

Jak na efektivnější řízení a informované rozhodování v českých obcích?



PRŮVODCE CESTAMI ROZHODOVÁNÍ PODLOŽENÉHO POZNATKY

Stručné shrnutí metodiky

Rozhodování podložené poznatky, které přinese pro daný kontext to nejlepší řešení i argumenty, jež obstojí ve veřejné debatě i odborné diskusi, je vnímáno jako žádoucí způsob efektivního řízení (nejen) ve veřejné správě.

Stojí jako protipól intuitivnímu rozhodování nebo rozhodování založenému pouze na předchozí praxi, pomáhá odolávat tlakům okolí, dojmům, mediálním zkratkám, či útokům na sociálních sítích. A umožňuje posun od reaktivního, ad hoc rozhodování, ke kultuře, která poznatky nejen využívá, ale i je systematicky vyhledává, sbírá a analyzuje.

Obcím brání v rozhodování podloženém poznatky celá řada překážek. Od omezených kapacit, nejasného procesního nastavení, limitované spolupráce, či přímo rezortismu uvnitř úřadů, přes chybějící data a datovou architekturu, ale i ochotu, či vůli poznatky hledat a pracovat s nimi až po žádnou nebo jen formální participaci a slabou systémovou podporu, tedy podporu ze strany státu.

Jak jste na tom u vás? Kde začít? Podívejte se, kde vás tlačí bota a přečtěte si doporučení, která mohou přinést změnu.

Jsou rozhodování ve vaší obci dostatečně podložena?

Otestujte se!

Je to jednoduché - odpovídejte ano / ne. Pokud je vaší odpovědí ne, přečtěte si doporučení níže nebo přímo celou kapitolu v metodice [Jak na efektivnější řízení a informované rozhodování v českých obcích?](#)

1. Lidé a kapacity



Má obec k dispozici někoho, kdo se systematicky věnuje práci s poznatky?

Spolupracuje obec s někým externím při práci s poznatky?

Mají zaměstnanci obce čas a podporu rozvíjet dovednosti v práci s daty a informacemi?

2. Procesy a vnitřní spolupráce



Jsou jasně nastavené zodpovědnosti, kdo sbírá a spravuje která data, kam se ukládají a kdo k nim má přístup?

Sdílí zaměstnanci obce mezi sebou snadno informace a data, která mohou být užitečná pro rozhodování?

Má obec alespoň základní pravidla pro práci s daty a informacemi?

3. Data, technologie a infrastruktura



Má obec k dispozici vlastní aktuální data o hlavních problémech a potřebách obyvatel?

Ví, kde případně data o hlavních problémech a potřebách obyvatel pro rozhodování najít?

Pokud zaměstnanci obce potřebují pro svá rozhodnutí data, se kterými nepracují běžně, mají k nim automaticky přístup, nebo je nutné si je vyžádat/jinak složitěji získávat?

4. Kultura rozhodování



Jsou důležitá rozhodnutí obce opírána o poznatky (data, studie, analýzy, posudky...)? Je o poznatky a data na obci zájem?

Sleduje obec po zavedení opatření, zda přineslo očekávané výsledky?

Učí se obec z minulé zkušenosti?

5. Participace a spolupráce s veřejností



Zapojuje obec obyvatele nebo další aktéry do diskuse o důležitých tématech?

Zapojuje obec obyvatele pro forma, nebo opravdu pouští veřejnost do rozhodování?

Pracuje obec s výsledky participace i po skončení těchto aktivit?

6. Systémová doporučení



Může obec v rozhodování podloženém poznatky podpořit stát?

**Doporučení pro vybrané překážky,
která pomohou na cestě za rozhodováním
podloženým poznatky**



DOPORUČENÍ PRO OBCE

1. Lidé a kapacity



Lidé a kapacity jsou stěžejní ingrediencí úspěchu – kde je hledat a jak budovat kapacity?

1. Vše si žádá své kapacity, ty lze ale sdílet

Mít vlastního analytika nebo celé oddělení je zcela nedosažitelné pro menší obce. Existují platformy, kde se mohou obce síťovat a vzájemně si pomoci. Skvělou příležitostí může být sdílený analytik pro skupinu obcí, například pro společenství obcí nebo MAS.

2. Vzdělání a kurzy kam se podíváš, i zdarma – je třeba do nich investovat čas

K dispozici je bezpočet vzdělávacích kurzů, mnohé i zdarma. Ptejte se na doporučení. Posunout vás mohou i otevřené formy učení a spolupráce. Zkuste hackathon nebo jiný druh spolupráce se SŠ, VŠ, NNO nebo aktivními občany.

3. Kapacity můžete získat a ušetřit smysluplnou automatizací a digitalizací

Automatizace a digitalizace mohou odlehčit obcím s rutinními úkoly, a tím uvolnit kapacity pro systematičtější práci.

2. Procesy a vnitřní spolupráce



Procesy a vnitřní spolupráce podmiňují smysluplné změny

1. Udělejte si inventuru cest informací, zmapujte si procesy

Potřebujete vědět, kde, jak a proč se data nacházejí v daném procesu. K čemu a komu budou sloužit? Nejsou duplicitní? Pochopení celé sítě výrazně napomůže optimalizaci.

2. Bud'te otevření

Otevírejte prostor i mezi odbory, aby se zlepšil tok informací i v rámci úřadu.

3. Zaved'te jasná pravidla a vyžadujte jejich plnění

Jednorázové zavedení procesů nebude stačit, nastavte pravidla a vyžadujte jejich plnění. Práce s poznatky vyžaduje systematičnost a důslednost. Jak kvalitní věci do systému vložíte, tak kvalitní výsledky můžete očekávat.

3. Data, technologie a infrastruktura



Data, datová architektura, technologie jsou nástroj pro efektivní sběr, správu a analýzu dat

1. Standardizace napomáhá propojení a sdílení dat

Je třeba promýšlet zaváděné nástroje z hlediska jejich současné i budoucí propojitelnosti, sdílení, udržitelnosti a srozumitelnosti. Data z jednoho systému by mělo být možné převést jednoduše do jiného. Sebelepší izolovaný systém nepřinese tolik ovoce.

2. Data potřebují kontext – indikátory a průměry samy o sobě nestačí

Všichni musí chápat, co který ukazatel znamená. Výstupy potřebují okomentovat, vysvětlit, zasadit do kontextu a trendů.

3. Pozor na závislost na dodavatelích a jednostranná data

Zajistěte, abyste i v nakoupeném technickém řešení měli data pod kontrolou a aby nebyla uzamčena pro obec nevýhodnou smlouvou.

4. Data jsou užitečná i mimo úřad, pro další aktéry v obci

Pokud zpřístupníte data dalším partnerům (např. z businessu či neziskového sektoru) v obci, ochotněji se zapojí do rozvoje datové základny.

4. Kultura rozhodování



Kultura a vůle rozhodovat se podloženě jsou podmíněny sdílenou důvěrou v poznatky

1. Nepodceňujte kulturu rozhodování, datové systémy nestačí

Změny, nový přístup vyžadují kontinuální intenzivní práci s lidmi a jejich cílený rozvoj v tomto směru.

2. Budujte změnu kultury podloženého rozhodování – poptávejte data, sdílejte úspěchy

Kontinuální poptávka po datech povede postupně od reaktivního sběru dat “na objednávku” k prostředí, kde data slouží jako běžný nástroj pro porozumění problémům a hledání řešení. Posílíte tím předvídatelnost.

3. Postavte změnu na důvěře a podpůrném prostředí

Ideální je jednotný přístup volených zástupců i úřednického aparátu, dejte najevo podporu rozhodování podloženém poznatky. A velkou změnu může přinést i nadšený jednotlivec.

4. Nebojte se chyb, berte je jako poučení, jak to příště udělat lépe

Chyby jsou součástí hledání ideálního řešení a zcela určitě nastanou. Je třeba se z nich poučit a zpětnou vazbu systematicky sbírat.

5. Participace a spolupráce s veřejností



Efektivní participace a spolupráce s veřejností přináší mnoho poznatků

1. Účastníci chtějí dopad a smysluplné zapojení do rozhodování

Je třeba, aby účastníci věděli, jaký vliv mohou mít v dané záležitosti. Buďte transparentní.

2. Bližší košile než kabát, participaci posiluje relevance témat z hlediska lokální a každodenní reality

Ochota zapojit se do rozhodování vyžaduje konkrétní problémy lokality, ne abstraktní témata bez přímého dopadu na životy lidí.

3. Srozumitelná a vstřícná komunikace složitých témat, podpořená kvalitně a atraktivně zpracovanými podklady

Podklady musí být připraveny s ohledem na jazyk a perspektivu zapojených obyvatel.

4. Udržujte kontinuitu a reprezentativnost

Participace je proces a vyžaduje promyšlenou strategii, jednorázové akce bez dopadu a zpětné vazby napříště lidi odradí.

5. Zajistěte dostatek kapacit a zdrojů

Kvalitně vedená participace přináší ovoce, ale vyžaduje systémovou podporu, dlouhodobé plánování a hlavně lidské zdroje.

**Doporučení pro vybrané překážky,
která pomohou na cestě za rozhodováním
podloženým poznatky**



DOPORUČENÍ PRO STÁT

6. Systémová doporučení



Jak může stát podpořit rozhodování podložené poznatky v samosprávách?

Nové systémy budou na obcích sloužit lidem z pestrého profesního zázemí, je třeba vytvořit co nejvíce přátelské prostředí.

A doporučení pro všechny na závěr?

- 1. Ukažte, že přístup rozhodování podložený poznatky je žádoucí a žádaný**
Centrální instituce mají jít příkladem, poznatky vyžadovat, ale i je nabízet a svá rozhodnutí systematicky poznatky podpírat. Ideálně dlouhodobě, systémově.
- 2. Nečekejte, že změna se podaří najednou, je to proces**
Odstranění systémových překážek je běh na dlouhou trať, tím spíš, že i lidé v samosprávách se stále obměňují. I zavedená řešení tak potřebují znovu ukazovat a vysvětlovat, minimálně po každých volbách.
- 3. Vyvíjejte systém společně s obcemi, požadujte zpětnou vazbu**
Je řada obcí, měst, kde s poznatky při rozhodování dobře pracují, zapojte je do designu změny a vyžadujte průběžnou zpětnou vazbu.
- 4. Nezaměřujte se na fajnšmekry, uživatelsky přátelské prostředí není slabost**
Přečtěte si průvodce cestami rozhodování podloženého poznatky. Je tu pro vás.

Tento materiál vznikl jako jeden z výstupů projektu **Behaviorální přístupy k evidence-based rozhodování v Koncepti Smart Cities**, který byl podpořen Technologickou agenturou České republiky (Program SIGMA, číslo projektu: TQ01000548) a který byl realizován Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně a nezávislým think-tankem České priority. Součástí projektu je také sada dalších výstupů, které se věnují podpoře evidence-informed přístupu a jeho zavádění na úrovni měst, například dokument Efektivnější řízení a informované rozhodování – Příklady dobré praxe, či odborné články.

Autoři v abecedním pořadí

Mgr. Barbora Duffková, Bc. Barbora Hlušítková,
RNDr. Lucie Jungwiertová, Ph.D., Andrea Vuová, Msc

Kontakt za autorský kolektiv

RNDr. Lucie Jungwiertová, Ph.D., lucie.jungwiertova@ceskepriority.cz

Děkujeme všem zástupcům obcí i dalších institucí, expertům, kteří se zapojili do tohoto projektu a poskytli rozhovor nebo jiným způsobem sdíleli svoje zkušenosti. Velké poděkování patří také všem kolegům, kteří přispěli k finální podobě metodiky, především (abecedně řazeno): Ladislavu Frůhaufovi, Karolíně Bielikové, Tomáši Čechovi, Pavlu Hanoskovi, Matoušovi Fialovi, Tereze Majerové, Radomiru Belyaevovi, Tomáši Siblíkovi, Adamovi Rušíkvasovi.

