

Jak na efektivnější řízení a informované rozhodování v českých obcích?

PRŮVODCE CESTAMI ROZHODOVÁNÍ PODLOŽENÉHO POZNATKY

Tento materiál vznikl jako jeden z výstupů projektu „Behaviorální přístupy k evidence-based rozhodování v Konceptu 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 Frúhaufovi, Karolíně Bielíkové, Tomáši Čechovi, Pavlu Hanoskovi, Matoušovi Fialovi, Tereze Majerové, Radomiru Belyaevovi, Tomáši Siblíkovi, Adamovi Rušíkvasovi.



Obsah

Obsah	2
Seznam zkratk	3
Seznam schémat	4
Pár poznatků úvodem...	5
Co to vlastně znamená rozhodování na základě poznatků?	6
V čem je nové a proč je důležité rozhodovat na základě poznatků?	8
Co všechno může být poznatek? A jaké má atributy?	10
Překážky, které trápí obce, a jak je překonat	12
1. Lidé a kapacita	12
Když nejsou dostatečné kapacity, shrnuto a podtrženo...	12
Možné cesty ke zlepšení	13
Jak se nedostatečné kapacity projevují v praxi?	13
Jak lze nedostatečné kapacity řešit?	14
Kde hledat a jak budovat kapacity krok za krokem	17
2. Procesy a vnitřní spolupráce	19
Když procesy a spolupráce drhnou, shrnuto a podtrženo...	19
Možné cesty ke zlepšení	19
Jak se ne zcela funkčně nastavené procesy a spolupráce projevují v praxi?	20
Jak lze procesy a spolupráci nastavit lépe?	21
Od procesů k lepším rozhodnutím aneb Doporučení pro smysluplné změny	22
3. Data a datová architektura, technologie	23
Když se s daty nepracuje efektivně, shrnuto a podtrženo...	23
Možné cesty ke zlepšení	24
Jak se neefektivní práce s daty projevuje v praxi?	24
Jak s daty pracovat efektivněji?	25
Rozhodovat se bez dat je jako střílet do tmy, aneb doporučení pro efektivní sběr, správu a analýzu dat	28
4. Kultura a vůle rozhodovat informovaně	28
Když chybí chuť a vůle rozhodovat se na základě poznatků a dat, shrnuto a podtrženo...	29
Možné cesty ke zlepšení	30
Jak se slabá chuť a vůle rozhodovat se na základě dat projevuje v praxi?	30
Jak podpořit chuť a vůli rozhodovat se na základě poznatků?	32
Bez důvěry v poznatky to nepůjde, aneb Kroky k lepší kultuře rozhodování ve vaší obci	34
5. Participace a spolupráce s veřejností	36
Když participace správně nefunguje, sečteno a podtrženo...	36
Možné cesty ke zlepšení	37

Jak se slabá participace veřejnosti projevuje v praxi?	37
Jak lze posílit participaci?	39
Nedělat participaci pro participaci, aneb doporučení pro efektivní zapojení veřejnosti	41
6. Systémové překážky	43
Když stát obcím k rozhodování na základě poznatků úplně nepomáhá, shrnuto a podtrženo...	43
Možné cesty ke zlepšení	43
Jak se systémové bariéry projevují v praxi?	44
Jak lze řešit systémové bariéry?	45
Každý dům potřebuje základy, aneb Jak může pomoci stát rozhodování podloženém poznatkem v samosprávách	47
Seznam použité literatury	48
Přílohy	54
Příloha 1 Vývoj ukotvení konceptu smart cities strategií v rámci strategií v ČR a zahraničí	54
Příloha 2 Přehled datových zdrojů obsahující informace na úrovni obcí	55

Seznam zkratk

AI	Artificial Intelligence / umělá inteligence
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČŠI	Česká školní inspekce
DD	Digitální dvojčata
DIKW	Data-Information-Knowledge-Wisdom Model
EU	Evropská unie
ICT	Information and Communication Technology / informační a komunikační technologie
IoT	Internet of Things / internet věcí
JRC	Joint Research Centre
MAS	Místní akční skupina
NNO	Nevládní nezisková organizace
NZSM	Národní síť zdravých měst
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
SMOČR	Svaz měst a obcí České republiky
SMS	Sdružení místních samospráv
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
SŠ	Střední škola
VŠ	Vysoká škola

Seznam schémat

Schéma 1: Kombinace aspektů evidence-informed rozhodování v oblasti veřejných politik - vlastní zpracování na základě [Satterfield, Spring, Brownson et al. \(2009\): *Toward a transdisciplinary model of evidence-based practice*](#)

Schéma 2: Model DIKW. [Podle Rowley \(2007\): *The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy*](#)

Schéma 3: Začarovaný (ne)datový kruh, aneb datová apatie – vlastní zpracování

Schéma 4: Atributy ryze analytického a politického přístupu k rozhodování - vlastní zpracování na základě Bovens, 't Hart, van Twist (2011): *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*

Schéma 5: Formy participace - vlastní zpracování na základě [Masarykova univerzita \(2023\): *Metodická příručka participativního bydlení*](#)

Pár poznatků úvodem...

Současnost se vyznačuje vysokou a stále rostoucí komplexitou problémů, výraznými hodnotovými a kulturními rozpory vedoucími k názorové polarizaci společnosti. V kontextu těchto tlaků je tím více potřeba rozhodovat chytře, zodpovědně a na základě faktů/poznatků, které je nutné v přešři informací různého typu a kvality najít a vytrdit jako Popelka z ošatky popela hrách a čočku.

Rozhodování podložené poznatky (nebo také evidence-informed přístup) je způsob, jak rozhodnutí činit více systematicky a méně spoléhat na intuici nebo tlaky okolí. Přitom je však potřeba vědět, jaká a jak kvalitní data jsou k dispozici, co vyjadřují, kdo je a kdo má být do rozhodování zapojený, nebo co už je známé z praxe odjinud. To není úplně jednoduchá disciplína, ale její osvojení může přinášet řadu benefitů. **Poznatky mohou omezit slepé tápání** mezi různými směry, z nichž některé mohou přinášet prospěch jen vybraným skupinám nebo mohou být motivovány populistickými tlaky, či ovlivněny kognitivními zkresleními. **Poznatky mohou zmírnit nejistotu z budoucího vývoje a přinést chytrá řešení namísto postupů založených na intuici nebo pouze a jen na opakující se praxi.** **Poznatky znamenají lépe uchopitelný a předvídatelný přístup,** což v důsledku nabízí možnost i lépe plánovat kapacity úřadu a nahradit práci, kterou lze automatizovat, umělou inteligencí.

Jak ale tento gargantuovský úkol zvládnout s omezenými kapacitními, finančními, nebo technickými možnostmi obcí, když se takto osvěceni vždy nerozhodují ani centrální instituce? Kouzelní holoubci, ani jiné pohádkové postavy na pomoc nepřiletí. Z příkladů dobré praxe českých i zahraničních měst se však ukazuje, že i dílčí změny, které nejsou nutně podmíněné komplexními analýzami nebo drahými systémy, mohou vést k lepším výsledkům. Prosazení i těchto jednoduchých kroků budujících kulturu rozhodování podloženého poznatky však není snadné. Obce často narážejí na nedostatek času, kapacit, porozumění nebo podpory, není proto překvapivé, že snaha o politiky podložené důkazy zůstává obvykle pouze na úrovni ambice. Tato **metodika** proto není teoretickým výkladem, ale **praktickým průvodcem** hledajícím cesty jak překonat překážky, které brání lepšímu rozhodování.

Komu je metodika určena? Název metodiky zve ke čtení zástupce českých obcí bez omezení a snahou skutečně bylo koncipovat ji tak, aby zde našli užitečné rady čtenáři jak z nejmenších vesnic, tak z krajských měst. Nejvíce užitečná však je nepochybně pro obce střední velikosti, typicky obce s rozšířenou působností, které mají svůj úřednický aparát, ten ale není tak velký, aby zahrnoval samostatné analytické oddělení.

Co zde najdete? Nejprve bude ve stručnosti ukotven přístup rozhodování podloženého poznatky – co to vlastně znamená a o jaké spektrum poznatků se lze opřít. Stěžejní část metodiky je pak strukturována podle překážek, které brání v obcích rozhodování na základě poznatků. Překážky jsou tříděny do šesti vzájemně propojených kategorií. Řeší se zde omezené kapacity, nepružné institucionální rámce a rezortismus uvnitř úřadů, data, práce s nimi a datová architektura, nechuť k rozhodování podloženému poznatky v rámci úřadu, primárně reaktivní zapojení veřejnosti nebo slabá podpora ze strany státu. **Uvědomění si a pojmenování hlavních překážek, které brání využívání poznatků v rozhodovacích**

procesech, otevírá prostor pro hledání konkrétních způsobů jak s nimi pracovat s respektem k podmínkám českých obcí.

Tato metodika zčásti shrnuje zjištění, která už byla popsána jinde, především však vychází z více než stovky rozhovorů se zástupci obcí¹ – se starosty, dalšími volenými zástupci, tajemníky, vedoucími odborů a oddělení a dalšími zaměstnanci v rámci úřadů, např. experty na problematiku Smart Cities, datovou analýzu a samosprávy. Všem zapojeným patří velký dík za jejich ochotu sdílet svoji zkušenost. Doporučené způsoby, jak se s danou překážkou vypořádat, opíráme o zkušenosti českých nebo zahraničních měst, která mají při překonávání těchto překážek větší zkušenosti a jejichž dobrá praxe může inspirovat, dále o hlubší spolupráci s několika vybranými obcemi, v rámci které byla intenzivně hledána řešení pro již konkrétní identifikované výzvy. Zázraky v podobě tří oříšků s ukrytým řešením nelze slíbit, metodika však byla vytvořena s cílem nabídnout srozumitelnou oporu, nové impulsy a praktické rady, jak poznatky účinněji zapojovat do rozhodování.

Co to vlastně znamená rozhodování na základě poznatků?

Myšlenka, že veřejná rozhodnutí by měla vycházet z toho, co víme, se začala naplno prosazovat teprve v posledních dekádách. Model rozhodování založený na poznatcích zpočátku stavěl na ideálu objektivního a racionálního rozhodování, které má pevný základ v datech a výzkumu². V praxi se ale ukázalo, že realita veřejné správy je komplexnější a vědecké ideály často naráží na své limity. Rozhodování se odehrává pod časovým tlakem, s omezenými kapacitami, v prostředí různorodých politických zájmů i kulturně zakořeněných nastavení.³

Rozhodování na základě poznatků nebo podložené poznatky – je v tom rozdíl?

Hovoříme o rozhodování podloženém poznatků (evidence-informed policy). Tento přístup vychází z konceptu **evidence-based policy**, který vznikl jako snaha přenést principy vědeckého poznání do tvorby veřejných politik – tedy rozhodovat na základě poznatků, nespoléhat se na intuici nebo úzus. Kořeny tohoto přístupu sahají do medicíny a randomizovaných studií a od 90. let se zejména v zahraničí rozšiřoval i do oblasti vzdělávání, sociální politiky nebo prevence kriminality s cílem zvýšit účinnost opatření a hledat řešení, u nichž poznatky potvrzují, že skutečně fungují⁴.

Postupem času se přístup rozvinul – od důrazu na „tvrdé důkazy“ směrem k širšímu pojetí označovanému jako **evidence-informed decision-making (rozhodování podložené (informované) poznatky)**, které uznává význam různých typů poznatků i kontextu, v němž se rozhodnutí přijímá.

¹ V textu pro zjednodušení používáme jednotné gramatické tvary. Označení rolí a funkcí se vztahuje na všechny osoby bez ohledu na genderovou identitu.

² Davies, 2004: [Is evidence-based government possible?](#)

³ Lindblom, 1959: [The science of “muddling through”](#); Cairney, 2016: [The politics of evidence-based policy making](#)

⁴ Parkhurst, 2017: [The Politics of Evidence: from evidence-based policy to the good governance of evidence.](#); Head, 2016: [Toward more “evidence-informed” policy making?](#)

V této metodice pracujeme právě s přístupem **evidence-informed decision-making**, v češtině tedy s **rozhodováním podloženým poznatků**, protože kontext a širší vymezení poznatků jsou důležité pro rozhodování v samosprávách.

Pojem **poznatek** (angl. *evidence*) je definován pro potřebu této metodiky jako **jakýkoli podklad, který může přispět k informovanému rozhodování**. Patří sem kvantitativní i kvalitativní zdroje – od dat a analýz přes výzkumy, expertní posudky či evaluace, až po zkušenosti z praxe, konzultace s odborníky nebo názory obyvatel. Společným znakem všech těchto poznatků je jejich relevance k danému problému a snaha je systematicky zvažovat při tvorbě politik a opatření.

V současnosti se tedy namísto politiky **založené** na poznacích používá tzv. **evidence-informed přístup, neboli přístup podložený poznatků**. Ten si zachovává potřebu kvalitních poznatků, ale klade větší důraz na kontext – tedy na to, jak data, výzkum, zkušenosti i hodnoty lidí propojit do rozhodnutí, které dává smysl v konkrétní situaci, obci, jejím obyvatelům i jejím možnostem⁵. Tento způsob rozhodování je považován za transparentnější, lépe obhajitelný a dlouhodobě udržitelnější. A to při plném vědomí toho, že při rozhodování v politickém prostředí je třeba se vyrovnat s dynamikou moci, zájmů a kompromisů, které jsou nedílnou součástí demokratické politiky⁶.

Prostředí a kontext



Evidence-informed rozhodování v oblasti veřejných politik nestojí pouze na výzkumných poznacích – vzniká na průsečíku tří klíčových oblastí (jak ilustrativně naznačuje *Schéma 1*):

1) *Nejlepší dostupný výzkum* zahrnuje výzkumné poznatky a data, kvantitativní i kvalitativní studie, statistiky, evaluace a systematické přehledy^{7 8}.

2) *Preference, hodnoty a kultura* představují to, co lidé považují za důležité, spravedlivé a přijatelné – včetně kulturních a etických aspektů, které rozhodování legitimizují^{9 10}.

1. *Schéma: Kombinace aspektů evidence-informed rozhodování v oblasti veřejných politik. Vlastní zpracování na základě [Satterfield, Spring, Brownson et al. 2009: Toward a transdisciplinary model of evidence-based practice](#)*

⁵ Head, 2016: [Toward more “evidence-informed” policy making?](#)

⁶ Stone, 2022: [Policy paradox : The art of political decision making](#)

⁷ Nutley, Walter, Davies, 2007: [Using evidence: How research can inform public services](#)

⁸ Parkhurst, 2017: [The Politics of Evidence: from evidence-based policy to the good governance of evidence](#)

⁹ Tamtéž

¹⁰ Head, 2016: [Toward more “evidence-informed” policy making?](#)

3) *Kapacity a zkušenosti úřadů* označují praktickou znalost prostředí, institucionální paměť, technické možnosti i personální kapacity, které ovlivňují, co je v daných podmínkách realistické a proveditelné^{11 12}.

Samotné rozhodnutí je tak výsledkem neustálého balancování mezi tím, co je podložené, proveditelné a hodnotově / eticky přijatelné. Celý proces se navíc odehrává v kontextu právních, ekonomických a politických podmínek, které určují mantinely toho, co je v daném čase a místě možné. Stávající proces rozhodování je založen na demokratických principech. Demokratické rozhodování také zahrnuje širokou veřejnou debatu, silně jej ovlivňují volby a zapojení různých zájmových skupin. Evidence-informed přístup akcentuje, aby rozhodnutí nebyla čistě technokratická, ale také reflektují potřeby a zájmy různých částí společnosti¹³.

V čem je nové a proč je důležité rozhodovat na základě poznatků?

Evidence-informed přístup je dnes často podporován a propagován mezinárodními organizacemi, například se za jeho využívání staví organizace jako OECD nebo Evropská komise¹⁴, postupně se prosazuje i v Česku¹⁵. Na úrovni české samosprávy není praxe z hlediska rozhodování na základě poznatků příliš zmapována a v tomto ohledu je přístup této metodiky inovativní, protože se opírá o konkrétní zkušenosti posbírané v rámci realizace projektu.

Jedním z přístupů, který na úrovni měst a obcí systematicky podporuje rozhodování podložené daty a poznatky, je **koncept Smart Cities**. Takzvané “chytré město” není jednoduché přesně definovat¹⁶. Současný trend ale udává, že chytré město nespočívá jen v aplikaci nových a inovativních technologií, ale i ve schopnosti je efektivně využívat a současně plánovat, řídit a hodnotit/zlepšovat veřejné služby na základě informací, které máme k dispozici¹⁷. Ať už jde o sběr a využití dat, zapojování lidí nebo spolupráci různých aktérů, smart přístupy pomáhají lépe reagovat na potřeby obyvatel a efektivněji dosahovat strategických cílů.

Zkušenosti z Evropy naznačují, že dobře nastavené a implementované smart strategie mohou obcím usnadnit cestu k udržitelnějším a informovanějším rozhodnutím – a právě proto získávají podporu i v mezinárodních dokumentech a programech, jako je EU Urban Agenda, The European Green Deal nebo

¹¹ Langer, Tripney, Gough, 2016: [The science of using science. Researching the use of research evidence in decision-making](#)

¹² Newman, Cherney, Head, 2017: [Policy capacity and evidence-based policy in the public service](#)

¹³ Stone, D. (2022). [Policy Paradox: The Art of Political Decision Making](#).

van der Noordaa, H., & Koudstaal, M. (2024). [Twin4Resilience](#).

¹⁴ Viz např. OECD, 2020: [Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making: Lessons from Country Experiences](#); OECD, 2023: [Czech republic. Towards a more modern and effective public administration](#), European Commission (n.d.). Supporting policy with scientific evidence, Alberti, V. et al. (2019). The Future of Cities

¹⁵ MMR, 2018: [Metodika Smart Cities](#)

¹⁶ Meijer, Bolívar, 2015: Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance

¹⁷ Mills, Pudney, Pevcin et al. 2021: [Evidence-Based Public Policy Decision-Making in Smart Cities: Does Extant Theory Support Achievement of City Sustainability Objectives?](#)

programy Horizon 2020¹⁸, a postupně se promítají také do strategických dokumentů měst¹⁹. V českém prostředí se Smart Cities objevují od roku 2015 v metodikách MMR a aktuálně jsou zastřešeny Konceptí Smart Cities²⁰, která výslovně uvádí evidence-based přístup, datové řízení a zvyšování odolnosti obcí jako jeden z principů smart cities. MMR k tomu navíc provozuje informační platformu Budtesmart.cz, včetně nástrojů jako je Smart City Compass, který obcím pomáhá formulovat cíle a sledovat jejich naplňování na základě reálných dat²¹. Vývoj ukotvení konceptu smart cities v rámci strategií v ČR a zahraničí je k nahlédnutí v příloze 1.

To ale neznamená, že by se s tímto přístupem zcela běžně pracovalo. Zkušenosti z českých obcí i širší odborná literatura²² ukazují, že mezi strategickým doporučením a každodenní praxí často zeje významná propast. Chybí čas, kapacity, kompetence i motivace a naráží se i na mnoho systematických, institucionálních či technických překážek. Právě proto má smysl se těmito dokumenty nechat inspirovat, nebrat je jako dogma, ale jako nástroj, který ukazuje směr a pomáhá hledat konkrétní kroky, jak se v rozhodování zorientovat a posunout dál.

Dobře aplikovaný evidence-informed přístup může vést například k lépe cíleným a nastaveným opatřením, efektivnějším řešením, mohou se promítnout ve větší důvěru veřejnosti nebo ušetřený čas i finance. **Nejde však o zázračný recept, jenž stačí opsat a aplikovat, ale spíš o pěstování nové kultury rozhodování: takové, která se opírá o data, zkušenosti a zdravý úsudek, který se ale nespokojí se zvykovým a intuitivním způsobem řešení. Navíc jde o kontinuální proces neustálých iterací, vyhodnocování, chybování a průběžného vylepšování.**

Jaké konkrétní přínosy byly při využívání evidence-informed přístupu zaznamenány? Například v podobě zlepšení konkrétních výsledků i v rámci posílení důvěry veřejnosti a efektivnější využívání veřejných zdrojů. Demir²³ zdůrazňuje, že evidence-based přístup pomáhá tvůrcům politik a dalším rozhodovatelům klást zásadní otázky: Jak efektivně využít omezené rozpočty? Jaké varianty opatření přinesou občanům největší prospěch? A jaký je poměr mezi náklady a přínosy jednotlivých rozhodnutí?

Pravidelné využívání dat a analýz v těchto procesech umožňuje převádět obecné cíle do měřitelných a konkrétních kroků, čímž se proces rozhodování stává srozumitelnějším, transparentnějším a lépe obhajitelným²⁴. Vědecké důkazy a další podklady zde nehrají jen roli „doporučení“, ale fungují jako základ, na kterém lze stavět změny v politice, řízení i implementačních strategiích. Jak zdůrazňuje OECD²⁵,

¹⁸ Cochia, 2014: [Smart and Digital City: A Systematic Literature Review](#); Lange, Knieling, 2020: [EU Smart City Lighthouse Projects between Top-Down Strategies and Local Legitimation: The Case of Hamburg](#); Casale, 2021: [The value of human capital in Green Deal-oriented smart cities](#)

¹⁹ Micozz & Yigitcanlar. (2022). [Understanding smart city policy: Insights from the strategy documents of 52 local governments](#).

²⁰ MMR, 2021: [Koncepte Smart Cities](#)

²¹ Budtesmart.cz | [Vše o Smart Cities](#); Budtesmart.cz | [Smart City Compass](#)

²² Olivier, Lorenc, Innvær, 2014: [New directions in evidence-based policy research: A critical analysis of the literature](#)

²³ Demir, 2020: [Evidence-Based Policy-Making: Merits and Challenges](#)

²⁴ Tamtéž

²⁵ OECD, 2020: [Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making: Lessons from Country Experiences](#); OECD, 2023: [Czech republic, Towards a more modern and effective public administration](#)

opakované poskytování důkazů pomáhá vedoucím představitelům reagovat na měnící se potřeby obyvatel, lépe plánovat investice a legitimizovat přijatá opatření vůči veřejnosti.

Zároveň ale platí, že dnešní prostředí rozhodování je čím dál složitější. Obrovské množství informací, které je v rámci rozhodnutí žádoucí zohlednit, bývá nepřehledné a náročné na zpracování. Schopnost jednotlivců i institucí tato data filtrovat, chápat a využívat je často limitována nejen časem a kapacitami, ale i kognitivními bariérami a politickými tlaky.²⁶ Jak podotýká Cairney,²⁷ hledání rovnováhy mezi odbornými důkazy, politickými cíli a zájmy veřejnosti je složitým úkolem, který ale stojí v samém jádru kvalitního rozhodování.

Ve světě, kde fakta často ustupují dojmům, mediálním zkratkám či polarizujícím narativům, je proto nezbytné opírat se o ověřené podklady, které obstojí ve veřejné debatě i v odborné diskuzi. Evidence-informed přístup pomáhá udržet nadhled, činit rozhodnutí podložená věcnými argumenty a zároveň lépe komunikovat tato rozhodnutí směrem k veřejnosti²⁸. To ovšem vyžaduje osvojování nových dovedností, změnu myšlení a rozšíření zažitých postupů – tedy posun od reaktivního, *ad hoc* rozhodování ke kultuře, která systematicky využívá data, zkušenosti i místní znalostní kontext²⁹. Evidence-informed rozhodování není jen moderním heslem, ale představuje způsob, jak proměnit ověřené informace v konkrétní a užitečná opatření.

V zahraničí i v Česku již přitom existuje řada příkladů, kde tento přístup vedl k lepším výsledkům – ať už jde o úspory, zacílení služeb či posílení důvěry obyvatel. Tyto příklady podrobně rozvíjíme v dokumentu Efektivnější řízení a informované rozhodování – Příklady dobré praxe.

Co všechno může být poznatek? A jaké má atributy?

Co všechno v praxi znamená **poznatek**, jak s poznatky pracovat? Jak už bylo uvedeno výše, zdaleka nejde jen o čísla v tabulkách nebo závěry prestižní odborné studie. Poznatkem se může stát celá škála podkladů, které pomáhají porozumět situaci a rozhodnout se informovaně: od statistických dat a výzkumů, přes zkušenosti z jiných měst, až po zpětnou vazbu od obyvatel, interní reporting nebo expertní odhad. Klíčové je, že poznatek má hodnotu tehdy, když zapadne do místní mozaiky a pomůže vyjasnit, kam se pohnout dál – proto musí být relevantní, srozumitelný a přiměřeně spolehlivý v daném kontextu.³⁰

Můžeme rozlišovat tři základní vlastnosti kvalitního poznatku pro rozhodování: **kredibilita** (odborná správnost), **relevance** (konkrétní využitelnost pro daný problém) a **legitimita** (respekt k hodnotám a perspektivám všech zúčastněných).³¹ V praxi se proto prosazuje širší pojetí poznatků, které zahrnuje nejen odpovědi na otázku „co funguje“, ale i hlubší porozumění problémů, jejich příčin a souvislostí.

²⁶ Simon, 1976: [Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization](#)

²⁷ Cairney, 2016: [The politics of evidence-based policy making](#)

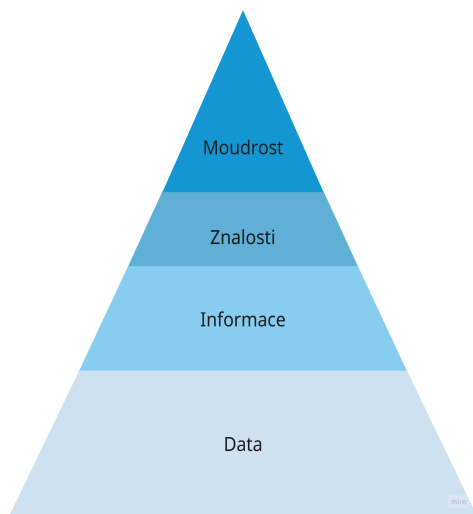
²⁸ Parkhurst, 2017: [The politics of evidence, from evidence-based policy to the good governance of evidence](#)

²⁹ OECD, 2023: [Czech republic, Towards a more modern and effective public administration](#)

³⁰ Olivier, Lorenc, Innvær, 2014: [New directions in evidence-based policy research: A critical analysis of the literature](#); Nutley, Walter, Davies, 2007: [Using evidence: How research can inform public services](#)

³¹ Parkhurst, 2017: [The Politics of Evidence: from evidence-based policy to the good governance of evidence.](#)

Poznatky mají svoji komplexitu a pro pochopení této komplexity lze využít model známý jako DIKW, který pracuje s daty, informacemi, znalostmi a moudrostí (Data-Information-Knowledge-Wisdom Model³²). Vymezení vůči poznatkům není jednoznačné, do určité míry mohou poznatky být nadřazeným pojmem, zahrnujícím všechny tyto prvky, avšak podstatným znakem pro téma této metodiky je to, že poznatky už míří k aplikovatelnosti. Data *a priori* sama o sobě neříkají, co je „správné“ udělat – poskytují informace o tom, co funguje, ale ne vždy je jasné, zda je konkrétní řešení vhodné právě v daném prostředí nebo čase.³³ Rozhodování v praxi navíc často komplikuje nejednoznačnost dat, jejich obtížná přenositelnost mezi různými kontexty nebo i různé názorové proudy odborné obce. Data je proto nutné chápat ne jako jediný podklad pro rozhodnutí, ale jako jeden z klíčových stavebních kamenů, který je třeba propojit s místními znalostmi, zkušenostmi a hodnotami komunity. Tento **proces propojování dat a kontextu** je možné si **představit jako budování pyramidy od dat ke znalostem a moudrému rozhodnutí** a jednotlivé komponenty definujeme následovně:



- **Data** jsou základní, dosud nezpracované informace. Tvoří nezbytnou “základnu” pro budování hlubšího poznání.
- **Informace** vznikají, když data zasadíme do kontextu.
- **Znalosti** jsou pak syntézou a pochopením těchto informací.
- **Moudrost** znamená schopnost tato poznání strategicky a smysluplně využít³⁴ (Nativi et al., 2020).

Schéma 2: Model DIKW. Podle Rowley, 2007: [The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy](#)

Model DIKW zdůrazňuje, že samotná data, ať už z excelové tabulky nebo hloubkových rozhovorů, ještě nestačí. Jsou jako suroviny v receptu na oblíbené jídlo – pokud je nepropojíme, nezpracujeme a nepodáme ve správný čas, nikomu nebudou chutnat, možná budou dokonce nepoživatelné. Data lze také považovat za surovinu, vstupní hodnotu, kterou je třeba správně zpracovat. Teprve když data interpretujeme v patřičném kontextu, vznikají informace. Když jim porozumíme do hloubky, promění se ve znalosti. A když je navíc dokážeme použít s rozmyslem a v pravou chvíli, rodí se z nich moudrá rozhodnutí.

³² Rowley, 2007: [The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy](#)

³³ Cairney, 2014: [Evidence-based policymaking: If you want to inject more science into policymaking you need to know the science of policymaking.](#)

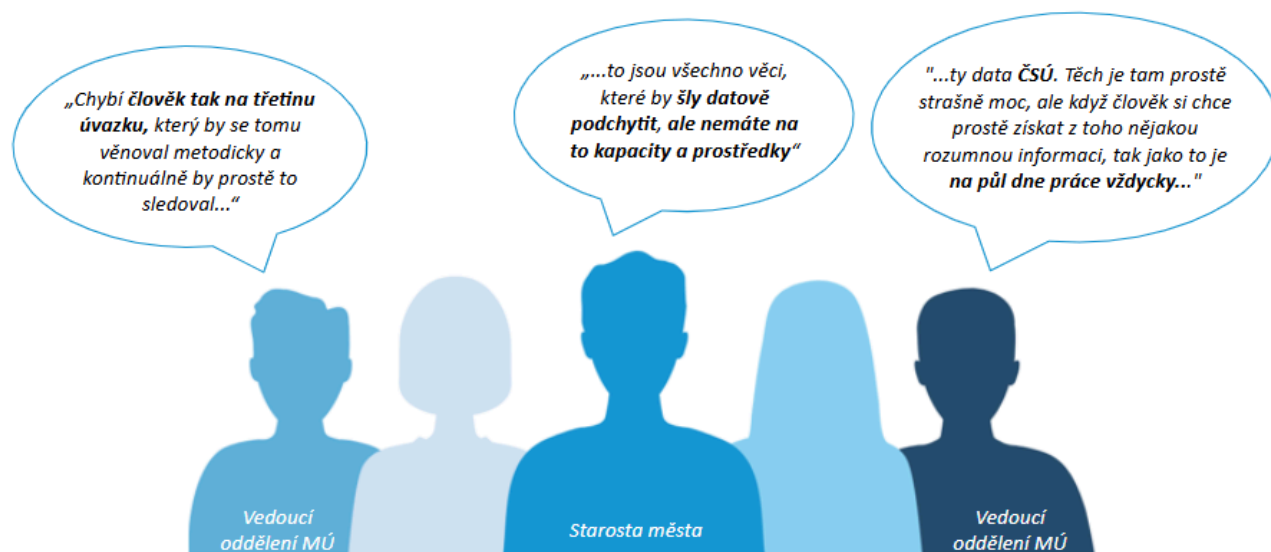
³⁴ Nativ, Santoro, Giuliani et al., 2019: [Towards a knowledge base to support global change policy goals](#)

Překážky, které trápí obce, a jak je překonat

Každá kategorie překážek, které jsou popsány v této části, je uvedena shrnutím daného tématu a několika citáty, které ilustrují situaci českých samospráv a které vycházejí z rozhovorů realizovaných přímo v obcích. Dále byly identifikovány důsledky toho, když se dané téma neřeší. Největší pozornost je věnována následujícím částem, tedy vysvětlení daného problému a popisu situace v obcích a doporučení, jak lze tyto překážky překonávat. Hlavní body, praktický návod jsou zvýrazněny v závěru každé podkapitoly.

1. Lidé a kapacita

Pokud se řekne rozhodování na základě poznatků, každý si obvykle představí silný počítač, který zpracovává rozsáhlý soubor dat. Ovšem ani nejlepší data a software nepomohou ke správnému rozhodnutí, pokud se jim na úřadě nemá kdo věnovat, ať už kvůli tomu, že je přetížený jinou prací, datům nerozumí a nedokáže je využít pro svoji práci, zpracovat je, nebo je ani najít. Pak i na ty nejlepší technologie jen usedá prach.



Když nejsou dostatečné kapacity, shrnuto a podtrženo...

- práce s poznatky se odkládá, protože na ni „není čas“, a nakonec často vůbec neproběhne – i když jsou k dispozici.
- s poznatky se nepracuje, protože lidé na úřadě jsou odborníky v jiné oblasti, neorientují se v nich, nevědí, jak s nimi pracovat.
- technologie a nástroje pro analýzy, vizualizace nebo reporting nejsou (plně) využívány, i když jsou k dispozici, protože s nimi úřad neumí pracovat.

Možné cesty ke zlepšení

- Vše si žádá své kapacity, ty lze ale sdílet
- Vzdělání a kurzy kam se podíváš, i zdarma – je třeba do nich investovat čas
- Kapacity můžete získat a ušetřit smysluplnou automatizací a digitalizací



Jak se nedostatečné kapacity projevují v praxi?

Nedostatek odborných kapacit pro práci s daty patří k nejčastěji uváděným překážkám rozhodování založeném na poznatcích. Nejde přitom jen o konkrétní technické dovednosti, odbornost, jedná se o kapacity v nejširším slova smyslu. Jde tedy i o **čas, organizační podporu a nastavení priorit** (podrobněji viz kapitoly 3 a 4), které jsou pro práci s daty nezbytné. Úřady **nemají dostatek zaměstnanců vyškolených v oblasti datové analýzy**. Školení pro úředníky sice existují, často i dlouhodobá, na úřadech však často dávají přednost školením zaměřeným více na bezprostředně využitelné informace a dovednosti – například na legislativní změny, zejména ve vazbě na přenesenou působnost. **Sběr a vyhodnocování dat je časově a odborně náročná disciplína**. Sice vznikají různé iniciativy, ale systémová podpora ze strany státu je zatím omezená (podrobněji viz kapitola 6) – i proto v běžném provozu často většinu prostoru uzurpuje operativa. Lidé, kteří rozhodují, mají omezený čas a kapacitu zvažovat dostupné možnosti a předvídat důsledky. Často proto sahají po první variantě, která se zdá být „dostatečně dobrá“, místo aby hledali ideální řešení.³⁵ Jasně **definovaná dedikovaná role** zaměstnance, který by se soustavně věnoval práci s daty, je v obcích **spíše výjimkou** a samostatné analytické oddělení mají jen velká města. Tam, kde není dedikovaný analytik, sběr a vyhodnocování dat často zůstává bez jasné gesce, metodického vedení a vyhodnocování.

V oblastech, ve kterých obec nemá vlastní odborníky, je přirozené analýzu zadat **externím kapacitám**. Externí pohled může přinést cenný a nestranný pohled zvenčí nebo využití nových metod a přístupů, případně přinést zkušenost odjinud. Efektivní využívání externích analýz není jen otázkou nákupu služeb, ale i schopnosti samosprávy s nimi kriticky pracovat, zasadit je do místního kontextu a propojit s vlastním rozhodovacím procesem. Na druhé straně mince je to, že externí spolupráce může být finančně náročná, často časově náročná, zejména s ohledem na proces zadávání veřejných zakázek, a zjištění proto přicházejí se zpožděním, což snižuje jejich praktickou využitelnost v dynamickém prostředí rozhodování. Navíc realizátorům chybí interní vhled do místního kontextu, který získají až z delšího „učení se prostředím“. Zároveň je důležité vždy posoudit, odkud analýza pochází a zda není zpracována s určitým zkreslením či zaujatostí (např. pokud je připravena subjekty z komerčního sektoru, kde mohou hrát roli vlastní zájmy).

³⁵ Teorie „omezené racionality: Simon, 1976: [Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization](#)

Jak lze nedostatečné kapacity řešit?

Nedostatek **odborných kapacit se nedá vyřešit jedním školením ani jednorázovou externí analýzou**. Ideální variantou je mít ve městě či obci **vlastního analytika, případně celý tým**, i když to si obvykle mohou dovolit jen velká města. Analytické kapacity a expertní správa dat jsou totiž klíčovým předpokladem pro to, aby se informace využívaly skutečně efektivně pro navrhování, řízení a vyhodnocování politik. Současně tyto kapacity pomáhají budovat poptávku po datech, předjímají a zvedají potřebu určitá témata analyticky podchytit, a tak podporují i samotnou kulturu práce s poznatky (podrobněji viz kapitola 4).

Není datový tým jako datový tým

České i zahraniční zkušenosti ukazují, že struktury zaměřené na analýzy a správu dat a znalostí mohou mít odlišné zaměření, podle konkrétních potřeb a ambicí města. Praha disponuje datovou platformou, která primárně slouží dalším městským organizacím, ve Varšavě je těžištěm marketingový a sociologický výzkum, v Brně existuje přístupový bod k datům o městě pro občany, média i úřad, v Písku se snaží o propojení technologického rozvoje a inovací.³⁶ Tyto týmy doplňují datové platformy, usnadňují sdílení informací napříč odbory i s externími partnery a vytvářejí podkladové analýzy pro rozhodování. Podrobněji se s jednotlivými příklady dobré praxe můžete seznámit v dokumentu *Efektivnější řízení a informované rozhodování – Příklady dobré praxe*.

Zároveň je ale nutné zdůraznit, že ani založení dedikované pozice či jednotky není samospásné. Je to spíš začátek dlouhého maratonu, během kterého je potřeba systematicky podporovat i další kompetence důležité pro evidence-informed přístup jak u úředníků, tak u analytiků. Ani ten nejlepší datový analytik nezvládne úspěšně fungovat, pokud nebude umět dobře formulovat otázky, chápat širší kontext a převádět data do vstupů vhodných pro politické rozhodování. Uvědomovat si rozdíl mezi akademickým výstupem a praktickým a srozumitelným podkladem pro radu, zastupitelstvo nebo i občany je zásadní – a je třeba tuto rovinu, o které se někdy hovoří jako o knowledge-brokering (zprostředkování znalostí), vědomě rozvíjet. Poznatky současné vědy a technologie mohou působit odtažitě od praxe, ale pokud se ve vzájemné spolupráci hledá konkrétní aplikace pro danou obec / téma, může to přinést kýžený efekt (například přístup k řešení bezdomovectví Housing-first). Tento dlouhodobý proces musí podporovat i celou organizaci, protože výstup z datové analýzy je třeba umět číst, interpretovat a aplikovat do praxe. Není určitě třeba, aby všichni uměli náročnými metodami analyzovat data, ale je podstatné, aby se například dokázali zamyslet nad tím, která data by byla pro ně užitečná, aby si o ně dokázali říct.

Ani bez vlastního analytika nemusí být práce s daty nedosažitelná – mnoho obcí dnes ukazuje, že klíčem je **spolupráce a sdílení (kapacit a i poznatků)**. Obce se mohou zapojit do platforem, kde již data sbírají či

³⁶ Vlastní rozhovory; Steenmans, Acuto, Iwaszuk et al., 2023: [Governing the informed city: Examining local government strategies for information production, consumption and knowledge sharing across ten cities](#)

dokonce z nich vytváří souhrnné reporty (např. Svaz měst a obcí ČR, Národní síť zdravých měst), nebo mohou společně **sdílet analytika** na úrovni mikroregionu - například místní akční skupiny. O sdílené analytické pozici uvažují některá společenství obcí (například Šlapanicko, Pohořelicko). Takový model představuje dostupnou cestu k analytickým kapacitám, šetří náklady, ale především pomáhá zajistit kontinuitu a kvalitu analytické práce, která by byla pro jednotlivé malé obce nedostižným přáním.

Posílit kapacity lze ale i díky spolupráci s neziskovým sektorem, středními školami, univerzitami nebo akademickým sektorem, je možné se s cíleným dotazem obrátit i na vlastní občany. Školy hledají pro své studenty praktické využití, obec pak může například získat varianty studií veřejného prostoru, nebo technické řešení nějakého problému, mohou tak uspořádat komunitní workshop nebo hackathon. V květnu 2024 tak například pražská ZOO uspořádala spolu se Smíchovskou střední průmyslovou školou a gymnáziem úspěšný hackathon, na kterém středoškoláci designovali a programovali aplikace přímo potřebné pro běh jedné z největších světových zoologických zahrad.³⁷

Zásadní roli hraje i **systematické vzdělávání**, hledání nových příležitostí, udržení si alespoň základního přehledu, neboť nástroje datové analytiky a vizualizace se velmi rychle vyvíjejí. Vzdělávání má největší smysl, když odpovídá každodenní praxi. Nejlépe fungují programy zaměřené na konkrétní potřeby – např. na orientaci v datech, základní vizualizace nebo přípravu srozumitelných podkladů pro rozhodování. Školení může být odstupňované podle úrovně pokročilosti i podle agendy (např. rozpočty, prostorová data, práce s registry).

První pomocnou ruku dnes nabízejí i volně dostupné zdroje – návody, online kurzy nebo vzdělávací videa. Nevřeší vše, ale dokážou nastartovat základní orientaci. Tuto cestu zvolil i tým data.Brno při Magistrátu města Brna, který svůj datový portál vytvořil interně, bez externího dodavatele. Díky tomu město postupně budovalo vlastní kompetence. Členové týmu se učili částečně samostudiem (například prostřednictvím platformy jako YouTube) a poté postupně navázali spolupráci s akademickou sférou a organizacemi typu Czechitas, které jim poskytovaly zpětnou vazbu a pomáhaly posouvat práci dál. Takové postupné učení, kombinace vlastních pokusů, podpory zvenčí a zapojení partnerů, může být cestou i pro menší obce. Důležité je začít třeba jen s jednoduchým nástrojem nebo základním školením a postupně na těchto zkušenostech stavět.

³⁷ Novinky.cz, 2024: [Studenti vyvíjejí mobilní aplikaci pro pražskou zoo](#)

Budování kapacit na úřadě bez zátěže obecního rozpočtu

Rozvíjet kompetence v práci s daty nevyžaduje velké rozpočty ani specializované kurzy. Základy se dají osvojit chytře, s využitím volně dostupných zdrojů a spolupráce s okolím, některé z nich jsou uvedeny níže.

PLATFORMY, WEBY A KOMUNITY

- **Portál data.gov.cz** – přehledná brána k otevřeným datům veřejné správy. Nabízí také vzdělávací sekci s uživatelsky přívětivými moduly, které krok za krokem vysvětlují základy práce s otevřenými daty a jejich využití v praxi.
- **[Czechitas](https://czechitas.cz) a [Česko.Digital](https://cesko.digital)** – vzdělávací a komunitní iniciativy propojující veřejnou správu, IT a inovace.
- **Online vzdělávací platformy (např. [Coursera](https://coursera.org), [DataCamp](https://datacamp.com))** – otevřené online kurzy zaměřené na datovou analytiku, vizualizaci či základy práce s AI.
- **[Národní síť zdravých měst](https://nasid.cz), [Svaz měst a obcí ČR](https://svazmest.cz)** – sdílení zkušeností, metodik a přehledů dat mezi obcemi.
- **[Platforma pro AI ve veřejné správě](https://platforma.ai)** – komunita úředníků, která se setkává pod hlavičkou České asociace umělé inteligence, a pořádá vlastní školení i eventy

INSPIRACE A LITERATURA

- **[Příručka AI pro obce](#)**³⁸ – srozumitelný přehled možností využití umělé inteligence v běžné agendě
- Weber, J. G. – ***Statistics for Public Policy: A Practical Guide to Being Mostly Right (or at Least Respectably Wrong)*** (2024) – přehledná a čtivá kniha o tom, jak využívat statistiku k tvorbě srozumitelných a užitečných podkladů pro rozhodování, nikoli k jejich komplikování.³⁹

Vedle budování kompetencí je **klíčové** také **uvolňovat kapacity zaměstnanců chytrým nastavením procesů**, tedy zaměřit se mimo jiné i na to, které činnosti skutečně vyžadují lidskou práci a kde lze práci zefektivnit a kterou rutinní práci je možné případně nahradit technologií. **Automatizace a digitalizace** jsou v tomto ohledu dlouhodobým trendem, který zásadně proměňuje způsob, jakým instituce fungují a poskytují služby, a který dnes již nelze opomíjet. Jakoukoli automatizaci je však nutné úzce svázat s úpravou procesů, to je velmi zásadní podmínka úspěchu, je tomu věnována následující kapitola. Správně zavedené nástroje **šetří čas, snižují chybovost a uvolňují zaměstnance pro smysluplnější úkoly**. Příkladem je využití softwarového robota ve Zlíně⁴⁰, který převzal rutinní agendu – od uzavírání spisů

³⁸Kolektiv autorů, 2024: [AI pro obce](#)

³⁹Weber, J. G., 2024: Statistics for Public Policy.

⁴⁰ [Kvalitavs.gov.cz](https://kvalitavs.gov.cz) | [Zlín: softwarový robot](#)

a třídění pošty po přiřazování plateb v účetnictví. Úředníci se tak věnují jen výjimkám a složitějším případům. Podobný postup zavedl úřad městského obvodu Slezská Ostrava⁴¹, kde robot zkrátil zpracování jednoho podání z půl hodiny na zhruba minutu a půl. Automatizace nachází uplatnění i v oblasti energetiky. Ve Slavičíně, Uherském Hradišti nebo Mělníku⁴² fungují systémy, které automaticky evidují spotřebu energií a vody a kontrolují správnost faktur. Tento přístup výrazně usnadňuje energetické audity a přináší úspory nejen kapacit, ale i financí. Umělá inteligence obecně umožňuje zpracovat různé analýzy, vyhledat potřebné zdroje. Jakkoli je třeba i s umělou inteligencí zacházet obezřetně (s ohledem na ochranu dat, či nezbytnost informace si ověřovat), nepochybně představuje i pro ty nejmenší obce zcela konkrétní nástroj, který může zajistit nedostupné lidské analytické kapacity.

Příklady zmíněné výše ukazují, že robotická automatizace může být cenným pomocníkem nejen ve velkých městech, ale i v menších obcích – od správy účtů až po údržbu veřejného prostoru. Klíčem je začít tam, kde se úspora času a práce projeví nejrychleji, a postupně rozšiřovat využití technologií do dalších oblastí.

Kde hledat a jak budovat kapacity krok za krokem

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

- Malé obce často nemají personální ani finanční zázemí pro systematickou práci s daty, ale i s omezenými kapacitami mohou s daty začít pracovat. Důležité je zvolit realistický cíl, začít tam, kde je největší potřeba, využít i externí příležitosti.
- Klíčové je vědět, co obec opravdu potřebuje a zvládne – není třeba mít hned velké systémy, stačí dobře uchopený začátek v jediné agendě. Postupné nabalování dalších agend (např. školství, odpady, doprava) pomáhá vytvářet propojený celek – místo nesourodých ostrůvků datových snah vzniká smysluplná struktura.
- Skvělé řešení může být spolupráce s jinými obcemi přes různé platformy, případně sdílení analytik (například ve vazbě na společenství obcí, ale i další formy uskupení obcí, obdobnou roli může sehrát například v případě místních akčních plánů rozvoje vzdělávání), který pro všechny obce může zajišťovat průběžnou analytickou podporu. Rovněž mohou pomoci další organizace – střední, vysoké školy, neziskové organizace apod.

⁴¹ smartcityhub.cz | [Robotická automatizace procesů v prostředí Úřadu městského obvodu Slezská Ostrava](#)

⁴² Enectiva.cz | [Smart City – Technologie jako odpověď na řešení problémů měst](#)

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

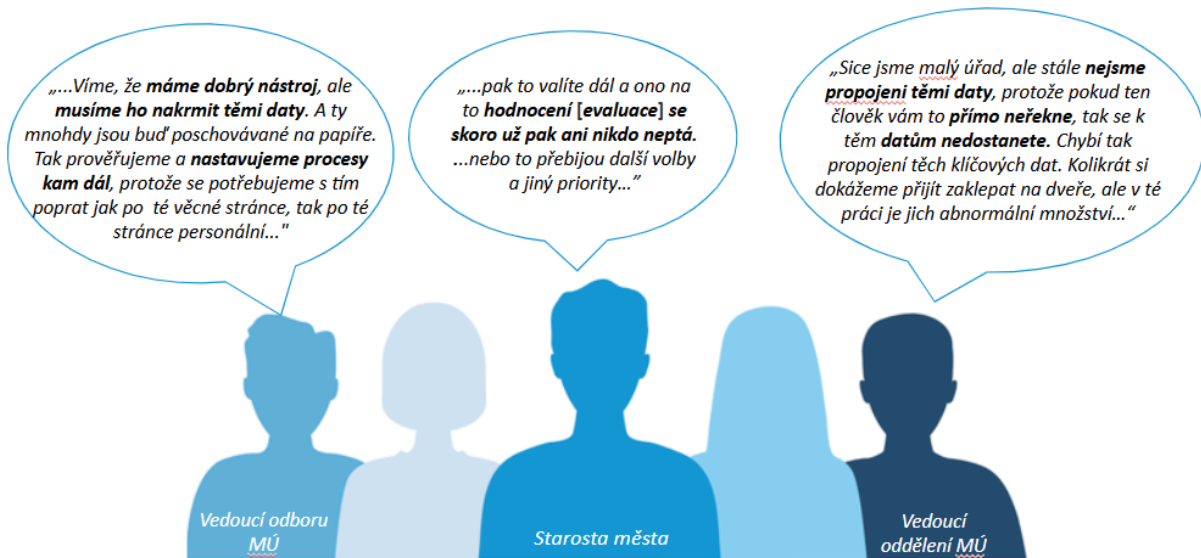
- Kurzy a vzdělávání mají největší smysl, když navazují na každodenní praxi a reagují na konkrétní potřeby úředníků i volených zástupců.
- Kromě placených školení je dnes dostupná široká škála bezplatných zdrojů – od videonávodů na YouTube přes online kurzy až po metodické příručky a otevřené vzdělávací platformy.
- Inspiraci i základní dovednosti lze čerpat také z komunitních workshopů, hackathonů nebo spolupráce se středními školami, univerzitami a neziskovými organizacemi i aktivními občany.

3. Kapacity můžete získat a ušetřit smysluplnou automatizací a digitalizací

- Automatizace, digitalizace, využití umělé inteligence mají velký potenciál, ale automatizovat je třeba smysluplně, ne všechno, co jde zautomatizovat, by se automatizovat mělo. Navzdory jistým rizikům to však může přinést výraznou časovou úsporu.
- Robotický proces má odlehčit rutinu, ne odstranit lidský kontakt tam, kde je klíčový – např. při sociální práci nebo krizových situacích.
- Žádná automatizace, ani digitalizace není hotová tím, že se jednou spustí. Aby dávala lidem smysl i po čase, musí se postupně vyvíjet a přizpůsobovat aktualizovaným potřebám či novým možnostem.
- Klíčové je sledovat, co lidé – jak občané, tak zaměstnanci úřadu – opravdu potřebují, jak službu používají, a podle toho ji pravidelně a postupně upravovat.
- Úředníci se někdy obávají, že nové nástroje přinesou víc práce nebo je nahradí. Obavy může zmírnit, když se ukáže, že technologie může rutinu ulehčit, ne zkomplikovat.
- Veřejnost potřebuje, aby byly služby srozumitelné a snadno dostupné – ideálně přes nástroje, které už používají.

2. Procesy a vnitřní spolupráce

Procesní prostředí a nastavení vnitřní spolupráce na úřadě v nejširším slova smyslu významně ovlivňují, jak obce dokážou s daty a poznatky nakládat. Slabiny v nastavení interních procesů, limity ve spolupráci mezi odbory nebo v kvalitě podkladů se promítají do řady oblastí každodenní praxe i strategického rozhodování. Pokud nejsou procesy nastaveny dobře, dochází k tomu, že se sběr a zpracování dat redukuje na formální plnění povinností. Informace pak neslouží jako nástroj pro plánování, obhajobu projektů či vyhodnocování minulých zkušeností, ale zůstávají málo využitým pouze formálním výstupem.



Když procesy a spolupráce drhnou, shrnuto a podtrženo...

- odbory fungují odděleně a rezortismus brání systematickému sdílení dat a znalostí, hrozí duplicitní práce nebo naopak to, že se některá témata neřeší.
- institucionální paměť je křehká a s odchodem lidí mizí znalost projektů, dohod i širších souvislostí.
- podklady pro rozhodování jsou nejednotné, nahodilé a často málo vypovídající.
- nepodporuje se návaznost, dlouhodobost, zpětná vazba/evaluace se provádí jen výjimečně, indikátory úspěšnosti chybí a není zavedena praxe poučit se z chyb.

Možné cesty ke zlepšení

- Udělejte si inventuru informačních toků, zmapujte si procesy
- Buďte otevření
- Zaveďte jasná pravidla a vyžadujte jejich plnění



Jak se ne zcela funkčně nastavené procesy a spolupráce projevují v praxi?

Procesní prostředí a vnitřní spolupráce ve vztahu k poznatkům určují, jakým způsobem obce a města dokážou systematicky pracovat s daty a poznatky, resp. zda a jak je dokážou využít pro rozhodování. Na úrovni obce to zahrnuje nastavení interních postupů, určuje to kvalitu podkladů pro rozhodování i to, jakým způsobem se s poznatky dál pracuje. Rozhodující je i otevřenost ke spolupráci – pokud se informace předávají včas, srozumitelně a v potřebné kvalitě, lze předcházet duplicitnímu sběru a zajistit, aby poznatky proudily tam, kde mají největší přidanou hodnotu. Jen tehdy se mohou data stát skutečnou oporou pro každodenní rozhodování.

Spolupráce uvnitř samotného úřadu jak mezi odbory samotnými, tak i s jeho politickým a úřednickým vedením je klíčová. Jak již bylo zdůrazněno v předchozích kapitolách, společné plánování, sdílení informací a sladění agend pomáhají předcházet duplicitám a zbytečným zátěžím, ať už směrem k občanům, nebo uvnitř úřadu. Často ale jednotlivé odbory fungují spíše odděleně bez pravidelného a systematického sdílení informací a dat. I na úrovni obcí se tak projevuje **rezortismus** – každý odbor si řeší „to své“, nese odpovědnost jen za striktně vlastní oblast. Často i tyto hranice odpovědností bývají nejasné, což vede k tenzím mezi zaměstnanci, neefektivnímu vynakládání kapacity a práci s daty, která v krajních případech může být i vnímána spíše jako podklad pro jeden konkrétní odbor než jako společný zdroj.

Následkem rezortismu je to, že **data a informace se sdílejí málo a spíš nahodile**. Odpovědnost za jejich kvalitu a dostupnost bývá nejasná: není určeno, kdo má zajistit, že se podklady dostanou k dalším odborům, že budou využity i v jiných agendách. Místo aby se využívala sdílená data a společné znalosti, řeší se věci opakovaně a často bez návaznosti. Výsledkem je, že úřad působí spíše jako soubor izolovaných oddělení než jako celek, který dokáže táhnout za jeden provaz, což oslabuje schopnost obcí reagovat strategicky, pružně a koordinovaně – a data, která by měla rozhodování usnadnit, jsou uvězněná v zavřených zásuvkách každého jednotlivého odboru. A tento problém nevyřeší ani vyspělý software určený pro sběr a správu dat, ani špičkový analytik najatý na analýzu a interpretaci dat. Rizikovým se stává i bezpečnost dat, neboť pokud nejsou nastavena pravidla pro sdílení, zaměstnanci, kteří jsou zběhlejší ve využívání moderních přístupů, využívají ke sdílení i soukromé účty, které jsou zranitelnější.

Důsledkem slabé spolupráce a rezortismu není jen omezené sdílení dat, ale také ztráta kontinuity a **křehkost institucionální paměti**. Když dojde ke změně politického vedení nebo odejde klíčový zaměstnanec, často s ním mizí i znalost dříve řešených témat, projektů či neformálních dohod. Bez navázání na předchozí práci se některé oblasti znovu otevírají od začátku a jiné zůstávají dlouhodobě opomíjené, protože se k nim nenajdou potřebné informace ani zodpovědná osoba.

Další slabinou nedokonale nastaveného procesního prostředí je kvalita podkladů a výstupů. Například důvodové zprávy k projednávaným bodům nemají jednotnou strukturu, jejich kvalita se liší a často neposkytují dostatečné informace pro skutečně informované rozhodnutí.

Vnitřní spolupráce a procesní nastavení souvisí i se strategickým/projektovým řízením v celé jeho šíři, což jde nad rámec této metodiky. Nicméně přímou implikací je třeba spatřovat zejména v prioritizaci a získávání zpětné vazby, a to nejen ve vztahu ke komplexním strategiím, ale i drobným projektům. Zpětná vazba, vyhodnocení realizace projektu, akce přináší totiž velmi cenné poznatky. Pokud však hodnocení/evaluaci nezahrneme do procesů, nestane se nebo se provádí jen výjimečně, zpravidla z povinnosti u dotačních projektů. Chybí tak systematické poučení se z případných chyb.

Jak lze procesy a spolupráci nastavit lépe?

Zlepšení procesního prostředí a spolupráce není jednorázový úkol, ale **průběžný proces**, který se promítá do všech oblastí fungování obce a současně se dotýká již popsaných překážek – od kultury rozhodování přes technické nástroje až po spolupráci napříč agendami / odbory. **Úspěšná změna vyžaduje podporu vedení obce**, ochotu přehodnocovat zavedené postupy a jasně nastavené procesy, úkoly a odpovědnosti. Do tohoto procesu by měli být aktivně zapojeni i zaměstnanci úřadu, jinak se pravidla často míjejí účinkem.

Zlepšení spolupráce a koordinace začíná u jasného nastavení procesů, které propojují lidi, agendy i data. Na počátku by mělo dojít k pečlivému zmapování toho, jak interní procesy probíhají v současnosti napříč relevantními odbory. Vyplatí se začít v jedné konkrétní agendě a postupně pak přibírat další. Tento samotný proces vytvoří prostor pro učení a pro zapojení lidí napříč odbory. Může také sloužit jako základ pro jejich dlouhodobější bližší spolupráci, pochopení agendy jejich kolegů a nastartování přemýšlení nad tím, jak si vzájemně usnadnit práci. Osvědčeným přístupem v boji proti resortismu je vytváření tematických pracovních skupin napříč odbory u větších obcí, které řeší konkrétní téma na základě jednotných a sdílených podkladů.

Výše zmíněný princip propojení dat a procesů naplňuje Informační strategie města Uherské Hradiště⁴³. V rámci této strategie město definuje své cíle v oblasti využití dat a informačních technologií. V částech strategie, které popisují datové toky, strukturu ICT architekturu a otázky bezpečnosti, jsou taktéž zmapovány procesy na tato data navázané, což umožňuje lepší pochopení systému a efektivnější návrh zlepšení. Pokud se zaměříme přímo na data, je důležité **zavést jasně definované standardy pro tvorbu a předávání dokumentů** i pro jednotlivé kroky rozhodovacího procesu, aby nevznikala „šedá místa“ agendy, u kterých není jasné, kdo za ni odpovídá. Rovněž je třeba se postavit k odpovědnosti za bezpečnost dat, jakkoli to není důvod pro to data nesbírat – data na úřadě stejně jsou, je to důvod vědět, kde která data jsou, jak jsou uchovávána a jak s nimi můžete nakládat. Vhodné je tyto činnosti přímo zahrnout do popisu pracovní činnosti.

Zvláštní důraz by měl být kladen i na zpětnou vazbu a evaluace. Nestačí vypracovat plán nebo realizovat projekt či pouze ověřit, zda se splnily indikátory, je také potřeba vědět, co skutečně fungovalo a co ne. Jen tak se lze poučit z minulých chyb, zlepšovat své postupy a v důsledku i posilovat důvěru, že se rozhoduje na základě skutečně fungujících řešení.

⁴³ HCM Computers (2019). [Informační strategie města Uherské Hradiště](#).

Požadavek na zpětnou vazbu by měl být součástí každé, i sebemenší akce, nejen u dlouhodobých strategií. Zde však více než kde jinde platí, že by měly být **pravidelně vyhodnocovány a aktualizovány, neboť udržují kontinuitu napříč volebními cykly** a fungují jako kotva, o kterou se mohou opírat úředníci i politici. To totiž může napomoci změnit vnímání chyby směrem k součásti procesu, vedoucí k efektivnějšímu řízení.

Od procesů k lepším rozhodnutím aneb Doporučení pro smysluplné změny

1. Udělejte si inventuru informačních toků, zmapujte si procesy

- Zmapujte si procesy – kudy data, informace a podklady skutečně proudí – kdo je vytváří, komu se dostanou do ruky a kde nakonec skončí.
- Někde se cesty kříží a vznikají duplicity, jinde zůstávají slepé uličky. Teprve když vidíte celou síť, můžete ji začít opravovat a optimalizovat.

2. Bud'te otevřeni

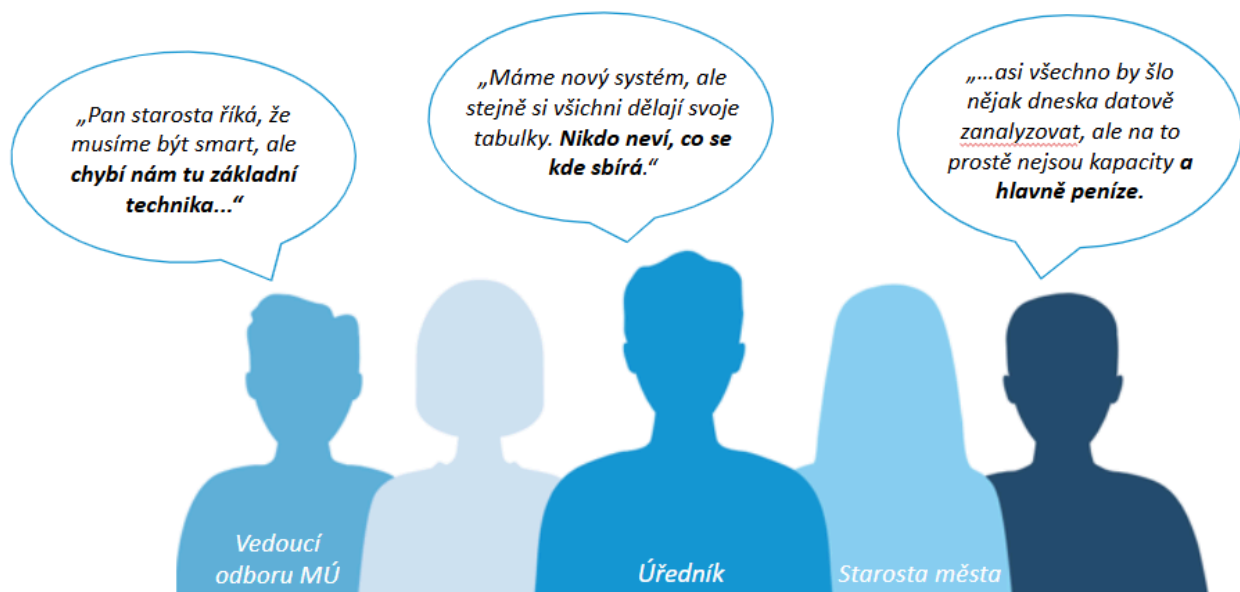
- Otvírejte prostor i mezi odbory. Krátké pravidelné schůzky nebo společné pracovní skupiny mohou zlepšit spolupráci i tok informací v rámci úřadu.
- Vždy, když se zkouší něco nového, něco se nepovede. Připravte se na to, že nemusíte být úspěšní hned napoprvé.
- Důležité je vnímat chyby jako součást procesu učení – právě díky nim získáte zkušenosti, které posouvají dál. Systematické získávání zpětné vazby zajišťují evaluace.

3. Zaveďte jasná pravidla a vyžadujte jejich plnění

- Ve spolupráci v rámci odborů nastavte pravidla a standardy pro podklady, procesy i odpovědnosti, aby nevznikala nepokrytá šedá místa agendy.

3. Data a datová architektura, technologie

Práce s daty se dnes prakticky neobejde bez podpůrných nástrojů, ačkoliv není nutné začínat těmi nejsofistikovanějšími. Hlavní překážkou často bývá roztržitost zdrojů, komplexní nebo zastaralé systémy a chybějící propojení mezi odbory, kvůli čemuž se údaje ztrácejí, duplikují a nevyužívají naplno. Přitom i jednoduché vizualizační nástroje, přehledné systémy pro sdílení dokumentů nebo dostupné analytické aplikace mohou zásadně zjednodušit práci, ušetřit čas a pomoci orientaci v datech. Ve vhodných rukou dokáže technologie proměnit chaotické hromady tabulek v přehledný podklad pro rozhodování.



Když se s daty nepracuje efektivně, shrnuto a podtrženo...

- rozhodování probíhá na základě neúplných podkladů, které nereflektují všechny související agendy napříč úřadem.
- data jsou roztržitá a jednotlivé odbory pracují odděleně, bez propojení a sdílení informací.
- stejné údaje se sbírají opakovaně, protože není jasné, kde jsou uloženy, nebo kdo k nim má přístup.
- práce je neefektivní a vyžaduje zbytečně moc kapacit – používané systémy jsou zastaralé nebo nefunkční a chybí nástroje pro jednoduchou vizualizaci a interpretaci informací, i tam, kde úložiště existují, jsou často nepřehledná nebo málo využívaná, což může vést k opakování už provedené práce.

Možné cesty ke zlepšení

- Standardizace napomáhá propojení a sdílení dat
- Data potřebují kontext – indikátory a průměry samy o sobě nestačí
- Pozor na závislost na dodavatelích a jednostranná data
- Data jsou užitečná i mimo úřad, pro další aktéry v obci



Jak se neefektivní práce s daty projevuje v praxi?

Limity využívaných technologií jsou jednou z největších překážek, které obcím brání v efektivním využívání dat. Respondenti na úřadech opakovaně popisovali často velmi bazální problémy se zastaralým nebo chybějícím technickým vybavením, absencí potřebného softwaru a nefunkčními systémy pro sdílení informací mezi odbory. Souvisí to však i s nevyjasněnými procesy pro řešení jednotlivých agend (viz kapitola 2). Často obcím také chybí přehled o dostupných možnostech vhodných technologií a různých nástrojích, které by práci s daty usnadnily.

Na druhou stranu i zavedení nových systémů je vnímáno jako riziko samo o sobě, které naruší zavedené (dosud funkční) postupy a zabere čas, na který v běžném provozu není prostor. Bez organizační podpory, spojené s adekvátním procesním nastavením a dostatečným zaškolením, je pak změna jen obtížně udržitelná.

Kromě samotného vybavení naráží obce i na **finanční limity**. V omezených rozpočtech nebývají aplikace či služby pro práci s daty prioritou, přestože by výrazně usnadnily každodenní provoz. Jak upozornili někteří starostové, jde nejen o interní systémy – například pro pasportizaci majetku nebo evidenci docházky – ale i o nákup samotných dat, jako jsou informace od mobilních operátorů o pohybu obyvatel, či školení k novým metodám práce s daty, včetně využití umělé inteligence.

Další překážkou, na kterou obce narážejí, je samotná dostupnost dat. Data ve veřejně dostupných zdrojích existují, ale ne všude pro úroveň obcí. Navíc je třeba je skládat z mnoha pramenů, nejsou k dispozici časově řady nebo srovnání za více obcí, případně je třeba o ně danou instituci aktivně požádat (podrobněji viz kapitola 6). Současně ale obce potřebují systematicky sbírat a vyhodnocovat svoje interní data, což vyžaduje obrovskou a systematickou práci.

Problémy, se kterými se na úřadech často potýkají, jsou dvojího druhu. Jedná se o limity v procesním nastavení, kterému se podrobněji věnuje předchozí kapitola, a také v samotné **infrastruktuře pro ukládání a sdílení dat**. V mnoha obcích chybí přehledné centrální úložiště, kde by byla data dostupná pro všechny relevantní odbory. Informace zůstávají „uzamčené“ v jednotlivých odděleních nebo jsou uloženy v různých úložištích, která spolu nekomunikují, a jsou pak málo využívány. V praxi pak při absenci institucionálně nastaveného a společně spravovaného úložiště dochází k tomu, že se jednotliví zaměstnanci či odbory dokonce i neformálně domlouvají na využívání osobních nebo neoficiálních cloudových řešeních (např. Google Drive), která sice mohou být technicky funkční, ale nejsou ukotvena

v oficiální IT infrastruktuře úřadu, nejsou tedy systematicky spravována a nemusí splňovat jednotná pravidla pro zabezpečení, přístupová práva a dlouhodobou správu dat. Problém nutně není ve využívání cloudů jako takových, samotné mohou sloužit jako dobrý a levný nástroj, například navázaný na úložiště spojené i s e-mailovými službami, ale jejich nekoordinované a neinstitucionalizované používání bez společných standardů, správy a jasné odpovědnosti, které by měly být ideálně nastavené na úrovni celého úřadu, případně sdíleně v rámci ORP či kraje.

Chybějící datová infrastruktura způsobuje, že se stejné informace **často sbírají opakovaně**, protože není jasné, kdo je za ně zodpovědný, co kdo má k dispozici, ani kde jsou uloženy. To vede k tomu, že se znovu vyhledávají podklady, které už někdo zpracoval, nebo se řeší agenda, kterou jiný odbor již pokryl. To zbytečně zatěžuje zaměstnance a zpomaluje procesy. Je to opět otázka procesního nastavení, struktury datových zdrojů a nastavení odpovědností (podrobněji viz kapitoly 2 a 4).

Nefungující sdílení dat zároveň brání propojení agend mezi odbory. Rozhodování pak stojí na neúplných informacích, které nereflktují všechny související aspekty problému. Často chybí systematický přístup k poznatkům a využívání dat. Data bývají využívána nejčastěji při přípravě strategických dokumentů a jinak spíše nahodile, nikoli jako běžný podklad pro rozhodování.

Často i tam, kde jsou centrální úložiště zřízena, se s daty málo pracuje, např. kvůli příliš komplexním systémům, častým změnám a nedostatečné komunikaci. Chybí **jasné standardy a struktura pro ukládání dat komunikovaná napříč odbory**. Výsledkem je nejenom systém, který úředníci neradi využívají, ale i to, že potenciálně užitečné podklady zůstávají nevyužité, nebo jsou dohledatelné jen díky osobním kontaktům napříč úřadem. Obce se často dostávají do situace, kdy jsou závislé na jednom dodavateli informačního systému např. v rámci jedné agendy. Problém je v tom, že systémy od různých firem spolu většinou vzájemně nekomunikují a data z nich nejdou jednoduše převádět. Pokud potřebují něco změnit nebo přejít na jiné řešení, je to složité a drahé. Obec je pak nucena zůstat u původního dodavatele, i když by jí vyhovovalo jiné, třeba levnější řešení. Tato ztráta kontroly nad vlastními daty a dlouhodobá závislost na externí firmě se označuje jako technologický nebo proprietární lock-in.

Jak s daty pracovat efektivněji?

Rozvoj technologií a datové infrastruktury není jen o nákupu nového softwaru – jde především o to, jak jej efektivně využívat, aby byla data sbírána, sdílena a využívána efektivně pro každodenní rozhodování a usnadňovala práci úřadu. Pokud úřad nemá kapacity na zavedení náročného technického řešení, není potřeba hned lámat hůl nad informovaným rozhodováním. Dobře nastavená pravidla pro práci s daty (tzv. *data governance*) pomáhají propojit agendy napříč odbory, sledovat dopady opatření a pružně reagovat na nové výzvy. Úřad v tomto směru neplní jen roli uživatele dat, ale i „hlídacího psa“ – nastavuje rámec, který určuje, jak se s daty nakládá, kdo za ně odpovídá a jak se zajišťuje jejich kvalita, bezpečnost i etické využití. Zejména pak pokud spolupracuje s dalšími aktéry např. z byznysu. Současně zjednodušují i povinné vykazování vůči státu. Neznamena to ale zcela rezignovat na nástroje a systémy – právě jejich role a možnosti budou dále popsány – ale dívat se na ně v kontextu širších pravidel a nastavení, která mají zásadní vliv i na důvěru a spolupráci uvnitř úřadu.

Otevřená městská data a digitální informační systémy zvyšují transparentnost a zlepšují dostupnost klíčových informací o fungování měst. Umožňují sdílení srovnatelných datasetů mezi městy na mezinárodní úrovni a podporují efektivní správu, plánování intervencí či vyhodnocování dopadů politik. Digitální portály často kombinují veřejně přístupná otevřená data s interními databázemi pro potřeby úředníků a analytiků.⁴⁴ V českých městech, zejména těch větších, se tento přístup postupně prosazuje. Praha díky platformě Golemio⁴⁵ integruje data z různých městských systémů a poskytuje nástroje, které využívají analytici, úředníci i politické vedení, na portálu opendata.praha.eu je poskytuje i veřejnosti. Zahrnuje oblasti jako doprava, životní prostředí, bezpečnost nebo technická infrastruktura a je postupně rozvíjena i pro potřeby městských částí. Brno zveřejňuje demografická a investiční data prostřednictvím portálu data.brno.cz a město aktivně pracuje s komunitou, vytváří vizualizace, provádí analýzy a rozvíjí datovou kulturu napříč úřadem i mezi občany. Ostrava či Plzeň⁴⁶ využívají otevřená data pro územní plánování, mobilitu nebo správu veřejného prostoru. Tyto a další příklady konkrétního využití jsou shrnuty v dokumentu Efektivnější řízení a informované rozhodování – Příklady dobré praxe.

Při pořizování a správě těchto systémů se ukazuje jako klíčové trvat na přenositelnosti dat (otevřené formáty⁴⁷, jasně definované API⁴⁸), vyžadovat garanci přístupu k datům i při změně dodavatele, jednoznačně vymezit vlastnictví dat tak, aby data obce zůstávala v majetku obce.

Inovativní způsoby sběru dat

Vedle tradičních zdrojů nacházejí uplatnění i nové, inovativní způsoby sběru dat. Patří sem senzory (IoT), automatické systémy nebo zapojení samotných občanů prostřednictvím crowdsourcingu. Praha 7 například využila časosběrné fotoaparáty ke sledování využití veřejných míst v různých denních dobách – díky tomu získala objektivní data pro úpravy parků a hřišť. Město Písek zase testuje využití dronů s termokamerami pro 3D skenování budov, sledování účinnosti fotovoltaiky, odhalování tepelných úniků či městských tepelných ostrovů. Brno pracuje s anonymizovanými daty od provozovatelů bikesharingu, která slouží k optimalizaci rozmístění stanic a lepšímu pochopení poptávky po cyklodopravě⁴⁹.

⁴⁴ Steenmans, Robin, Acuto et. al., 2023: [Governing the informed city: Examining local government strategies for information production, consumption and knowledge sharing across ten cities](#)

⁴⁵ Golemio.cz | [Pomáháme tvořit chytřejší Prahu](#)

⁴⁶ data.Brno.cz | [Data o Brně na jednom místě](#); opendata.ostrava.cz | [Otevřená data statutárního města Ostravy](#); smartcity.plzen.eu | [Open data](#)

⁴⁷ Otevřené formáty jsou standardy pro ukládání dat, které dokáže jednoduše přečíst široké spektrum programů. Data pak nejsou vázána na konkrétní program a neznehodnotí se v případě změny softwaru. Jedná se např. o datové formáty CSV, XML, JSON, v případě geodat např. SHP nebo GeoJSON.

⁴⁸ API je zkratka pro Application Programming Interface, tedy rozhraní tvořené procedurami, funkcemi a nebo třídami, které určuje pravidla pro komunikaci mezi různými programy tak, aby si standardizovaným způsobem mohly vyměňovat data, pro komunikaci mezi různými programy nebo systémy. Prakticky to znamená „sadu pravidel a dveří“, přes které si dva různé softwary mohou vyměňovat data a „rozumět si“.

⁴⁹ storymaps.arcgis.com | [BIKESHARING v Brně](#)

Ještě o krok dál – ve smyslu práce s daty a jejich využívání pro strategické plánování – jdou tzv. **digitální dvojčata** (dále DD) – tedy digitální repliky fyzických objektů nebo procesů, které v reálném čase odrážejí jejich stav a umožňují simulovat různé scénáře. Veřejná správa je využívá například pro plánování dopravy, údržbu infrastruktury nebo řízení energetických toků. Největší rozvoj zaznamenává Evropa, kde vzniká více než 60 % projektů.⁵⁰ Příklady dobré praxe ze zahraničí můžeme nalézt například v Nizozemsku, konkrétně v Amsterdamu a Rotterdamu nebo také v Helsinkách a Curychu⁵¹. Pro představu je možné se podívat na [3D Rotterdam](#).

V České republice jsme stále ještě na začátku, ale i tak lze sledovat podobný směr – jak v soukromé sféře⁵², tak v rámci měst, kdy se např. Plzeň zapojila do projektu DUET. Jeho cílem je vytvořit DD, které bude simulovat dopady mimořádných událostí, jako jsou požáry či povodně. Podobné iniciativy vznikají i v Praze, Brně a Ostravě. Také Písek se připojil k projektu Re-Value, jehož cílem je vytvořit DD města integrující sociální, ekonomická a environmentální data pro plánování klimaticky neutrálního a inkluzivního rozvoje⁵³. Nový zákon č. 330/2025 Sb., O správě informací o stavbě a vystavěném prostředí a o změně některých dalších zákonů (zákon BIM), který nabyde účinnosti v roce 2027, navíc definuje, u kterých staveb bude nutné ze zákona vytvořit i jejich digitální model. Obcím tento zákon dává možnost spravovat tzv. doplněk základního modelu vystavěného prostředí (např. liniové stavby, či budovy) - tedy rozšíření a zpřesnění daného modelu, které obce mohou využít ke svému vlastnímu účelu (např. pro územní plánování, rozvoj nebo krizové řízení) a v budoucnu třeba propojit digitálním dvojčetem.

Takové příklady zatím pocházejí především z velkých měst, která mají potřebné kapacity a rozpočty. **Menší obce ale mohou začít jednodušeji** – optimalizací stávajících procesů, využíváním dostupných nástrojů nebo lepším propojením již existujících datových zdrojů. I bez drahých systémů lze pracovat efektivněji: zavést přehledné sdílené úložiště, sjednotit formáty dat napříč odbory nebo využít jednoduché vizualizační nástroje, které pomohou zpřehlednit podklady pro vedení obce.

Samotný software sám o sobě nestačí. **Každý nový nástroj musí zapadnout do fungování úřadu**: mít jasně určené správce, procesy pro aktualizaci i způsob, jak sbírat zpětnou vazbu od uživatelů. Digitalizace není jednorázová akce, ale postupná změna procesů a myšlení. Služby a systémy je nutné pravidelně ladit podle toho, jak je zaměstnanci skutečně používají. A tak i pokud není rozpočet na zavedení rozsáhlého digitálního projektu a školení, lze začít interně od procesů.

Při zavádění už samotného nového nástroje je klíčová i důvěra. Úředníci musí vidět, že nové nástroje jim ulehčují práci, ne ji komplikují. Veřejnost zase potřebuje, aby služby byly srozumitelné, dostupné a napojené na platformy, které už používá. **Zavádění nových technologií je proto proces, který**

⁵⁰ Ferré-Bigorra, Casals, Gangoellis, 2022: [The Adoption of Urban Digital Twins](#)

⁵¹ Van der Noordaa, Koudstaal, 2024: [Twin4Resilience](#); Rotterdam.nl | [Open Urban Platform Rotterdam](#); hel.fi | [Helsinki 3D](#); Schrotter & Hürzeler, 2020: [The Digital Twin of the City of Zurich](#)

⁵² Např. skupina [Orlen Unipetrol](#) investovala téměř 50 mil. Kč do digitálního dvojčete své rafinerie v Kralupech nad Vltavou, což by mělo přispět ke zvýšení její bezpečnosti a efektivity výroby.

⁵³ [sitmp.cz](#) | [Digitální dvojče – projekt DUET \(HORIZON 2020\)](#); [geoportalpraha.cz](#) | [Digitální dvojče Prahy](#); [smart.pisek.eu](#) | [RE-VALUE](#)

kombinuje technické změny s komunikací, průběžným vzděláváním a úpravou zavedených postupů. Takový přístup nevede k revoluci přes noc, ale k postupnému zlepšování.

Rozhodovat se bez dat je jako střílet do tmy, aneb doporučení pro efektivní sběr, správu a analýzu dat

1. Standardizace napomáhá propojení a sdílení dat

- Různé platformy, formáty a standardy mohou znemožnit propojení/sdílení dat napříč agendami i mezi obcemi.
- Už při zavádění je důležité přemýšlet o budoucím propojení/sdílení dat, jejich znovupoužitelnosti a srozumitelnosti. Pomocí může sjednocení na úrovni vyššího územně-správního celku či meziobecní spolupráce.

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

- Samotná čísla nestačí. Aby data vedla k lepším rozhodnutím, je třeba je zasadit do souvislosti, spojit s praktickou zkušeností a interpretovat v dialogu s těmi, kdo problematiku znají z terénu.
- Indikátory mají smysl jen tehdy, když víme, co a proč se mění a jaké mají důsledky. Dobře připravené datové přehledy by proto měly být doprovázeny komentářem nebo výkladem.

3. Pozor na závislost na dodavatelích a jednostranná data

- Externí dodavatelé často zajišťují nejen technologické řešení, ale i sběr a správu dat – pokud jsou ale data spravována dodavatelem, obec nemusí mít přístup k datům nebo jsou uzamčena v uzavřených systémech a jejich využití může být zpoplatněno.
- Spolupráce s různými partnery např. z komerční sféry může být přínosná (např. mobilní data), ale je třeba na ně nahlížet s kritickým odstupem.

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

- Z dat mohou těžit i místní firmy, školy, neziskovky nebo aktivní občané. Pokud budou mít k datům přístup, mohou je využít pro zlepšení svých služeb, plánování nebo vytváření komunitních projektů.
- Mnozí z nich budou ochotni se do rozvoje datové infrastruktury i aktivně zapojit – je dobré je oslovit a zapojit do plánování od začátku.

4. Kultura a vůle rozhodovat informovaně

Rozhodování na základě poznatků nenaráží pouze na technické nebo procesní překážky. Významnou roli hraje i kultura rozhodování – tedy to, jak se v obci přistupuje k rozhodnutím, přemýšlení o změně, jaká je ochota zkoušet nové postupy. V řadě obcí přetrvává silná setrvačnost zavedených rutin, a to na straně úředníků i politické reprezentace. Současně je vhodné připomenout, že ani centrální úroveň nemusí představovat vhodný vzor – problém se týká nejen místních samospráv, ale i širšího prostředí veřejné správy.



Když chybí chuť a vůle rozhodovat se na základě poznatků a dat, shrnuto a podtrženo...

- vzniká (ne)datový začarovaný kruh, ve kterém slabá nabídka dat podmiňuje slabou poptávku a opačně
 - poznatky a data se nesbírají, nedohledávají, neanalyzují, proto se s poznatky na úřadě nepracuje
 - s poznatky se na úřadě nepracuje, proto se poznatky nepoptávají, nepřipravují se takto zaměřené podklady a poznatky a data nejsou potřeba

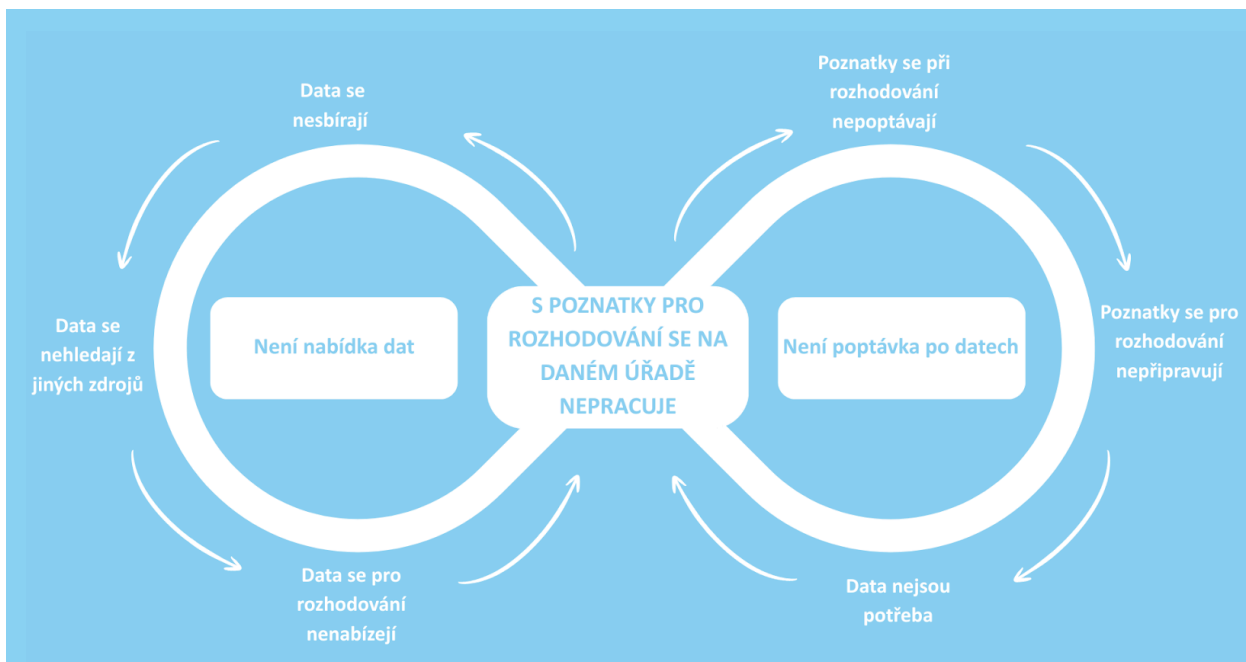


Schéma 3: Začarovaný (ne)datový kruh, aneb datová apatie – vlastní zpracování

- rozhoduje se podle ad hoc situace, zajetých kolejí, intuice nebo očekávání veřejnosti, případně podle toho, co se předpokládá, že projde

Možné cesty ke zlepšení

- **Budujte změnu kultury rozhodování podloženého poznatků**
 - **poptávejte data, sdílejte úspěchy**
- **Postavte změnu na důvěře a podpůrném prostředí**
- **Nebojte se chyb, berte je jako poučení, jak to příště udělat lépe**
- **Nepodceňujte kulturu rozhodování, datové systémy nestačí**



Jak se slabá chuť a vůle rozhodovat se na základě dat projevuje v praxi?

Evidence-informed přístup bývá v obcích často vnímán jako „něco navíc“ – složitá práce, která zdržuje, vyžaduje kapacity, čas a nikdo ji neocení. Tam, kde jsou rozhodování na základě poznatků otevření, poptávají v některých případech data více volení představitelů, jinde úředníci. **Potřeba mít data pro rozhodování a ochota pracovat s daty a poznatků závisí hlavně na osobnostním nastavení konkrétního člověka**, bez ohledu na to, zda je součástí úřednického aparátu, nebo politického vedení. Rozhodující je snaha hledat nová řešení, ochota učit se novým věcem, kriticky přemýšlet, schopnost chápat význam dat a odvaha nerozhodovat se pouze intuitivně, ale naopak jinak, než „jak se to tu vždycky dělalo“. Tam, kde tento zájem chybí, zůstává využití poznatků výrazně pod svým potenciálem, i když jsou k dispozici.

Do rozhodovacího procesu vstupuje celá řada faktorů a pro posilování přístupu k rozhodování na základě poznatků je klíčové rozumět i různým motivacím pro rozhodování tak, aby na ně mohl tento přístup smysluplně navazovat. Pokud pomineme případné nevhodné či patologické důvody – jako je korupce či osobní prospěch, které by do veřejného rozhodování neměly vstupovat (ačkoliv se v praxi někdy objevují), lze velmi zjednodušeně rozlišit **přístup k rozhodování na dva základní směry⁵⁴ – analytický (neboli také striktně založený na poznatcích) a politický**. Ve schématu jsou popsány tyto dva vyhraněné přístupy. Jde o značnou zkratku – v praxi se obvykle setkáváme s jejich prolínáním, ovlivněným osobnostním nastavením jednotlivců, kulturou instituce i konkrétních situací.

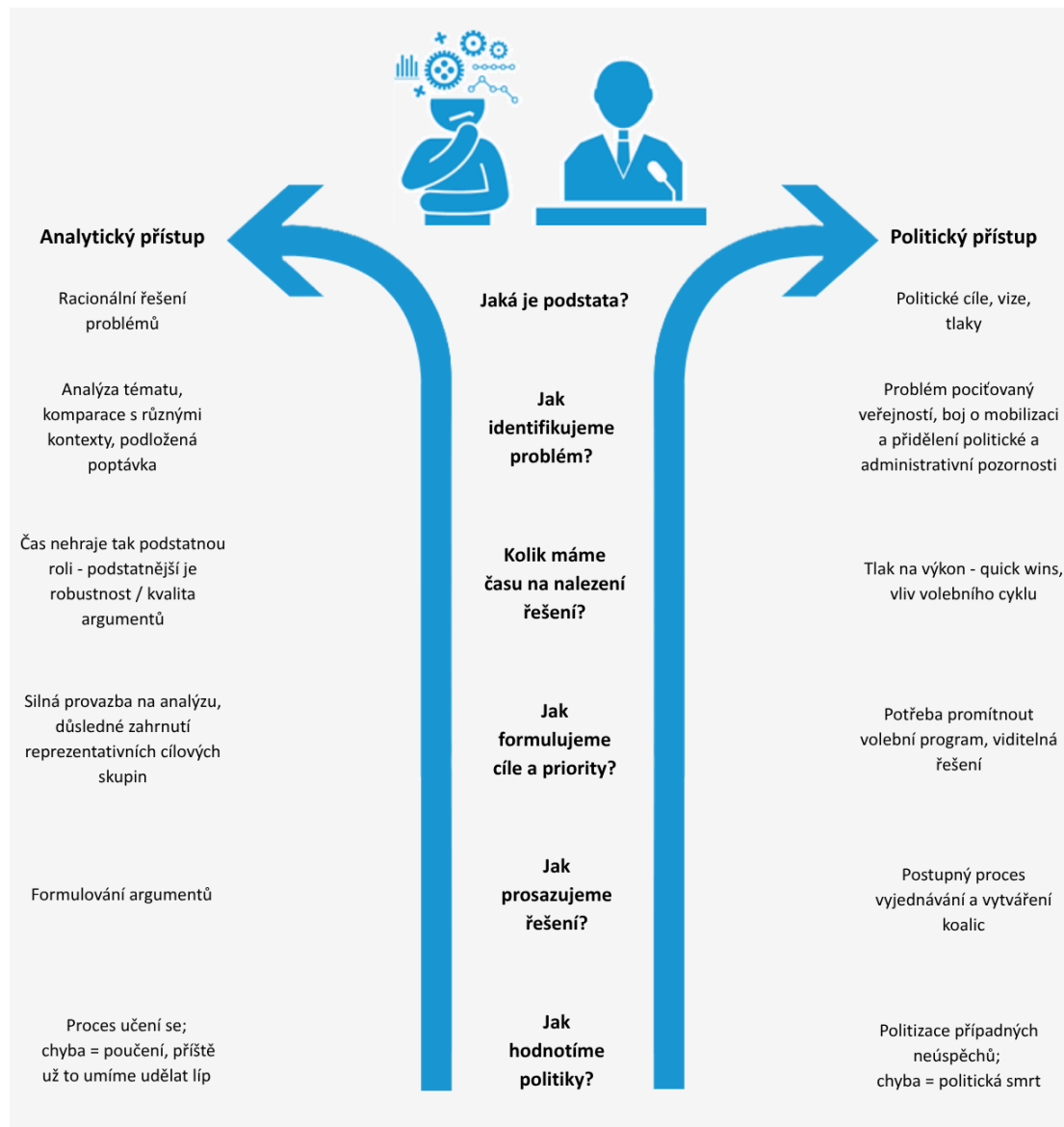


Schéma 4: Atributy ryze analytického a politického přístupu k rozhodování. Vlastní zpracování na základě Bovens, 't Hart, van Twist, 2011: *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*

⁵⁴ Bovens, 't Hart, van Twist, 2011: *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*

Zatímco analytik usiluje o systematické a **racionální řešení**, jeho hlavním pohonem je porozumění podstaty problému, politická reprezentace musí **naplňovat politické cíle, vize a odolávat tlakům**, které mohou být i protichůdné.

Rozdíly jsou již ve vnímání **problému** a definování priorit řešení. Politicky motivovaný přístup musí často reagovat na **ad hoc problémy**, přinášené na denní bázi ze strany veřejnosti i dalších aktérů. U témat, která jsou potřeba prosadit, je potřeba zabojovat o přidělení pozornosti ostatních politiků či úřednického aparátu, který by měl zajistit řešení. Naopak analytický přístup se opírá o **analýzy témat, které podporují prioritizaci cílů a umožňují porovnání různých scénářů**.

Čas v analytické perspektivě nehraje tak podstatnou roli jako robustnost a kvalita argumentů. Argumenty jsou v analytickém přístupu rozhodující pro formulaci priorit a cílů. Oproti tomu jsou **politici omezeni volebním obdobím a jsou vystaveni mnohem většímu tlaku na výkon**. Mohou se zaměřit na dlouhodobá témata, ale spíše ve chvíli, kdy cítí, že jejich pozice je stabilizovaná, alespoň ve smyslu silné koaliční podpory, jinak potřebují zajistit rychlé efekty (“rychlé výhry”). Nevýhodou rychlých, reaktivních rozhodnutí je jejich nepředvídatelnost – jak pro občany, tak pro úředníky, kteří rozhodnutí následně naplňují.

Rozhodnutí podložená argumenty/poznatky mají v ideálním případě oporu v propracovaných, široce projednaných a konsensuálně schválených strategiích, odtud vycházejí **cíle a priority**. Základní směry, kterými se rozhodnutí budou ubírat, jsou proto delší dobu komunikované, diskutované, rozhodnutí nepadají z čistého nebe. Pro výběr priorit a cílů musí politici především integrovat volební program svůj i koaličních partnerů i to, co přinese viditelné změny. Aby prosadili dané řešení, musí vyjednávat, proto je spolupráce s celým spektrem politických partnerů tak důležitá. Naopak analytický úhel pohledu prosazuje řešení primárně na kvalitě a síle podložených argumentů.

Velmi rozdílný je i způsob **nazírání na zpětnou vazbu a případnou chybu**. Analytik zkoumá, co se dalo udělat lépe. Chyba či nezdár jsou důležitými vstupy do procesu učení. Pro politika může mít taková situace politické následky, např. menší šanci na znovuzvolení či v krajním případě i politickou smrt.

Jak podpořit chuť a vůli rozhodovat se na základě poznatků?

Kultura rozhodování na obci není neměnná a její změna může být nastartována jak ze strany úřednické, tak politické – i jedna osoba nebo pár jednotlivců může tuto změnu spustit, zejména pokud jsou ve vedení. Jde ale o **dlouhodobý proces**, který začíná důrazem na hodnoty, tj. že rozhodovat se na základě poznatků není nežádoucí zdržení nebo nedocenená práce navíc, ale způsob, jak dělat rozhodnutí s větší odpovědností, předvídatelností a důvěryhodností, který ve výsledku může znamenat efektivnější práci, kvalitnější rozhodnutí nebo úsporu prostředků. Postupně to také vede k tomu, že poznatky jsou poptávány s předstihem a na jejich základě se upozorňuje na problémy, které mohou nastat i v budoucnu. Posiluje se tedy předvídatelnost na úřadě a omezují se různá ad hoc řešení.

Jaké hodnoty jsou podstatné pro rozhodování na základě poznatků?

Pro rozvoj kompetencí pro práci s poznatky/daty a její zapojování do rozhodovacích procesů nejsou potřeba jen technická školení, ale jak již bylo naznačeno v předešlé kapitole, i podpora myšlení v širších souvislostech. OECD a JRC⁵⁵ doporučují zaměřit se na šest klíčových dovedností, které úředníkům i voleným zástupcům umožní efektivně pracovat s poznatky v průběhu celého rozhodovacího procesu – od identifikace problému až po vyhodnocení dopadu:

1. Chápat roli poznatků v politickém cyklu a orientovat se v možných výzvách jejich využívání.
2. Umět vyhledávat kvalitní podklady a identifikovat datové mezery.
3. Kriticky hodnotit kvalitu informací, nenechat se zmást zdánlivou kvantitou.
4. Používat poznatky kreativně – nejen potvrzovat existující rozhodnutí, ale nacházet nové cesty.
5. Komunikovat srozumitelně napříč aktéry a zapojovat je do spoluvytváření řešení.
6. Vyhodnocovat dopady opatření – ať už kvantitativně nebo kvalitativně.

Samozřejmě **podstatnou roli přitom sehrávají všichni aktéři – jak vedení města, politické i úřednické a ideální je konsensus mezi oběma**. Pokud volení zástupci sami nevěří v přínos poznatků, těžko je budou vyžadovat po úřednících, pokud naopak volení zástupci požadují analyticky podložené poznatky a úředníci se tomu brání, složitě se k poznatkům budou dostávat. Tam, kde vedení požaduje a podporuje (lidskými i technickými kapacitami) datové podklady, analytickou práci a systematické vyhodnocování, se tento přístup postupně stává součástí rutiny úřadu. Velmi celému procesu napomůže, když se ukáží příklady toho, kdy investice do práce s daty přinesla konkrétní benefity – ať už v podobě úspor, efektivnějších služeb, nebo větší důvěry veřejnosti. Podobné příběhy je důležité sdílet – jen tak se může postupně měnit kultura rozhodování a ukazovat, že práce s daty přináší konkrétní výsledky. Například v **Praze** díky datům ze svazu odpadu bylo možné lépe načasovat vyvážení sběrných nádob na tříděný odpad. Na druhou stranu **impulzy ke změně mohou přijít i zdola**. Například v Brně se rozvoj datové kultury opírá o motivovaný tým analytiků, který se spojil při tvorbě strategie a následně za podpory vedení začal systematictěji pracovat s daty – směrem dovnitř úřadu, ale především směrem k veřejnosti. Připravují přehledné analýzy a vizualizace, aby byla rozhodnutí srozumitelnější a obhajitelnější. Zároveň kultivují datovou gramotnost veřejnosti – skrze otevřený datový portál, veřejné kampaně nebo pořádání hackathonů. To vše buduje i kulturu kritického přemýšlení, hledání podstaty problémů a především podloženého řešení.

Podstatným krokem ke změně kultury rozhodování je institucionalizace, tedy vytvoření pozice/jednotky, která bude mít na starosti analýzy, podklady pro rozhodnutí. Dedikovaná pozice analytika, či založení

⁵⁵ OECD, 2023: [Czech republic, Towards a more modern and effective public administration](#)

takového oddělení může postupně proměnit atmosféru a způsob rozhodování podložený daty se stane postupně nedílnou součástí kultury na úřadě (viz také kapitola 1). A pokud je již nedílnou složkou organigramu úřadu a popisu pracovních pozic, je naděje, že změna bude mít dlouhodobé trvání.

Symbolem kultury pro rozhodování založené na datech jsou mnohdy vyspělé datové systémy nebo komplexní technická řešení. Ty však automaticky nezaručují, že budou smysluplně využívány, existuje řada případů, kdy se s datovými systémy nebo komplexními strategiemi pracovalo hluboce pod jejich potenciálem. Zástupci digitálních dvojčat v Rotterdamu odhadují, že technická práce zahrnuje přibližně pouze 30 % úspěchu, zbytek je systematická práce s lidmi, budování kultury a vzdělávání (viz kapitola 1 a dokument Efektivnější řízení a informované rozhodování – Příklady dobré praxe).

Bez důvěry v poznatky to nepůjde, aneb Kroky k lepší kultuře rozhodování ve vaší obci

1. Budujte změnu kultury rozhodování podloženého poznatky – poptávejte data, sdílejte úspěchy⁵⁶

- Poznatky je třeba chápat jako pomocníka, ne jako nežádoucí zdržování, aktivně se ptát, čím bylo podloženo to které rozhodnutí. Pomáhá ukazovat konkrétní přínosy pro každodenní rozhodování (např. lepší rozhodování, úspory, zacílení služeb).
- Pomáhá, když úředníci i političtí zástupci vidí, že data nejsou nechtěné břemeno, ale opora, že jsou poptávané a že se s nimi pracuje.
- Aby se práce s daty stala běžnou součástí rozhodování, je třeba změnit způsob uvažování – od reaktivního sběru dat „na vyžádání“ k prostředí, kde data slouží jako běžný nástroj pro porozumění problémům a hledání řešení. To zvyšuje předvídatelnost a omezuje rozhodování ad hoc vzniklých problémů.
- Je užitečné sdílet konkrétní příklady, kde evidence-informed přístup pomohl zacílit služby, ušetřit peníze, předejít chybě nebo přesvědčit veřejnost. Čím více lidí zažije přínos takového rozhodování „na vlastní kůži“, tím větší bude jejich důvěra. Rovněž se tím posiluje poptávka po datech.

⁵⁶ Results4America.org | [What Works Cities Showcases Key Accomplishments in Cities](#); What Works Cities, n.a.: [How local governments are changing lives](#)

2. Postavte změnu na důvěře a podpůrném prostředí

- Ideální je shodný přístup politické reprezentace i úřednického aparátu, změnu ale může přinést i jen jedna z těchto stran, nebo dokonce i aktivní jednotlivec.
- Hledání nových cest pro zajetou praxi vyžaduje odvalu, ale i představivost, kterými poznatky lze konkrétní otázky podložit. Je třeba si vymezit čas nejen na zajištění analytické podpory (ať už na úřadě nebo externě), ale i na pochopení toho, v čem vlastně problém spočívá.

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

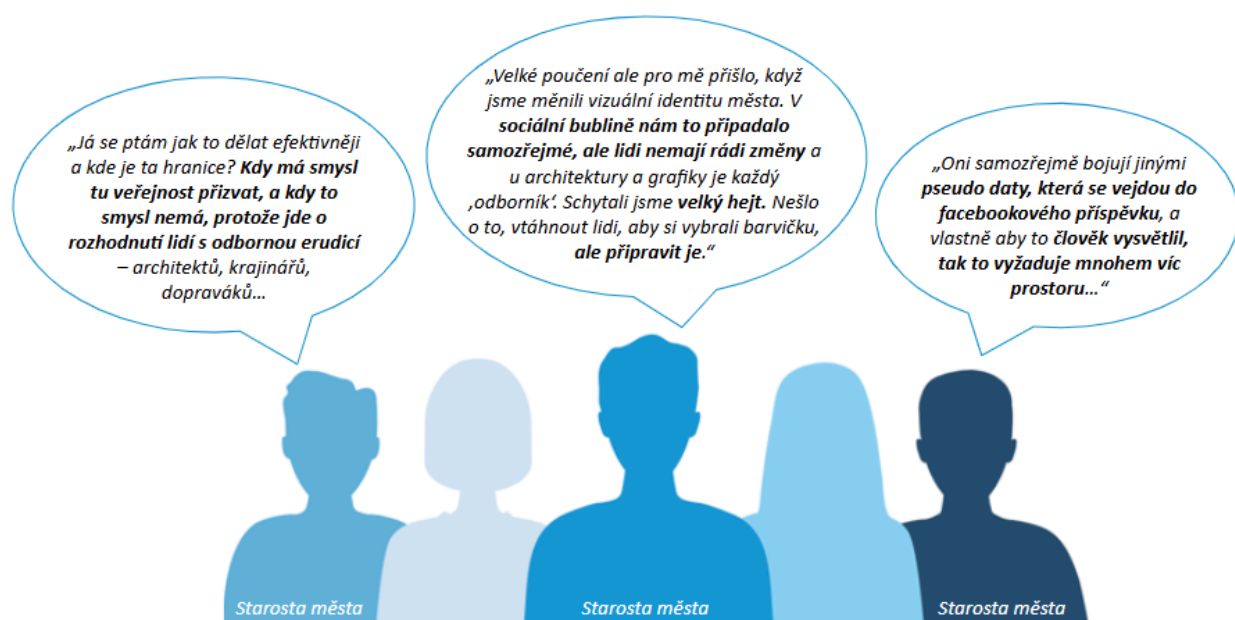
- Důležité je vnímat chyby jako součást procesu učení – právě díky nim získáte zkušenosti, které posouvají dál. Systematické získávání zpětné vazby zajišťují evaluace, to nemusí být nic složitějšího či sofistikovanějšího – i jednoduché zamyšlení či krátký dotazník pomůže.
- Pokud se zbavíte obav z chyb, otevřete cestu inovativním řešením. Nejspíš nebudete úspěšní hned napoprvé, ale můžete dokázat velké věci.

4. Nepodceňujte kulturu rozhodování, datové systémy nestačí

- Zavádění rozhodování podloženém poznatkami není zdaleka jen technická a už vůbec ne jednorázová záležitost. Pokud přijmete s novým technickým řešením, počítejte s tím, že je třeba věnovat hodně času práci s lidmi.
- Očekávat od lidí, že budou rozhodovat informovaně, nedává smysl, pokud jim k tomu chybí nástroje a znalosti. Schopnost pracovat s poznatkami není samozřejmá – je třeba ji cíleně rozvíjet.
- Věnujte čas vzdělávání – jak úředníků, tak politického vedení. Když lidé pochopí, co jim poznatky mohou přinést, přirozeně roste motivace s nimi pracovat. Dlouhodobě.
- Učení v tomto případě neznamená jen předávání informací, ale budování jistoty, že to „umím, chápu a mám na to vliv“. Současně je ale proškolení cenné už v rozšíření obzorů – zaměstnanci nemusí být schopni hned provádět datovou analýzu, ale mohou vědět, co jim může přinést a dobře ji popsat.

5. Participace a spolupráce s veřejností

Pokud se řekne rozhodování na základě poznatků, obvykle si představíme čísla, statistiky nebo ukazatele výkonnosti. Jsou měřitelné, porovnatelné, umožňují sledovat vývoj. Jenže čísla nejsou vždy k dispozici. A neřeknou celý příběh. Nezachytí, jak lidé proměny ve městě prožívají, jaké mají obavy nebo co jim skutečně chybí v každodenním životě. Správně nastavená participace dokáže datům dodat hloubku, zasadit je do živého kontextu, přinést do rozhodování perspektivu těch, kteří jsou změnami přímo dotčeni, a odhalit nevyjádřené potřeby či skryté problémy. Tam, kde se lidé mohou zapojit včas a smysluplně, vznikají řešení, která jsou nejen efektivnější, ale také lépe přijímaná a dlouhodobě udržitelná. Participace tak nepředstavuje zdržení, ale investici do důvěry, posiluje předvídatelnost a otvírá dveře novým řešením, která jsou kontextuálně relevantní.



Když participace správně nefunguje, sečteno a podtrženo...

- většina občanů se nezapojuje do rozhodování a současně se cítí nevyslyšená, frustrovaná. Veřejná setkání a ankety přitahují jen úzkou skupinu hlasitějších občanů, jejichž zájmy nemusí odrážet potřeby většiny.
- složitá rozhodnutí se obtížně vysvětlují a prostor zaplňují zjednodušená či zavádějící sdělení, která se šíří snáze než fakta, navíc to vyžaduje mnohem výraznější podíl reaktivní komunikace – vedení se musí bránit, vysvětlovat, namísto toho, aby vznášelo nová témata pro skutečný dialog.
- lidé, kteří se zapojili, nedostávají zpětnou vazbu, nevědí, zda a jak byly jejich podněty zohledněny, odrazuje je to od dalšího zapojení.

- místo systematického naplňování dlouhodobých priorit musí vedení reagovat na okamžité tlaky a líbivá témata, která neřeší podstatu problémů.

Možné cesty ke zlepšení

- Účastníci chtějí dopad a smysluplné zapojení do rozhodování
- Bližší košile než kabát, participaci posiluje relevance témat z hlediska lokální a každodenní reality
- Srozumitelná a vstřícná komunikace složitých témat, podpořená kvalitně a atraktivně zpracovanými podklady
- Udržujte kontinuitu a reprezentativnost
- Zajistěte dostatek kapacit a zdrojů



Jak se slabá participace veřejnosti projevuje v praxi?

V současném rozhodování ve veřejné správě je možné – tam, kde se již pracuje s poznatky – pozorovat výraznou tendenci upřednostňovat kvantitativní data před kvalitativními, a to i přesto, že obě složky jsou potřeba pro složení uceleného obrázku k řešenému problému. Čísla, statistiky a standardizované ukazatele se staly dominantním nástrojem nejen pro plánování a hodnocení výkonu, ale i pro posílení dojmu objektivity a transparentnosti.⁵⁷ Jak však upozorňuje Parkhurst⁵⁸, samotná kvantifikace nestačí – přílišný důraz na měřitelné ukazatele může oslabit politickou debatu na sled průzkumů veřejného mínění, přehnaně zjednodušovat komplexní problémy a ignorovat menšinové perspektivy. Proto je nezbytné, aby byla čísla doplňována kvalitativními poznatky (ideálně aby kvalitativní výzkum předcházel použití kvantitativních metod), které zachycují hodnoty, postoje a zkušenosti obyvatel.⁵⁹ Kombinace různých typů důkazů – od statistických dat po lokální znalosti a odbornou praxi⁶⁰ – přináší do procesu rozhodování větší hloubku a pomáhá jej zasadit do reálného sociálního a komunitního kontextu.

Kvalitativní výzkum v běžném chodu obcí je možné si dovolit pouze zřídka. Avšak správně nastavená participace může přinášet kýžený pohled veřejnosti či vtáhnout občany do procesu řízení obce. Rozhodování v obcích se neodehrává ve vakuu – je vždy pod veřejnou kontrolou a v prostředí, kde hraje roli to, jak lidé vnímají obecní politiku a do jaké míry se do ní zapojují. **Zájem veřejnosti o dění v obci však bývá žalostně nízký**, ať už jde o slabou účast při volbách do místních zastupitelstev⁶¹, účast na

⁵⁷ Neylan, 2008: [Social policy and the authority of evidence](#); Gil-Garcia, Zhang, Puron-Cid, 2016: [Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view](#)

⁵⁸ Parkhurst, 2017: [The Politics of Evidence: from evidence-based policy to the good governance of evidence](#)

⁵⁹ Head, 2010: [Reconsidering evidence-based policy: Key issues and challenges](#)

⁶⁰ Barends, Rousseau, Briner, 2014: [Evidence-Based Management: The Basic Principles](#)

⁶¹ Např. V roce 2022 46 %. Oproti tomu PSP 2021 65 % – 1,6 mil. nevoličů, [Volby.cz](#) | *Územní přehledy o volební účasti 2022*

veřejných projednáních, jednáních zastupitelstva nebo šetřeních mezi obyvateli. Tam, kde se lidé nezapojují, je pro obce obtížné získat podněty a zpětnou vazbu, která by mohla rozhodování obohatit. A z konstruktivní debaty se stává boj mezi bublinami na sociálních sítích.

Zapojování obyvatel do rozhodovacích procesů přitom není v českých městech a obcích žádnou novinkou – využívají se různé formy od veřejných projednání přes participativní rozpočty až po ankety a v posledních letech je doplňují i moderní digitální nástroje. Jejich reálný vliv na samotná **rozhodnutí však zůstává spíše omezený**. Zkušenosti z výzkumů⁶² i praxe ukazují, že největší přínos mají dobře řízené interaktivní formy, jako jsou veřejné diskuze, osobní setkání nad plánovací dokumentací či procesy, kdy se lidé setkají tváří v tvář a společně do hloubky probírají dané téma. Tyto tzv. deliberativní procesy (např. občanská shromáždění⁶³ nebo pracovní skupiny složené z různých aktérů) dávají účastníkům prostor sdílet zkušenosti, slyšet se navzájem a postupně hledat řešení, která berou v potaz různé pohledy. Ty tak umožňují hlubší porozumění problému a zejména hledání kompromisních řešení. V praxi ale obce často volí jednodušší nástroje jako již zmíněné ankety a online dotazníky. Ty sice poskytují rychlý přehled o názorech obyvatel, ale neumožňují podrobnější diskusi, propojení různých perspektiv a zejména ani větší podíl obyvatel na procesu rozhodování.

Zkušenosti z praxe ukazují, že zapojování veřejnosti není jen otázkou nabídky formálních nástrojů participace, ale i **vhodného načasování a promyšlené a cílené komunikace** – ta však často přichází až ve chvíli, kdy je rozhodnutí hotové a prostor pro dialog minimální. Nestačí však lidem dát možnost vyjádřit se – klíčové je připravit je na změnu, vysvětlit kontext a postupně budovat porozumění, zejména u opatření, která mohou vyvolávat emoce nebo odpor. **Pokud má ale participace skutečně posílit důvěru a kvalitu rozhodování, nemůže se omezit jen na konzultace. Obce potřebují otvírat prostor i pro spolurozhodování a spolutvorbu řešení, kde jsou obyvatelé důležitými hráči, nikoli jen respondenty.**

Tento přístup zároveň odráží dilema, které starostové často zmiňovali: kdy má participace smysl a kdy je rozhodnutí nutné ponechat na odbornících. Neznamená to veřejnost vynechat, ale **zvolit odpovídající úroveň zapojení** – od informování a vysvětlování až po spoluutváření tam, kde je to vhodné a přínosné. A někdy i dobře zvolené metody se mohou nakonec jevit jako neúčinné, pokud dochází k nesouladu mezi tím, jak jsou poznatky využívány, a očekáváním nebo potřebami veřejnosti.

Současně je problematické i to, **kdo se vlastně zapojuje**. Často jde o úzkou skupinu hlasitějších obyvatel, jejichž postoje nemusí odpovídat názorům většiny. To může vést k tlaku na řešení dílčích problémů, které dominují veřejné debatě, aniž by reprezentovaly širší potřeby obce. Dalším faktorem je **vliv dezinformací a zjednodušených sdělení**, zejména na sociálních sítích. Na obcích vnímají jako náročné čelit rychle šířeným „pseudoinformacím“ a vysvětlovat složitější rozhodnutí, která vyžadují více kontextu.

⁶² Např.: Vitálišová, Murray-Svidroňová, Jakuš-Muthová, 2021: [Stakeholder participation in local governance as a key to local strategic development](#)

⁶³ Např. příklad *Místní občanská rada v Bruselu* či *Občanské Fórum v Madridu*, blíže popsány v dokumentu *Efektivnější řízení a informované rozhodování – Příklady dobré praxe*.

Jak lze posílit participaci?

Participace v rámci obce by neměla být pouze jednorázovou akcí nebo nahodilým experimentem, ale měla by být klíčovou **součástí samotného rozhodovacího procesu** – institucionalizovaná ve smyslu jasně nastavených pravidel a trvalých mechanismů. Pokud má participace skutečně posílit důvěru, kvalitu a legitimitu rozhodování, nestačí ji chápat jen jako doplněk formálních procedur. Obyvatelé potřebují reálnou možnost stát se aktivní součástí procesu – nejen konzultovat, ale spolurozhodovat a spoluvotit. Participace má řadu forem a je vhodné ji využívat ve všech jejích podobách podle toho, pro které téma se právě daná forma hodí nejlépe (viz následující schéma). Právě takový přístup zvyšuje šanci, že přijatá rozhodnutí budou dlouhodobě udržitelná, spravedlivá a přijímaná s větším porozuměním a podporou veřejnosti.

Úrovně participace veřejnosti			
	Cíl	Příslib	Příklad
Informovat	Předat lidem jasné a vyvážené informace , aby rozuměli problému, možnostem a navrhovaným řešením	<i>Budeme vás průběžně informovat</i>	Obecní newsletter, webové stránky, informační kampaně
Konzultovat	Získat zpětnou vazbu od veřejnosti k návrhům, analýzám a možnostem řešení	<i>Budeme vám naslouchat, brát vaše podněty v úvahu a vysvětlíme, jak ovlivnily výsledné rozhodnutí</i>	Ankety, online dotazníky, veřejné projednání a zasedání zastupitelstva
Zahrnovat	Zapojit veřejnost do procesu tak, aby jejich obavy a potřeby byly zohledněny a systematicky posuzovány	<i>Budeme s vámi spolupracovat, zajistíme, že vaše podněty budou skutečně zapracovány, a ukážeme, jak se promítly do rozhodnutí</i>	Pracovní skupiny, kulaté stoly, workshopy
Spolupracovat	Vytvořit s veřejností partnerství při hledání řešení - společně připravovat návrhy, vybírat alternativy a stanovovat priority	<i>Budeme od vás aktivně získávat rady a návrhy a v co největší míře je začleníme do finálního rozhodnutí</i>	Společné plánovací procesy, občanské panely, hackatony
Zmocnit	Dát finální rozhodnutí do rukou veřejnosti	<i>Implementujeme to, o čem rozhodnete vy</i>	Místní referendum, občanský sněm, participativní rozpočty

Schéma 5: Formy participace. Vlastní zpracování na základě [Masarykova univerzita, 2023: Metodická příručka participativního bydlení](#)

Zásadní podmínkou smysluplné participace je její **reálný dopad**. Lidé chtějí vědět, že jejich zapojení má smysl a jejich hlas má váhu. Participace proto musí probíhat ve chvíli, kdy ještě není rozhodnuto, a musí být zřejmé, jak byly podněty občanů zohledněny, případně proč nebylo možné jejich návrhy realizovat. Zpětná vazba je pro budování důvěry stejně důležitá jako samotný proces sběru podnětů.

Neméně důležitá je i **forma participace** a jasné vědomí toho, na jaké úrovni se odehrává (viz schéma výše). Nestačí jen neformální rozhovor „před hospodou“ ani setkání pěti lidí, které se vydává za ohniskové skupiny (focus group). **Konzultační formáty** mají svá pravidla: je třeba zajistit dostatečnou reprezentativnost účastníků, jasně vymezený cíl setkání, moderaci podporující zapojení všech, transparentní záznam výstupů a jejich zapracování do praxe, případně vysvětlení, proč nebyly zapracovány. Konkrétní inspiraci blíže rozvíjíme v samostatném dokumentu Efektivnější řízení a informované rozhodování – Příklady dobré praxe.

Praktické zkušenosti ze zahraničí potvrzují, že deliberativní formáty mohou zvýšit porozumění složitým problémům a podpořit ochotu přijímat kompromisy. Příklady najdeme například v Belgii nebo Španělsku, kde byly využity občanské sněmy k debatám o klimatických opatřeních či rozvoji infrastruktury. Podobné snahy se postupně začínají objevovat i v ČR, například díky aktivitám platformy Moudrá města⁶⁴, či v méně standardních „živých knihovnách“⁶⁵, kde si účastníci symbolicky „půjčují“ konkrétní osoby – zástupce menšin či různých komunit – a prostřednictvím dialogu se seznamují s jejich zkušenostmi. Takové formáty pomáhají bourat předsudky a rozšiřují porozumění i u rozhodovacích orgánů.

Vedle tradičních forem se začínají stále více prosazovat i **digitální nástroje**⁶⁶, jako jsou datové platformy, mobilní aplikace nebo gamifikované nástroje, které participaci zrychlují, rozšiřují okruh zapojených lidí a zpřístupňují ji těm, kteří by se jinak nezapojili. Na druhou stranu ale zejména pro některé skupiny si klasické veřejné diskuze i nadále udržují svou hodnotu. Tyto nástroje přinášejí potenciál zvýšení transparentnosti, odbourání prostorových a časových bariér účasti. I v České republice existují úspěšné příklady. Jedním z nich je portál [Dáme na vás](#),⁶⁷ který provozuje město Brno: zahrnuje participativní rozpočet, sběr občanských návrhů, městské ankety i zapojení žáků do rozhodování o zlepšení prostředí ve školách.

Pro jiná témata a jiné cílové skupiny jsou vhodné **hackathony**, které představují intenzivní inovační setkání, kde multidisciplinární týmy – složené z občanů, vývojářů, designérů, analytiků, městských úředníků a dalších odborníků – společně pracují na návrhu a prototypování řešení pro konkrétní městské výzvy. Tyto akce, často jednorázové, obvykle trvají několik hodin až dní a využívají principy spolupráce, otevřených dat a rychlého experimentování.

Jedním z velkých přínosů participace je samotný střet perspektiv občanů s různorodými názory. Přístupem, který právě tento aspekt má ve svém jádru, jsou např. Živé laboratoře⁶⁸, které představují

⁶⁴ Moudramesta.com | [Občanské sněmy: participativní nástroj pro udržitelnou budoucnost měst a obcí](#)

⁶⁵ Např.: Amnesty.cz | [Amnesty International](#)

⁶⁶ Například digitální platforma v Reykjavíku – konkrétní příklad blíže popisujeme dokumentu Efektivnější řízení a informované rozhodování – Příklady dobré praxe.

⁶⁷ [damenavas.cz](#) | [Změňte Brno!](#)

⁶⁸ v anglickém originále “Living Labs” nebo “Community Labs”

metodu otevřených inovací, kde veřejný a soukromý sektor spolupracují na vývoji, testování a ověřování nových technologií i netechnologických řešení. Klíčovým prvkem je spolutvářící proces, který zahrnuje koncové uživatele a podporuje participativní přístup k inovacím. V České republice se koncept živých komunitních laboratoří postupně rozvíjí a využití roste tam, kde města usilují o participativní a inovativní přístup. Příkladem je [iniciativa na brněnském výstavišti BVV](#)⁶⁹ a projekt Living Lab zaměřený na testování a prezentaci inovativních technologií v reálném městském prostředí s řadou různých aktérů. V Praze funguje [Centrum architektury a městského plánování CAMP](#), které sice neplní všechny charakteristiky Living Labu, ale slouží jako otevřená platforma pro participaci veřejnosti na rozvoji města.

V neposlední řadě do participace spadá i spolupráce s dalšími aktéry, jako jsou univerzity, neziskové organizace, firmy nebo média. Ta může participaci výrazně obohatit – ať už o odborné znalosti, inovační přístupy nebo schopnost oslovit různé skupiny obyvatel. Aby ale tato spolupráce byla přínosná, musí být promyšlená, systematická a transparentní. Jinak hrozí, že se zvrhne do střetu zájmů nebo že se z participace stane spíše marketingová aktivita než otevřený proces.

Celkově platí, že participace není jednorázová akce, ale **proces vyžadující kontinuitu a dlouhodobé budování důvěry**. Smysluplné zapojování veřejnosti vyžaduje kombinaci formálních mechanismů, vhodné zvolených metod a ochoty vysvětlovat, naslouchat a hledat způsoby jak podněty občanů přetavit do konkrétních rozhodnutí. Jen tak se z participace nestává formalita, ale skutečný nástroj, který zvyšuje kvalitu rozhodování a posiluje legitimitu místní správy.

Nedělat participaci pro participaci, aneb doporučení pro efektivní zapojení veřejnosti

1. Účastníci chtějí dopad a smysluplné zapojení do rozhodování

- Je důležité realizovat participaci ve chvíli, kdy ještě nebylo rozhodnuto. Pokud již daný úřad má jasnou vizi, jak by rozhodnutí mělo dopadnout, je pozdě s participací začínat.
- Účastníci musí mít reálnou možnost ovlivnit rozhodnutí. Nestačí jen *pro forma* konzultace – důležité je, aby věděli, že jsou součástí rozhodovacího procesu a že jejich doporučení mají váhu. Současně je třeba jasně vysvětlit, co konkrétně mohou ovlivnit a s čím už nelze hýbat. Pokud nebyla jejich doporučení / názory brány v potaz, je třeba vysvětlit důvod.

⁶⁹ BVV.cz | [BVV Living Lab](#)

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

→ Diskuze musí vycházet z konkrétních problémů lokality, nikoliv z abstraktních nebo technických témat.

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

→ Témata jako rozpočtové priority nebo urbánní plánování vyžadují pečlivou facilitaci – nelze klást technické otázky, ale musí se pracovat s jazykem a perspektivou obyvatel.

→ Je třeba zajistit kvalitní a srozumitelné podklady, které umožní informované rozhodování a hlubší porozumění problému.

→ Důležité je klást správné otázky, kterým lidé rozumějí a které považují za relevantní.

4. Udržujte kontinuitu a reprezentativnost

→ Participace vyžaduje promyšlenou strategii – jak zajistit zapojení různorodých hlasů a jak sbírat podněty i mimo samotná setkání.

→ Důležitá je návaznost a propojování s dalšími formami participace.

→ Participace je běh na dlouhou trať s potřebou důvěry, kterou je nutné dlouhodobě budovat. Jednorázová setkání k dílčím tématům, bez reálného vlivu a bez zpětné vazby, jak bylo s názory veřejnosti naloženo, od další participace silně odrazují!

5. Zajistěte dostatek kapacit a zdrojů

→ Kvalitní participace vyžaduje čas, lidské zdroje i finanční prostředky – na facilitaci, přípravu materiálů, komunikaci i zajištění zpětné vazby.

→ Udržitelná participace proto vyžaduje systémovou podporu a dlouhodobé plánování a ideálně i dedikovaný tým.

6. Systémové překážky

Některé překážky nemohou obce vyřešit samy, i když velmi podstatným způsobem ovlivňují možnost pracovat s poznatky a rozhodovat se na základě dat. Data poskytovaná z centrální úrovně, která by obcím umožnila získat údaje v časových řadách nebo přehledech srovnatelných s jinými municipalitami, nejsou propojená, je časově náročné a uživatelsky nepříjemné s nimi pracovat. Obce reportují centrálním institucím, ale nevidí v tom vždy smysl, nedostává se jim zpětné vazby, informace, jak byla tato data využita.



Když stát obcím k rozhodování na základě poznatků úplně nepomáhá, shrnuto a podtrženo...

- přenáší tím zátěž na obce. Získávání poznatků v dostatečné míře podrobnosti, adekvátním časovém a územním vymezení umožňujícím porovnání, sledování trendů je samo o sobě náročnou disciplínou, která vyžaduje vysoké odborné i časové nasazení. Nepřehledný a rozdělený systém pak toto břemeno ještě více komplikuje a dělá z toho tak složitý a časově náročný úkol, který zvládnou jen vyvolení nadšenci s analytickými schopnostmi.
- náročnost získávání poznatků vede k tomu, že se rozhoduje bez solidních dat a podkladů.
- vedení obcí nevidí v některých případech smysl v poskytování požadovaných dat centrálním institucím, když se nevidí, jak se s informacemi pracuje.

Možné cesty ke zlepšení

- Ukažte, že přístup k rozhodování podloženém poznatkem je žádoucí a žádaný
- Nečekejte, že změna se podaří najednou, je to proces



- **Vyvíjejte systém společně s obcemi, požadujte zpětnou vazbu**
- **Nezaměřujte se na fajnšmekry, uživatelsky přátelské prostředí není slabost**

Jak se systémové bariéry projevují v praxi?

Data z centrální úrovně, portály centrálních institucí nejsou vždy uživatelsky přívětivé, navíc nejsou vzájemně propojené a pro požadovanou analýzu, pro kýžená data je potřeba prohledat řadu míst. Kvůli této nepropojenosti je pro zástupce obcí náročné získávat data napříč těmito systémy a vzájemně je propojovat. Navíc dochází i ke změnám přístupu a metodik sběru dat v průběhu času, což někdy vede k tomu, že pokud už získají data za svoji obec, chybí delší časové řady a srovnání s jinými obcemi, či územními jednotkami vyššího řádu, což by umožnilo sledovat vývoj a hodnotit dopady opatření. Přehled spletené struktury datových zdrojů s informacemi na úrovni obcí podle témat/agend v celé šíři, kterou vyžaduje rozvoj obce, přináší schéma v příloze 2.

Tato situace je podmíněná stále převládajícím **rezortismem na centrální úrovni**. Často chybí motivace ke spolupráci, způsob sběru je stanoven zákony, ve kterých se nepamatuje na potenciální spolupráci s dalšími aktéry, objevují se obavy ze ztráty kontroly nad daty či z jejich možného zneužití. Silnější roli by v tomto ohledu mohly hrát některé instituce, které by měly fungovat napříč systémem, zejména DIA. Je proto nezbytné tento stav aktivně měnit a vytvářet prostředí, v němž se **sdílení a propojování dat stane samozřejmou součástí fungování veřejné správy**.

Součástí problému je i to, že řada těchto databází a registrů vzniká projektovým způsobem, často za podpory rozmanitých dotačních titulů. V důsledku toho poté často chybí prostředky na jejich údržbu a další rozvoj a brzy se stávají zastaralými, či neobsahují neaktuálnější dostupná data.

Problémem je i **nedostatek metodické podpory**, která by doprovázela požadavky státu či vysvětlovala modifikaci legislativy. Obce například postrádají jasná vodítka pro vyhodnocování dopadů legislativních změn na své rozpočty či fungování. Typickým příkladem jsou daňové úpravy – obce mají povinnost je provést, ale dopředu se nedozví, jak se promítnou do jejich příjmů. Podobná situace nastává i v dalších oblastech, kde by obce uvítaly jasnější metodiku nebo konzultace ze strany státu.

Obce naproti tomu jsou **povinny poskytovat data** celé řadě institucí, ale tyto povinnosti se mnohdy překrývají a nemají jednotný rámeček. Podoba formulářů, aplikací a databází, termíny a frekvence odesílání dat se liší podle resortu. Obce tak někdy musí opakovaně vyplňovat stejné údaje do různých systémů ministerstev a zpětně se nedostávají k informacím či nějakému srovnání, které by jim napomohlo k efektivnější správě.

To vše zvyšuje časové a odborné nároky kladené na samosprávy, které se chtějí rozhodovat na základě poznatků. Zvláště pro nové starosty je těžké se zorientovat v celé agendě. V těch nejmenších obcích, které nemají tajemníka, úřednický aparát se musí starosta i vyznat v tom, co je kde k dispozici a která data kam

mají posílat. I zdánlivě všeobecně známé přehledy jsou pro ně novinkou, navíc v situaci, kdy se musí vypořádat s obrovským objemem nových informací, které převzetí odpovědnosti za správu obce obnáší. Přinejmenším první měsíce, ale spíš celé první volební období ve funkci proto připomínají spíše improvizaci a reagování na ad hoc požadavky.

Výsledkem je, že obce často zcela rezignují na používání externích dat a rozhodují se na bázi předchozí zkušenosti a intuice.

Jak lze řešit systémové bariéry?

Snahou o ucelený přístup k datům je Strategie pro správu dat ve veřejné správě⁷⁰ (2024–2030), která představuje první koncepční rámec pro systematickou práci s daty ve veřejné správě a obsahuje mimo jiné tzv. Minimální standard pro kvalitní správu dat ve veřejné správě, který má být postupně zaváděn i na úrovni obcí. Strategie je koordinována Digitální a informační agenturou (DIA), která má na starosti digitalizaci státní správy.

Výraznou pomocí by také měl být chystaný zákon o správě dat a o řízeném přístupu k datům, který zavede pro většinu významných státních institucí povinnost spravovat a inventarizovat data, včetně veřejně dostupného popisu, a umožní řízené zpřístupňování jinak nedostupných dat pro účely výzkumu a tvorby veřejných politik.

Situaci z hlediska dostupnosti dat v České republice se snaží zmírnit různé projektové snahy, ať ze strany neziskových organizací, akademického, soukromého sektoru, objevují se takto cílené iniciativy i ze strany centrálních institucí (byť projektově řízené, například ObcePRO, [data.gov](#), připravovaný [Smart City Compass](#)). Organizace jako [SMOČR](#), SMS, [Národní síť zdravých měst](#) (NZSM), Benchmarkingová iniciativa nabízejí svým členům podporu. SMS a NZSM umožňují svým členům porovnání s jinými obcemi, poučení se ze situací tam, kde řeší podobný problém. DataPAQ přináší datové sady především ze školství a oblastí sociálních nerovností, které rovněž umožňují komparaci podle vícero ukazatelů. DataPAQ pracuje s automatickou vizualizací, což data zpřístupňuje i lidem, kteří na práci s velkým objemem dat nejsou zvyklí a mohli by narážet na technické překážky. Akademický sektor se zapojuje mimo jiné aplikovaným výzkumem (projekty TAČR), ze kterého vznikají rozmanité metodiky či vzdělávací kurzy. Soukromý sektor nabízí obcím například přehledy výzev dotačních titulů napříč různými poskytovateli, zajímavá jsou data mobilních operátorů, se kterými města pracují zejména kvůli zpřesnění počtu obyvatel, dojíždějících apod. (například Brno, Tachov), ale i třeba možnosti, jak těžit a zpracovávat data z veřejných registrů. Nicméně přehled dotačních titulů je alespoň v daném tématu / gesci nabízen i ze strany veřejných institucí. Jakkoli jsou tyto snahy žádoucí a potřebné, ideální by byl společný postup všech (zejména veřejných) institucí a propojení dostupných dat a nikoli dílčí řešení.

⁷⁰ Strategie řízeného přístupu k datům pro zajištění podmínek pro kvalitní správu datového fondu veřejné správy České republiky, reso. Strategie pro správu dat ve veřejné správě byla schválena usnesením vlády ČR ze dne 30. dubna 2024, č. 287.

Inspirace ze zahraničí⁷¹

Zajímavou inspiraci můžeme najít v zahraničí jak pro **centrálně řízené datové systémy**, ale i pro využívání dat pro reporting. V Norsku funguje už od roku 1995 systém [KOSTRA](#)⁷², který sjednotil sběr a reporting dat od obcí a krajů. Obce jednou ročně systematicky vykazují data, která zpracovává [centrální statistický úřad SSB](#). Ten z nich tvoří klíčové ukazatele o financích a poskytovaných službách. Data jsou veřejně přístupná v přehledné formě a umožňují benchmarking, sledování trendů i informovanou debatu o rozpočtových transferech mezi státem a obcemi. KOSTRA tak nejen zjednodušuje výkaznictví, ale i posiluje roli dat v plánování a rozhodování na místní i národní úrovni.

Podobný princip se uplatňuje v Itálii prostřednictvím portálu [OpenCivitas](#), který spravuje Ministerstvo financí spolu s organizací SOSE. Tento systém zveřejňuje finanční data obcí a regionů, umožňuje jejich srovnávání a měří efektivitu veřejné správy. Data jsou prezentována uživatelsky přívětivě včetně [interaktivních grafů](#)⁷³ a slouží k tomu, aby samosprávy lépe porozuměly vlastním finančním potřebám i úrovni poskytovaných služeb⁷⁴.

Zajímavou inspirací je i Chile, které zavedlo komplexní systém hodnocení řízení obcí. Obce a regiony pravidelně vyplňují dotazníky zaměřené na kvalitu služeb, řízení a spokojenost obyvatel. Výsledky jsou centrálně auditovány a promítají se do přerozdělování finančních prostředků prostřednictvím Municipal Management Fund. Tento systém nejen podporuje lepší porovnatelnost a motivaci ke zlepšování, ale zároveň zajišťuje, že sběr dat má přímý dopad na financování a plánování politik.

Zahraniční inspirace ukazuje, jak racionalizace sběru dat, jejich jednotná metodika a přístupnost napomáhá tomu, že se data nestávají jen „povinným výkazem do šuplíku“, ale slouží jako skutečný podklad pro rozhodování a zároveň posilují důvěru mezi státem a obcemi.

⁷¹ OECD, 2023: [Czech republic, Towards a more modern and effective public administration](#)

⁷² [ssb.no](#) | [KOSTRA](#)

⁷³ [opencivitas.it](#) | [Analisi delle performance Comuni](#)

⁷⁴ Fadic, Garda, Pisu, 2019: [The effect of public sector efficiency on firm-level productivity growth: The Italian case](#)

Každý dům potřebuje základy, aneb Jak může pomoci stát rozhodování podloženém poznatky v samosprávách

1. Ukažte, že přístup k rozhodování podloženém poznatky je žádoucí a žádaný

- Centrální instituce mají jít příkladem. Snažte se rozhodnutí systematicky podkládat poznatky a informujte o tom obce, pomůžete změnit kulturu rozhodování.
- Stát má své nástroje – Strategii pro správu dat, chystaný zákon o správě dat a řízeném přístupu k datům, instituce jako DIA, je třeba vše dotáhnout a dále rozvíjet.
- Hledejte společná řešení v tématech, kde to dává smysl, napříč rezorty. Kdo, když ne vy?
- Hledejte dlouhodobá, systémová řešení, ne dílčí ad hoc projekty. Nebude to hned, ale musí se začít. Kdy, když ne teď?

2. Nečekejte, že změna se podaří najednou, je to proces

- Žádné sebelepší řešení nepřinese všespásnou změnu, ale bude třeba pracovat dlouhodobě s celou paletou zúčastněných aktérů.
- Stejně tak zavedené změny i funkční řešení je třeba v pravidelných intervalech v obcích znovu ukazovat a vysvětlovat. Minimálně po zahájení každého volebního období přicházejí noví lidé, kteří často vstupují do samosprávy zcela bez předchozí praxe.

3. Vyvíjejte systém společně s obcemi, požadujte zpětnou vazbu

- Přestože rozhodování podložené poznatky na úrovni samospráv není v České republice příliš rozvinuté, je zde již řada obcí/měst, kde se s daty pracuje. Zapojte je do designu plánované změny.
- Požadujte průběžně zpětnou vazbu. Tak jako všechny velké věci, ani systematický přístup k datům nevznikne napoprvé dokonale, navíc svět se rychle vyvíjí, ten datový zvlášť. I správně fungující systém bude potřebovat průběžné vylepšování a revizi.

4. Nezaměřujte se na fajnšmekry, uživatelsky přátelské prostředí není slabost

- Propojený datový systém pro obce by měl sloužit širokému spektru volených reprezentantů obcí a úředníků 6 258 obcí, 14 krajů. Jsou to lidé různého profesního zaměření a datového přesvědčení, snažte se o co nejprůhlednější a uživatelsky nejvíce přátelské prostředí.

Seznam použité literatury

- Alberti, V., Alonso Raposo, M., Attardo, C., Auteri, D., Ribeiro Barranco, R., Batista e Silva, F., Benczur, P., Bertoldi, P., Bono, F., Bussolari, I., Louro Caldeira, S., Carlsson, J., Christidis, P., Christodoulou, A., Ciuffo, B., Corrado, S., Fioretti, C., Galassi, M., ... Zulian, G. (2019). *The future of cities* (I. Vandecasteele, C. Baranzelli, A. Siragusa, & J. Aurambout, Eds.; EUR 29752 EN; JRC116711). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/375209>
- Amnesty International*. (n.d.). Amnesty.cz. <https://www.amnesty.cz/%20>
- Analisi delle performance Comuni*. (n.d.). Opencivitas.it. <https://www.opencivitas.it/it/analisi-delle-performance-comuni>
- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). *Evidence-Based Management: The Basic Principles*. Center for Evidence-Based Management. <https://cebma.org/assets/Uploads/Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles.pdf>
- Bovens, M. A. P., t Hart, P., & Van Twist, M. J. W. (2011). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Kluwer Academic.
- BVV Living Lab*. (n.d.). Bvv.cz. <https://www.bvv.cz/living-lab>
- Cairney, P. (2014). Evidence-based policymaking: If you want to inject more science into policymaking you need to know the science of policymaking. In *conference paper, Political Studies Association Annual Conference, Manchester, April*. <https://paulcairney.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/cairney-psa-2014-ebpm-28-2-14.pdf>
- Cairney, P. (2016). *The Politics of Evidence-Based Policy Making*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-51781-4>
- Casale, O. (2021). *The value of human capital in Green Deal-oriented smart cities: Ingenta Connect*. Ingentaconnect.com. <https://www.ingentaconnect.com/content/hsp/jurr/2021/00000015/00000001/art00003>
- Cocchia, A. (2014). Smart and Digital City: A Systematic Literature Review. In *Smart City* (pp. 13–43). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-06160-3_2
- Data o Brně na jednom místě*. (n.d.). Data.Brno.cz. <https://data.brno.cz/>
- Davies, P. (2004). *Is Evidence-Based Government Possible?* <https://citinde.ei.udelar.edu.uy/uploads/bibliografia/505bc59fc1abc2d2dc423e0f54ac78e5f8aa83c4.pdf>

- Demir, F. (2020). Evidence-Based Policy-Making: Merits and Challenges. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1–13.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3901-1
- Digitální dvojče - projekt DUET (HORIZON 2020)*. (n.d.). Správa Informačních Technologí Města Plzně.
https://www.sitmp.cz/projekty_detail/digitalni-dvojce-projekt-duet/
- Digitální dvojče Prahy*. (n.d.). Geoportál Praha.
<https://geoportalpraha.cz/data-a-sluzby/clanky-a-projekty/3D-model/3D-model-digitalni-dvojce%20>
- European Commission (n.d.). Supporting policy with scientific evidence.
https://knowledge4policy.ec.europa.eu/home_en
- Fadic, M., Garda, P., & Pisu, M. (2019). The effect of public sector efficiency on firm-level productivity growth: The Italian case. *OECD Economics Department Working Papers*.
<https://doi.org/10.1787/6d20b56d-en>
- Ferré-Bigorra, J., Casals, M., & Gangoellis, M. (2022). The adoption of urban digital twins. *Cities*, 131.
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103905>
- Filip Šára. (2024, May 14). *Studenti vyvíjejí mobilní aplikaci pro pražskou zoo*. Novinky.cz; Novinky.
<https://www.novinky.cz/clanek/veda-skoly-studenti-vyvijeji-mobilni-aplikaci-pro-prazskou-zoo-40471690>
- Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., & Puron-Cid, G. (2016). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, 33(3), 524–534.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.03.002>
- HCM Computers (2019). Informační strategie města Uherské Hradiště. *Uherské Hradiště*.
https://www.hradistechytre.cz/wp-content/uploads/2021/03/Informacni-strategie-UH_KOMPLET_zamknuta.pdf
- Head, B. W. (2010). Reconsidering evidence-based policy: Key issues and challenges. *Policy and Society*, 29(2), 77–94. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.03.001>
- Head, B. W. (2016). Toward More “Evidence-Informed” Policy Making?. *Public Administration Review*, 76(3), 472–484. <https://doi.org/10.1111/puar.12475>
- Helsinki 3D*. (n.d.). City of Helsinki.
<https://www.hel.fi/en/decision-making/information-on-helsinki/maps-and-geospatial-data/helsinki-3d>

- Kingdon, J. W. (2011). *Agendas, Alternatives and Public Policies* (2nd ed.). Pearson Education. (Original work published 1984)
- Kolektiv autorů. (2024). *AI pro obce*. <https://www.aiproobce.cz/prirucka/ebook-AI-pro-obce.pdf>
- KOSTRA. (n.d.). Ssb.no; Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/en/offentlig-sektor/kostra>
- Lange, K., & Knieling, J. (2020). EU Smart City Lighthouse Projects between Top-Down Strategies and Local Legitimation: The Case of Hamburg. *Urban Planning*, 5(1).
<https://doi.org/10.17645/up.v5i1.2531>
- Langer, L., Tripney, J., & Gough, D. (2016). *The Science of Using Science Researching the Use of Research Evidence in Decision-Making*. EPPI-Centre, Social Science Research Unit, UCL Institute of Education.
<https://eppi.ioe.ac.uk/cms/Portals/0/PDF%20reviews%20and%20summaries/Science%202016%20Langer%20report.pdf?ver=2016-04-18-142701-867>
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of "Muddling Through." *Public Administration Review*, 19(2), 79–88.
<https://doi.org/10.2307/973677>
- Masarykova univerzita. (2023). Metodická příručka participativního bydlení. In *Muni.cz*. Masarykova univerzita. <https://munispace.muni.cz/library/catalog/view/2316/7033/4658-2/0#preview%20>
- Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392–408.
<https://doi.org/10.1177/0020852314564308>
- Micozzi, N., & Yigitcanlar, T. (2022). Understanding smart city policy: Insights from the strategy documents of 52 local governments. *Sustainability*, 14(16), 10164.
<https://doi.org/10.3390/su141610164>
- Mills, D., Pudney, S., Pevcin, P., & Dvorak, J. (2021). Evidence-Based Public Policy Decision-Making in Smart Cities: Does Extant Theory Support Achievement of City Sustainability Objectives? *Sustainability*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010003>
- Ministerstvo pro místní rozvoj. (2021). Koncepce Smart Cities – Odolnost prostřednictvím SMART řešení pro obce, města a regiony. Schváleno vládou 10. 5. 2021.
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (2018). *Metodika Smart Cities*.
https://mmr.gov.cz/getmedia/f76636e0-88ad-40f9-8e27-cbb774ea7caf/metodika_smart_cities.pdf.aspx?ext=.pdf
- Moudrá města. (n.d.). *Občanské sněmy: participativní nástroj pro udržitelnou budoucnost měst a obcí: Moudrá města*. Moudramesta.cz. <https://www.moudramesta.cz/obcanske-snemy/>

- Nativi, S., Santoro, M., Giuliani, G., & Mazzetti, P. (2020). Towards a knowledge base to support global change policy goals. *International Journal of Digital Earth*, 13(2), 188–216.
<https://doi.org/10.1080/17538947.2018.1559367>
- Newman, J., Cherney, A., & Head, B. W. (2017). Policy capacity and evidence-based policy in the public service. *Public Management Review*, 19(2), 157–174.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1148191>
- Neylan, J. (2008). Social Policy and the Authority of Evidence. *Australian Journal of Public Administration*, 67(1), 12–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00565.x>
- Nutley, S. M., Walter, I., & Davies, H. (2007). *Using evidence: How research can inform public services*. Policy Press. <https://doi.org/10.56687/9781847422323>
- Oddělení koncepce a strategie rozvoje dopravy. (n.d.). *BIKESHARING v Brně*. Storymaps.arcgis.com.
<https://storymaps.arcgis.com/stories/5d8aee15122d4df0ab0ee29172d9c88b>
- OECD. (2020). *Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making: Lessons from Country Experiences*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/building-capacity-for-evidence-informed-policy-making_827fd635/86331250-en.pdf
- OECD. (2023). *Public Governance Reviews CZECH REPUBLIC TOWARDS A MORE MODERN AND EFFECTIVE PUBLIC ADMINISTRATION*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/03/oecd-public-governance-reviews-czech-republic_1a1f74c6/41fd9e5c-en.pdf
- Oliver, K., Lorenc, T., & Innvær, S. (2014). New directions in evidence-based policy research: a critical analysis of the literature. *Health Research Policy and Systems*, 12(1).
<https://doi.org/10.1186/1478-4505-12-34>
- Open data*. (n.d.). Smartcity.plzen.eu. <https://smartcity.plzen.eu/projekty-sprava/open-data/>
- Open Urban Platform Rotterdam*. (2025). Gemeente Rotterdam.
<https://www.rotterdam.nl/open-urban-platform-rotterdam>
- OpenCivitas*. (n.d.). Opencivitas.it. <https://www.opencivitas.it/it/confronta-comuni>
- Otevřená data statutárního města Ostravy*. (n.d.). Opendata.ostrava.cz. <https://opendata.ostrava.cz/>
- Parkhurst, J. (2017). *The politics of evidence: from evidence-based policy to the good governance of evidence Book (Published version) CC BY-NC-ND*. Routledge.
https://eprints.lse.ac.uk/68604/1/Parkhurst_The%20Politics%20of%20Evidence.pdf
- Pomáháme tvořit chytřejší Prahu*. (n.d.). Golemio.cz. <https://golemio.cz/>
- RE-VALUE*. (n.d.). Smart.pisek.eu. <https://smart.pisek.eu/projekty/projekty-v-realizaci/re-value.html>

- results4america. (2017, June 16). *What Works Cities Showcases Key Accomplishments in Cities - Results for America*. Results for America.
<https://results4america.org/press-releases/works-cities-showcases-key-accomplishments-cities/>
- Robotická automatizace procesů v prostředí Úřadu městského obvodu Slezská Ostrava*. (n.d.).
 Smartcityhub.cz.
<https://www.smartcityhub.cz/auth/login?%2Fproject%2F6385d12dc224abfb3990c99c>
- Rowley, J. (2007). The Wisdom hierarchy: Representations of the DIKW Hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163–180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>
- Satterfield, J. M., Spring, B., Brownson, R. C., Mullen, E. J., Newhouse, R. P., Walker, B. B., & Whitlock, E. P. (2009). Toward a Transdisciplinary Model of Evidence-Based Practice. *Milbank Quarterly*, 87(2), 368–390. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2009.00561.x>
- Schrotter, G., & Hürzeler, C. (2020). The Digital Twin of the City of Zurich for Urban Planning. *PFG – Journal of Photogrammetry, Remote Sensing and Geoinformation Science*, 88(1), 99–112.
<https://doi.org/10.1007/s41064-020-00092-2>
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (3rd ed.). In *psycnet.apa.org*. Free Press.
<https://psycnet.apa.org/record/1976-21554-000>
- Smart City - Technologie jako odpověď na řešení problémů měst*. (2016, July 19). Enectiva.cz.
<https://www.enectiva.cz/cs/blog/2016/07/smart-city-projekty/>
- Smart City Compass*. (2025). Budtesmart.cz. <https://budtesmart.cz/smart-city-compass>
- Statistisk sentralbyrå*. (n.d.). Ssb.no. <https://www.ssb.no/>
- Steenmans, K., Robin, E., Acuto, M., Iwaszuk, E., & Garza, L. O. (2023). Governing the informed city: Examining local government strategies for information production, consumption and knowledge sharing across ten cities. *Urban Governance*, 3(4), 243–251.
<https://doi.org/10.1016/j.ugj.2023.09.001>
- Stone, D. (2022). *Policy Paradox: The Art of Political Decision Making* (3rd ed.). W.W. Norton & Co.
- van der Noordaa, H., & Koudstaal, M. (2024, January 1). *Twin4Resilience*. Openresearch.amsterdam.
<https://openresearch.amsterdam/en/page/109470/twin4resilience>
- Vitálišová, K., Murray-Svidroňová, M., & Jakuš-Muthová, N. (2021). Stakeholder participation in local governance as a key to local strategic development. *Cities*, 118.
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103363>

Volby.cz. (2022). *Územní přehledy o volební účasti* | volby.cz. Volby.cz.

<https://www.volby.cz/pls/kv2022/kv51?xjazyk=CZ&xid=1&xdz=8&xnumnuts=0&xvyber=1>

Vše o Smart Cities. (2025). Budtesmart.cz. <https://budtesmart.cz/>

Weber, J. G. (2024). *Statistics for Public Policy*. University of Chicago Press.

What Works Cities. (n.d.). *How local governments are changing lives*.

https://www.bbhub.io/dotorg/sites/8/2017/06/WWC_Overview-Digital-June15.pdf

Zlín: *Softwarový robot*. (2023, November 3). Kvalita Veřejné Správy.

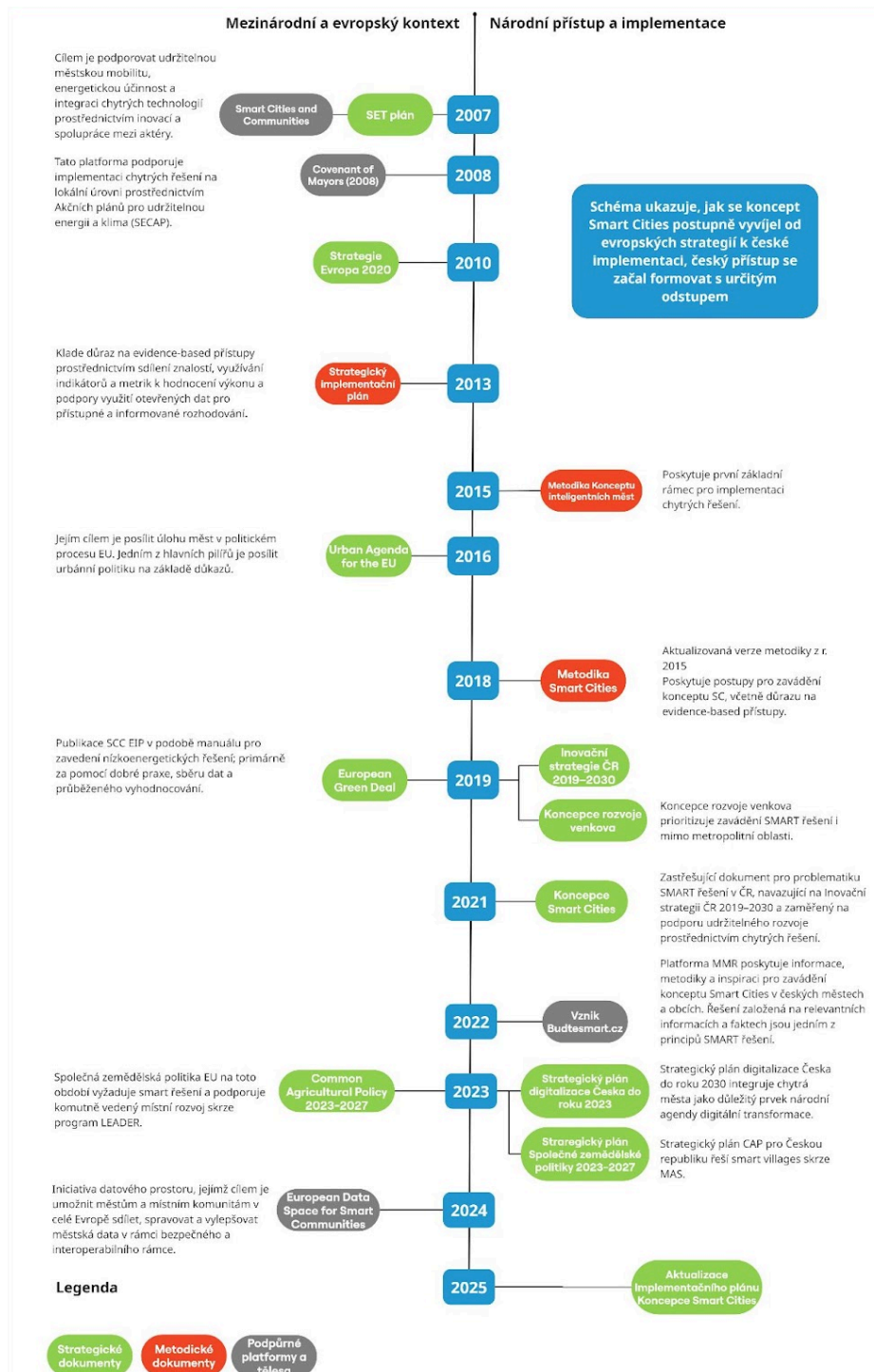
<https://kvalitavs.gov.cz/dobra-praxe-1/komunikace/zlin-softwarovy-robot-151cs.html>

Změňte Brno! (n.d.). Dáme Na Vás. <https://damenavas.cz/>

Přílohy

Příloha 1 Vývoj ukotvení konceptu smart cities strategií v rámci strategií v ČR a zahraničí

Zdroj: vlastní zpracování



Příloha 2 Přehled datových zdrojů obsahující informace na úrovni obcí

Zdroj: vlastní zpracování na základě dostupných datových zdrojů obsahujících informace na úrovni obcí strukturována dle témat.
 Pozn.: výčet není vyčerpávající a obsahuje i zdroje s daty zaměřenými jen velmi úzce tematicky.

