

Tvorba a šíření inovací pro zlepšování kvality života ve městech

Zpráva z workshopu World Café
Fórum pro města, 22. 5. 2024, Praha

1. Základní informace o workshopu

Workshop World Café proběhl během odpolední části [Fóra pro města](#), které dne 22. 5. 2024 pořádala česká kontaktní místa EUI, URBACT a Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR) v prostorách [Zenwork](#). V dopolední plenární části Fóra byly představeny aktuality z urbánní politiky [MMR](#), [Evropská městská iniciativa](#) (EUI), [program URBACT](#) a inovativní přístupy ve [veřejných zakázkách](#). Následně keynote speaker [Simone D'Antonio](#) představil dobrou praxi měst na základě uskutečněných projektů URBACT a EUI, které staví na meziměstské spolupráci a inovativních přístupech. Dopolední plenární část byla zakončena panelovou diskusí o inovacích ve městech.

Odpoledního workshopu World Café se zúčastnilo celkem 36 zástupců z 25 měst ze všech krajů ČR. Jednalo se o města všech velikostních kategorií, polovinu z nich tvořila krajská města. Mezi účastníky byli také 3 zástupci akademické sféry, 5 zástupců občanské společnosti a veřejného sektoru a 6 zástupců firem. Workshop společně připravily a facilitovaly zástupci [Agora CE](#) a MMR.

World Café přineslo účastníkům možnost hlubšího networkingu a zároveň poskytlo MMR informace o tom, jaké jsou současné rozvojové výzvy a bariéry měst a po jakých inovacích mezi městy existuje poptávka.

Workshop byl strukturovaný do tří kol. V každém kole se diskutovalo o jedné otázce související s tvorbou a šířením inovací pro zlepšování kvality života v českých městech. Odpovědi účastníků byly zaznamenány facilitátory pomocí post-itů a flipchartů (1 facilitátor = 1 stůl). Na základě jednotných instrukcí poté vytvořili facilitátoři vlastní reporty. Informace z reportů byly následně sloučeny do jednoho dokumentu a seskupeny do tematických shluků. Takto seskupené odpovědi respondentů jsou shrnuty a vizualizovány v kapitole 2, podrobněji jsou pak rozepsány v příloze této zprávy.

Kapitola 3 se věnuje zpětné vazbě účastníků na celou organizaci Fóra pro města. Z této zpětné vazby budou pořadatelé vycházet při přípravě dalšího ročníku Fóra.

2. Shrnutí výsledků World Café

Tematicky seskupené odpovědi účastníků jsou nejdříve ilustrovány pomocí Word cloudů, přičemž to, jak intenzivně byla daná věc u stolů diskutována, odráží velikost písma v každém Word cloudu. Nejedná se však o kvantitativní analýzu, jde spíše o nástroj, jak získat rychlý přehled o tom, co se v rámci workshopu diskutovalo. Na Word cloud vždy navazuje krátké shrnutí. Podrobnější odpovědi seskupené do tematických shluků jsou k dispozici v příloze této zprávy.

První otázka: Jaká jsou hlavní témata a výzvy, která česká města potřebují řešit?

Obr. 1: Word cloud z tematicky seskupených odpovědí na první otázku



Zdroj: Odpovědi účastníků workshopu World Café, vlastní zpracování

Česká města čelí široké škále výzev, které lze rozdělit do dvou hlavních kategorií: věcné agendy a organizační a systémové výzvy související s kvalitou vládnutí ve veřejné správě. Mezi klíčové věcné výzvy patří doprava a mobilita, kde jsou hlavními problémy parkování, zácpy, nedostatečná koncepce mobility, budoucnost elektroaut. Dalším zásadním tématem je demografický vývoj, zejména stárnutí populace a odliv mladých lidí, což má dopad na městské rozpočty a vylidňování měst. Významnými výzvami jsou také klimatická změna, nedostatek dostupného bydlení, rozvoj komunitní energetiky a potřeba investic do veřejné infrastruktury a vzdělávání. V oblasti správy a kvality vládnutí se města potýkají s nedostatkem spolupráce mezi městy a městskými organizacemi, byrokracií, nedostatečnou participací občanů a nedostatkem financí na rozvoj. Dále města potřebují zvýšit kapacity ve veřejné správě, jelikož dochází k odlivu kvalifikovaných pracovníků do soukromého sektoru. Politické faktory zahrnují nedostatek kontinuity napříč volebními obdobími a nízkou motivaci k rozvoji města, což brání implementaci dlouhodobých a inovativních projektů.

Druhá otázka: Co nám brání v tom, abychom výzvy řešili inovativně?

Obr. 2: Word cloud z tematicky seskupených odpovědí na druhou otázku



Zdroj: Odpovědi účastníků workshopu World Café, vlastní zpracování

Mezi odpověďmi na tuto otázku se objevilo řádově více bariér v oblasti kvality vládnutí ve veřejné správě než v rámci věcných agend, viz příloha.

První oblast zahrnovala věcné bariéry jako jsou socioekonomické nerovnosti, segregace, krize bydlení a nedostatek kvalitního veřejného prostoru. V rámci kvality vládnutí je nejvíce zdůrazněn konzervativní mindset, nedostatek sdílené vize pro inovace, strach z neúspěchu a chyb, nízká diverzita na úřadech a nedostatečné odborné kapacity. Dále je zmiňována neefektivní organizace veřejné správy, zahrnující nedostatečnou komunikaci mezi úřady a občany, špatnou koordinaci mezi různými úrovněmi správy, a politickou kulturu, kde chybí politické odhodlání k inovacím. Další významné překážky zahrnují legislativní omezení, krátký volební cyklus, rozdrobenost obcí, přetížení z běžného provozu a nedostatečné finanční a lidské zdroje.

Třetí otázka: Jak odstranit bariéry, které nám brání řešit výzvy inovativně?

Obr. 3: Word cloud z tematicky seskupených odpovědí na třetí otázku



Zdroj: Odpovědi účastníků workshopu World Café, vlastní zpracování.

Diskutovaná řešení se týkala v naprosté většině kvality vládnutí ve veřejné správě.

Jedním z klíčových navrhovaných řešení je budování kapacit, které zahrnuje zvyšování počtu a profesionálních kapacit úředníků prostřednictvím lepšího odměňování, vzdělávání a vytvoření příznivého pracovního prostředí. Důraz by měl být kladen také na posílení manažerských dovedností a sdílení agend obcí, což má přispět k efektivnějšímu plánování a realizaci projektů. Jako další důležité téma se ukázala organizace veřejné správy, kde by mělo dojít ke zlepšení komunikace a spolupráce uvnitř úřadů, včetně zapojení veřejnosti a dětí do městského dění.

Kromě toho účastníci navrhovali využívat sdílení dobré praxe mezi městy, které zahrnuje nejen výměnu pozitivních zkušeností, ale také poučení z neúspěchů. Tematicky důležitá je i mezisektorová spolupráce, která zahrnuje posílení vazeb mezi veřejným a soukromým sektorem. V rámci procesů ve veřejné správě bylo účastníky zmiňováno integrované plánování, sjednocování procesů a využití moderních technologií (jako je umělá inteligence) pro zvýšení efektivity. Zavedení evidence-based policy makingu a podpora od státu pro politiky a úředníky jsou dalšími kroky směřujícími ke zlepšení fungování městské správy.

3. Zpětná vazba od účastníků

Na závěr Fóra pro města byli účastníci požádáni, aby organizátorům prostřednictvím Google Forms poskytli zpětnou vazbu zaměřenou na celkovou organizaci akce. Formulář mimo jiné obsahoval, na jaká témata by měl být zaměřený druhý ročník Fóra.

Nejčastěji zmiňovaným návrhem byla participace, hned poté adaptace měst na klimatickou změnu a udržitelná mobilita. V odpovědích také rezonovalo téma Smart Cities, centralizace a problematika administrativní rozdrobenosti, smysluplnost dotačního systému nebo systematické plánování měst od tvorby strategií a územních plánů až po samotnou implementaci. Ojedinele byla také zmíněna témata dostupného bydlení, kultivace veřejného prostoru, rozvoj prostřednictvím cestovního ruchu, příklady spolupráce mezi samosprávami, sdílení odborných kapacit a konkurenceschopnost veřejné správy jako zaměstnavatele.

V reakcích na organizační záležitosti se opakovaly žádosti na poskytnutí většího prostoru pro otázky při panelových diskuzích, sdílení více příkladů z praxe a konkrétních řešení. Během příštího ročníku se organizátoři pokusí tyto požadavky zohlednit, aby v programu Fóra pro města 2025 bylo ještě více času na diskuzi a networking, aby účastníci měli prostor vzájemně se poznávat a sdílet své zkušenosti z praxe.

Po ukončení odpoledního workshopu World Café byli účastníci vyzváni, aby sdělili své podněty k tomu, co a jak by do budoucna mělo pomoci řešit MMR v rámci rozvoje měst. V 18 z celkem 27 odpovědí zaznělo, že by MMR mělo lépe komunikovat s městy, propojovat města a veřejný sektor s různými aktéry ze soukromého sektoru, akademické sféry a občanské společnosti, a různými formami podporovat sdílení dobré praxe. Dále účastníci často zmiňovali potřebu lepších podmínek pro vyhlášení, vyhledávání, přípravu a realizaci dotačních titulů. Rovněž uváděli, že by MMR mělo podporovat města v různých dalších oblastech, např. při podpoře zelené transformace, vzdělávání úředníků apod.

Organizační tým děkuje všem účastníkům, kteří poskytli zpětnou vazbu. Právě na ní bude stavět při přípravě dalšího ročníku, na kterém už Ministerstvo pro místní rozvoj ve spolupráci s českými kontaktními místy EUI a URBACT pracuje.

Příloha: Podrobné výsledky z World Café

První otázka: Jaké jsou hlavní témata a výzvy, která česká města potřebují řešit?

Výzvy, které účastníci zmiňovali, lze rozdělit do věcných agend, které města řeší, a do správních, organizačních a systémových výzev souvisejících s kvalitou vládnutí.

Výzvy pro věcné agendy

Doprava a mobilita

- Parkování, zácpy a bezpečnost jako hlavní problémy dopravy
- Hustota dopravy v městských centrech, nedostatek obchvatů
- Otázka smysluplnosti investic do kol a koloběžek v kopcovitých městech
- Absence koncepce mobility ve městech
- Nejasnost budoucích kapacit dobíjecích stanic
- Rizika spojená s tichým provozem elektroaut pro bezpečnost
- Omezení vjezdu a parkování v centrech měst – riziko pro život v centru, zároveň konflikt mezi tlakem na parkování a kvalitou veřejného prostoru
- Nedostatečné prosazování principů udržitelné mobility a kvalitních veřejných prostor

Demografický vývoj a migrace obyvatel

- Stárnutí obyvatel a odliv mladých a kvalifikovaných pracovníků
- Nedostatek vhodného bydlení pro starší občany, náklady na péči
- Odchod obyvatel za lepšími podmínkami – negativní vliv na městské rozpočty
- Smršťující se města, vyloučené lokality
- Suburbanizace

Klimatická změna

- Přijetí reality klimatické změny
- Nedostatek zeleně a vodních ploch a prvků ve veřejném prostoru
- Klimatická adaptace není prioritou, čeká se na skutečnou krizi místo preventivního řešení
- Vyvážení potřeb adaptace na změnu klimatu a její mitigace
- Potřeba efektivně vysvětlit veřejnosti důležitost klimatické změny

Nedostupnost bydlení

- Nedostatek dostupného bydlení pro obyvatele
- Nízká kapacita nabídky bytových jednotek
- Nedostupné bydlení souvisí s vylidňováním některých měst a suburbanizací

Energetika

- Rozvoj komunitní energetiky
- Energetické projekty jsou realizovány jednotlivě (např. fotovoltaika na sportovních zařízeních), chybí jim doplňkové iniciativy a propojení na širší systém
- Energetická krize a nedostatečná energetická soběstačnost

Další věcné výzvy

- Potřeba vzdělávání na všech úrovních včetně celoživotního
- Nedostatečné kapacity škol, školek a školicích zařízení
- Finanční náklady na investice do veřejné infrastruktury a nedostupnost veřejných služeb
- Územní plánování – standardy, schvalování, management rozvoje lokalit
- Riziko ztráty konkurenceschopnosti ČR (města jako motor změny)
- NIMBY efekt

Výzvy pro kvalitu vládnutí

Organizace veřejné správy – komunikace, spolupráce, participace

- Spolupráce a koordinace mezi městy včetně mezinárodního sdílení dobré praxe
- Koordinace mezi městy a městskými organizacemi řešícími podobnou problematiku a případná centralizace
- Zlepšení komunikace uvnitř úřadu napříč odbory, mezi politiky a úředníky
- Posílení spolupráce mezi městem a ostatními sektory (soukromý sektor, univerzity)
- Zlepšení participace a komunikace s občany (vč. komunikace o inovacích → omezený dopad inovativních projektů; vysvětlování opatření, follow-up aktivity), malý zájem veřejnosti
- Potřeba motivace a iniciativy z obou stran
- Nedostatečná systematická (nikoliv jednorázová) spolupráce klíčových aktérů (instituce, spolky)
- Nedostatek příležitostí pro síťování a spolupráci
- Rozdrobenost systému obcí a nedostatečná spolupráce mezi nimi
- Nedostatečná metropolitní spolupráce
- Centralizace a konceptualizace agendy Smart Cities a dalších agend

Organizace veřejné správy – další procesy

- Města nejsou orientována na člověka (forma nadřazená funkci udržitelnost a dostupnost služeb)
- Nadměrná byrokracie, nedostatečné zapojení do procesů (úředník nemá dost informací pro řešení úkolu)
- Obce, politici a úředníci nejsou motivováni k rozvoji (systémový problém)
- Nedostatek přehledných a využívaných strategií a koncepcí
- Problematická realizace kvalitních projektů
- Rigidní legislativa
- Nedostatek financí na velké projekty a problematická prioritizace (zejm. u vlastního majetku)
- Obavy z budoucího omezení dotací
- Resortismus
- Velký rozsah činností, který je pro malé obce obtížně zvladatelný (ale kooperace např. v infrastrukturních sporech); nedostatečná spolupráce s ORP

Kapacity ve veřejné správě

- Kvůli konkurenci soukromého sektoru klesají požadavky na kvalitu uchazečů o pozice ve veřejném sektoru

- Podfinancování obcí vede k nízké schopnosti přilákat a udržet kvalifikované úředníky a politiky (talenty obecně) → méně kvalifikovaní lidé ve vedení a řízení obcí, horší zajištění veřejných služeb
- Nedostatek pracovníků s odborností, schopnostmi, dovednostmi a motivací → omezená schopnost žádat o finanční zdroje a čerpat je
- Absence know-how

Politické faktory

- Chybějící kontinuita napříč volebními obdobími a politickými reprezentacemi
- Chybějící sdílená vize (souvisí s kontinuitou výše)
- Politická podpora pro inovace
- Nízká motivace k rozvoji města – kdo nic nedělá, nic nezkazí

Druhá otázka: Co nám brání v tom, abychom výzvy řešili inovativně?

Bariéry, které účastníci zmiňovali, lze vnímat v kontextu věcných agend, která města řeší, a v rámci správních, organizačních a systémových výzev souvisejících s kvalitou vládnutí.

Věcné bariéry – socioekonomické nerovnosti, atraktivita lokalit a širšího území

- Sociálně vyloučené lokality, prostorová segregace
- Atraktivita území
- Krize bydlení – silná kultura vlastnictví a malé sebevědomí veřejného sektoru ve vyjednávání podmínek s investory

Bariéry v rámci kvality vládnutí

Mindset – způsob uvažování (styl myšlení, mentální nastavení)

- Chybějící sdílená vize potřeby inovací napříč společností, politiky a úředníky, nedostatečné propojení potřeb voličů, řešení politiků a provedení úředníků
- Nedostatek odvahy k inovacím a strach z neúspěchu, obavy zlepšovat a aplikovat příklady ze zahraničí, obava ze selhání, stereotypy, netrpělivost
- Setrvačnost a nechuť vyjet za hranice, omezené obzory, tříštění zdrojů, duplicity
- Konzervativní mindset bez ambicí, rigidní vzdělávání, omezená zahraniční praxe, chybějící kritická reflexe
- Nedostatek inovativních zaměstnanců, netolerance k neúspěchu, kultura nepodporující inovace
- Nedostatečné kritické myšlení občanů vedoucí k volbě populistů a neefektivních řešení
- Uvažování pouze v úzce lokálním měřítku, přístup NIMBY
- Nedostatek fantazie, otevřenosti a nadhledu, rezistence ke změně
- Limity politické kultury v městech, čtyřleté volební období
- Tlak na inovace vs. strach ze změny, příliš rychlá inovativnost

Odborné kapacity v území obecně

- Laxní přístup pracovníků ve veřejné správě k síťování, neochota a nepovažování této aktivity za důležitou
- Nedostatek lidských zdrojů a znalostí (know-how), nedostatek odborníků
- Časté personální změny na úřadech, nedostatek zkušeností a praxe
- Nedostatek financí, nevhodné nastavení mezd, malá motivace pracovníků
- Nevyhovující personální podmínky a chybějící leadership, management nezná manažerské postupy
- Nízká diverzita na městských úřadech z hlediska věku, pohlaví a nápadů
- Nedostatečná znalost angličtiny mezi pracovníky ve veřejné správě
- Metropolitní spolupráce nemá oporu v zákoně, což je problematické vzhledem k existenci 6258 obcí – přílišná rozdrobenost pro reálný rozvoj území a spolupráci v něm

Organizace veřejné správy – komunikace, spolupráce, participace

- Chybějící systematická participace občanů, nedostatečná znalost jejich potřeb
- Slabá nebo chybějící komunikace mezi úřady a veřejností včetně nedostatečné zpětné vazby pro občany
- Nedostatečná komunikace uvnitř úřadu, nedostatečné pochopení významu osobních vztahů pro efektivitu práce, strach z nového
- Špatná komunikace a koordinace mezi místní a státní úrovní, stejně jako mezi různými odbory na úřadu
- Nedostatečná kontinuita práce a řešení problémů pouze v hranicích agend a obcí
- Nedostatečné PR obcí, které by bylo nezávislé na politickém vedení

Politická kultura

- Chybí politické odhodlání, odvaha a vytrvalost, vize
- Odborně správná řešení je těžké prosadit kvůli hlasování politiků, kteří nejsou odborníky
- Část politiků chce dosáhnout osobního prospěchu, ne inovovat
- Politický boj se soustředí na využívání chyb protivníků, což brzdí inovace, protože inovace přinášejí i chyby
- Resortismus, kdy jedno území je v gesci ministerstev, která spolu nespolupracují efektivně
- Politické tlaky a zájmy deformují rozhodování a realizaci veřejných investic

Organizace veřejné správy – ostatní procesy

- Nedostatky v organizaci práce a v práci s inovacemi – neodmítat částečné inovace, různě přistupovat k různým inovacím
- Pro efektivitu práce je třeba některé procesy standardizovat – napětí mezi systematizací a inovací
- Problémy se strategickým plánováním a implementací strategických plánů
- Nesoulad strategií, duplicity (ministerstva navzájem, města)
- Veřejné zakázky – nedostatečné zdroje na specifikaci zakázky a strach soutěžit na jiná kritéria než jen na cenu
- Kompetence státní správy vs. samosprávy

Legislativa

- Přísná legislativa
- Nedostatečná znalost legislativy vedoucí k přílišné opatrnosti
- Legislativa není kompatibilní se změnami
- Nedostatek financí plynoucí mj. ze špatně nastaveného rozpočtového určení daní

Délka volebního období jako politický faktor

- Čtyřletý volební cyklus – limitovaná politická kultura, inovativní přístupy a realizace změn, nedostatek politické kontinuity
- Nové zastoupení se v prvním roce rozkoukává a v posledním roce neodvažuje zahajovat nové iniciativy, na práci zbývají dva roky
- Chybí dlouhodobé přemýšlení a sledování dopadů
- Nerozhodnost politiků

Administrativní členění jako vnější faktor

- Rozdrobenost obcí a velký počet malých obcí, v této souvislosti pak administrativní zátěž vedení malých obcí

Odborné kapacity věnované inovacím

- Přetížení z běžného provozu a nedostatek času znemožňují věnovat se dalším činnostem
- Nedostatečná kapacita na koordinaci, HR apod.
- Inovace nejsou prioritou („třešinka na dortu“)
- Historický nedostatek investic do infrastruktury staví města do nevýhodné startovní pozice ve srovnání s jinými zeměmi
- Převládá názor, že investice do základní infrastruktury, jako jsou silnice a kanalizace, nejsou přímo spojeny s inovacemi

Dotáčnická politika a podpora

- Upřednostňování krátkodobých cílů v rámci dotací
- V dotacích se nehledí na udržitelnost projektů
- Chybí vzory a návody pro přípravu žádostí
- Nedostatek financí na realizaci investic

Třetí otázka: Jak odstranit bariéry, které nám brání řešit výzvy inovativně?

Řešení v rámci kvality vládnutí

Budování kapacit

- Navýšení personálních kapacit a získávání schopných úředníků skrze lepší odměňování a zvýšenou pracovní flexibilitu
- Změna fungování úřadů – motivační a kariérní řády, přitahování mladých a vytváření různorodých týmů z hlediska věku, pohlaví i pracovního zařazení
- (Investice do) vzdělávání úředníků a politiků (vč. jazykového, odborného, ICT) a vzdělávání společnosti obecně

- Podpora vzniku a propojování nápadů a inovací v raných fázích před vznikem samotných projektů (pre-seed projekty)
- Posílení motivace a propojování úředníků v rámci úřadu, osobní komunikace
- Vytváření přátelského, stimulujícího a bezpečného pracovního prostředí s ochotou ke kompromisům, podpora odvážných lidí
- Zvyšování manažerských dovedností vedoucích pracovníků včetně tajemníků
- Slučování agend obcí v rámci územního plánování, projektové přípravy, investic do veřejné infrastruktury a služeb a dalších úkolů
- Přítomnost odborníků při zadávání veřejných zakázek

Organizace veřejné správy – komunikace, spolupráce, participace

- Zapojení dětí a mládeže do dění ve městě (engagement kampaně), podpora jejich zájmu o inovace, podpora odvahy a neobávání se neúspěchu
- Participace veřejnosti, která zahrnuje informování a zapojování nejen klíčových aktérů, ale všech občanů
- Systematické budování vztahu k městu/místu prostřednictvím participace apod.
- Fyzické setkávání se s občany, přinášení problematiky k nim
- Kvalitní a srozumitelná komunikace včetně správy sociálních sítí (branding)
- Tematická komunikace
- Komunikace uvnitř úřadu, např. některé věci již radnice dříve řešila a nenavazuje se na to (duplicita)
- Zlepšení toku informací v linii ministerstvo – radnice – tajemník – úředník

Sdílení dobré praxe

- Sdílení dobré praxe a zkušeností včetně příkladů z podobných míst (s nimiž se lze identifikovat)
- Výjezdy/studijní cesty za dobrou praxí
- Ukazování příkladů dobré praxe politikům a dalším úředníkům
- Aktivní spolupráce mezi městy – vytvoření bezpečného prostředí pro sdílení neúspěchů (i sdílením špatné praxe se dá učit)
- Networking (vytváření sítě vztahů) mezi městy i mezi zástupci jednotlivých sektorů např. na akcích typu Fórum pro města, seminářích apod.
- Marketing a aktivní propagování příkladů dobré praxe uvnitř veřejné správy i vůči veřejnosti

Mezisektorová spolupráce

- Posílení spolupráce mezi veřejným sektorem, soukromým sektorem a občanskou společností (pro efektivní zajištění veřejných služeb apod.)
- Podpora public-private partnerships

Organizace veřejné správy – ostatní procesy

- Integrované plánování, přenositelnost strategií a výstupů do praxe
- Sjednocení procesů – např. jednotná databáze systému dodavatelů a jejich hodnocení, sjednocená data a registry, jednotný formát pro výběrová řízení
- Restrukturalizace/reforma státní správy a samosprávy – větší flexibilita a transparentnost

- Zkrácení doby od nápadů k realizaci investic
- Koncept střediskové obce, který by měl zlepšit personální kapacity
- Implementace principů ESG (Environmental, Social and Governance)
- Posílení efektivity řízení díky lepší definici vizí, cílů a ověřování jejich naplňování
- Využití umělé inteligence, automatizace a robotizace k náhradě nespolehlivých lidských činností
- Zavedení evidence-based policy makingu, tedy tvorby politik založených na datech, vědě a odbornosti
- Podpora pro politiky a úředníky ze strany státu – podpůrné programy, školení, manuály