázalo, že hlavními limitujícími faktory jsou časová dostupnost, personální stabilita a proměnlivost místního kontextu u zapojených organizací. Navrhovaný projekt je proto koncipován tak, aby byl flexibilní i v situaci, kdy dojde ke změnám na straně partnerů.

Klíčovým nástrojem řízení kapacit je modulární model spolupráce, který umožňuje zapojení organizací v různém rozsahu a umožňuje průběžně upravovat jejich roli bez ohrožení celkové realizace projektu. Na začátku projektu plánujeme předdimenzovat počet partnerů na druhé a třetí úrovni, aby se nám podařilo naplnit kvóty i v případě, že někteří partneři odpadnou. V Tab 2. představujeme hlavní rizika spojená s navrhovaným projektem a způsob, kterým plánujeme rizika minimalizovat a řídit.

Tabulka 2: Přehled klíčových rizik a opatření pro jejich minimalizaci

Riziko	Pravdě- podobnost	Dopad	Preventivní opatření	Reakce při naplnění rizika
Nedostatečné časové kapacity obcí a NNO	Vysoká	Střední	Organizace se mohou zapojit na různých úrovních podle jejich kapacity; jasné vymezení časové náročnosti jednotlivých úrovní při náboru organizací	Snížení úrovně zapojení organizace (přesun do komunity praxe)

Změna priorit nebo personální nestabilita u partnerů	Střední	Střední– vysoký	Spolupráce s naddimenzovaným počtem partnerů; zapojení více kontaktních osob; průběžná komunikace o očekáváních	Přesměrování aktivit na jiného partnera
Zpoždění nebo změna parametrů lokálního projektu	Střední	Střední	Výběr projektů v rané fázi; průběžné sledování vývoje; flexibilní plánování aktivit	Úprava zaměření participace; přesun implementace na jiný projekt; sběr dat a vyhodnocení i při omezené realizační fázi
Změna kapacit týmu Green Dock	Nízká	Vysoký	Jasně vymezení kapacit alokovaných na projekt; oddělení klíčových projektových rolí; plánování aktivit s časovou rezervou; prioritizace klíčových aktivit projektu	Dočasné omezení rozsahu aktivit; přesun kapacit z interních projektů

Řízení rizik je součástí průběžného řízení projektu a odpovědností realizačního týmu. Kapacitní zatížení partnerů a aktuální rizika budou pravidelně vyhodnocována a v případě potřeby bude upraven rozsah zapojení jednotlivých organizací nebo harmonogram aktivit. Projekt je navržen tak, aby bylo možné dosáhnout jeho hlavních cílů i při omezení nebo změně některých aktivit, aniž by byla ohrožena jeho celková kvalita a přínos.

2.6 Udržitelnost a šíření výsledků projektu

Navrhovaný projekt je koncipován s důrazem na další šíření i po skončení financování. Klíčovým prvkem udržitelnosti je rozvoj dovedností zapojených organizací. Díky pravidelným setkáním komunity praxe plánujeme posílit formování vazeb mezi obcemi a neziskovými organizacemi s odlišným množstvím zkušeností v oblasti práce s veřejností. Těchto vazeb pak mohou organizace a obce využít při svých návazných aktivitách mimo rámec navrhovaného projektu. Obce a neziskové organizace zapojené na druhé a třetí úrovni navíc získají intenzivní podporu s rozvojem znalostí a participčních nástrojů, které mohou využívat při realizaci dalších lokálních projektů.

Důležitým výstupem projektu je rozpracování obecné behaviorální metodiky vytvořené v inkubační fázi do kontextu participace a práce s veřejností na lokální úrovni. Tato metodika, doplněná o zkušenosti z realizace implementačního projektu, bude sloužit jako praktický podklad pro obce a neziskové organizace, které se projektu přímo nezúčastnily. Součástí metodiky budou případové studie ze spoluprací s obcemi a neziskovými organizacemi na úrovni 2 a 3. Tyto studie budou využity také pro komunikaci v médiích a odborných platformách sledovaných cílovými skupinami projektu (zástupci obcí, neziskových organizací a veřejné správy).

Šíření výsledků projektu bude probíhat především prostřednictvím existujících sítí obcí a neziskových organizací, do nichž jsou zapojeni projektoví partneři a další účastníci komunity praxe. Výstupy projektu budou sdíleny v rámci těchto sítí formou prezentací, sdílení příkladů dobré praxe a tematických setkání. Tento přístup umožňuje efektivní šíření výsledků bez nutnosti vytváření nových distribučních kanálů a bez nadměrné zátěže zapojených aktérů.

Projekt zároveň vytváří předpoklady pro další navazující aktivity, zejména pro rozšíření modelu spolupráce do dalších obcí a tematických oblastí. Zkušenosti získané v rámci realizace projektu mohou sloužit jako podklad pro další rozvoj participace a práce s veřejností v rámci sociálních inovací na lokální úrovni.